

**LES DETERMINANTS CULTURELS DU  
MANAGEMENT DES “ JEUNES ” CHINOIS : VERS  
UNE EVOLUTION DU CADRE TRADITIONNEL ?**

Janique Soulie

► **To cite this version:**

Janique Soulie. LES DETERMINANTS CULTURELS DU MANAGEMENT DES “ JEUNES ” CHINOIS : VERS UNE EVOLUTION DU CADRE TRADITIONNEL ?. 22ème congrès de l'AGRH, Oct 2011, MARRAKECH, Maroc. Actes du 22ème congrès de l'AGRH. <hal-01495403>

**HAL Id: hal-01495403**

**<https://hal-clermont-univ.archives-ouvertes.fr/hal-01495403>**

Submitted on 24 Mar 2017

**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.

# LES DETERMINANTS CULTURELS DU MANAGEMENT DES « JEUNES » CHINOIS : VERS UNE EVOLUTION DU CADRE TRADITIONNEL ?

**Janique SOULIÉ, Maître de Conférences**  
**IUT de Clermont-Ferrand I – Site délocalisé d'Aurillac**  
**Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management (CRCGM)**

Département G.E.A. AURILLAC, 100 rue de l'Égalité, 15013 AURILLAC CEDEX  
Adresse électronique : janiquesoulie@gmail.com Téléphone : 06 77 27 81 80

*Selon Marcel Granet (1968), sinologue français spécialiste de la Chine ancienne, la « b n volence » confucéenne signifie la volonté et l'acte de faire du bien*

*A l'heure où la Chine accélère son ouverture internationale et accède à la deuxième place économique mondiale, le management dans les entreprises chinoises est largement reconnu comme autoritaire et caractérisé par le respect de la hiérarchie. De son côté, la littérature consacrée au management chinois met inlassablement en avant l'empreinte confucianiste toujours présente : une logique hiérarchique fondée sur le paternalisme, une communication indirecte et informelle, le souci de ne jamais perdre la « face », l'importance du réseau (le « Guanxi »), de la morale et de la confiance accordée. Cette littérature recommande aux entreprises étrangères implantées en Chine d'adapter leur mode de management en prenant en considération ces différences culturelles.*

*Les études les plus récentes relatives aux problématiques RH en Chine relatent pour leur part une réalité assez différente, caractérisée par une pénurie de main d'œuvre qualifiée et un turn-over extrêmement élevé. Les jeunes chinois en particulier s'y révèlent guidés par un souci de surenchère salariale et pratiquant une mobilité professionnelle aiguë.*

*L'objet de ce papier est d'initier une étude sur les attentes au travail de la « jeune génération » de chinois, en contact de plus en plus fréquent avec la culture occidentale, qui entraînerait une évolution des variables culturelles traditionnelles du management chinois.*

*Une revue de la littérature nous conduit à proposer un cadre théorique et des hypothèses sur le management traditionnel chinois au regard de 5 critères culturels qui nous paraissent pertinents pour notre recherche : la relation hiérarchique, la préférence entre l'individu et le groupe, les relations interpersonnelles, le rapport aux règles et la gestion du statut socio-professionnel.*

*Ces hypothèses sont alors confrontées, à travers une étude exploratoire, à la perception d'étudiants chinois inscrits en 3<sup> me</sup> année de licence. Les réponses confortent l'importance toujours présente de la hiérarchie sociale, de la logique de face et du guanxi. Cependant, des évolutions notables apparaissent. Ainsi, la gestion du statut socioprofessionnel semble évoluer du statut d'origine vers un système de reconnaissance au mérite, l'importance du diplôme, en particulier, devenant essentielle. Mettant à mal le collectivisme supposé des chinois, les jeunes interrogés se disent individualistes et en compétition nécessaire face à l'ampleur de la population. Les jeunes chinois nés après 1980 auraient ainsi de nouvelles attentes vis-à-vis du travail. Plus opportunistes et ambitieux, ils accepteraient aussi mieux l'application des lois.*

*Ces évolutions pourraient modifier les pratiques de management des salariés chinois, dans les entreprises occidentales amenées à travailler de plus en plus avec la Chine mais aussi dans les entreprises locales, en les centrant davantage sur le social dans l'espoir d'un management des Ressources Humaines plus durable et « mieux veillant ».*

Mots clés : management, différences culturelles, Chine, logique de face, guanxi.

# LES DETERMINANTS CULTURELS DU MANAGEMENT DES « JEUNES » CHINOIS : VERS UNE EVOLUTION DU CADRE TRADITIONNEL ?

*Selon Marcel Granet (1968), sinologue français spécialiste de la Chine ancienne, la « b n volence » confucéenne signifie la volonté et l'acte de faire du bien*

*A l'heure où la Chine accélère son ouverture internationale et accède à la deuxième place économique mondiale, le management dans les entreprises chinoises est largement reconnu comme autoritaire et caractérisé par le respect de la hiérarchie. De son côté, la littérature consacrée au management chinois met inlassablement en avant l'empreinte confucianiste toujours présente : une logique hiérarchique fondée sur le paternalisme, une communication indirecte et informelle, le souci de ne jamais perdre la « face », l'importance du réseau (le « Guanxi »), de la morale et de la confiance accordée. Cette littérature recommande aux entreprises étrangères implantées en Chine d'adapter leur mode de management en prenant en considération ces différences culturelles.*

*Les études les plus récentes relatives aux problématiques RH en Chine relatent pour leur part une réalité assez différente, caractérisée par une pénurie de main d'œuvre qualifiée et un turn-over extrêmement élevé. Les jeunes chinois en particulier s'y révèlent guidés par un souci de surenchère salariale et pratiquant une mobilité professionnelle aiguë.*

*L'objet de ce papier est d'initier une étude sur les attentes au travail de la « jeune génération » de chinois, en contact de plus en plus fréquent avec la culture occidentale, qui entraînerait une évolution des variables culturelles traditionnelles du management chinois.*

*Une revue de la littérature nous conduit à proposer un cadre théorique et des hypothèses sur le management traditionnel chinois au regard de 5 critères culturels qui nous paraissent pertinents pour notre recherche : la relation hiérarchique, la préférence entre l'individu et le groupe, les relations interpersonnelles, le rapport aux règles et la gestion du statut socio-professionnel.*

*Ces hypothèses sont alors confrontées, à travers une étude exploratoire, à la perception d'étudiants chinois inscrits en 3<sup> me</sup> année de licence. Les réponses confortent l'importance toujours présente de la hiérarchie sociale, de la logique de face et du guanxi. Cependant, des évolutions notables apparaissent. Ainsi, la gestion du statut socioprofessionnel semble évoluer du statut d'origine vers un système de reconnaissance au mérite, l'importance du diplôme, en particulier, devenant essentielle. Mettant à mal le collectivisme supposé des chinois, les jeunes interrogés se disent individualistes et en compétition nécessaire face à l'ampleur de la population. Les jeunes chinois nés après 1980 auraient ainsi de nouvelles attentes vis-à-vis du travail. Plus opportunistes et ambitieux, ils accepteraient aussi mieux l'application des lois.*

*Ces évolutions pourraient modifier les pratiques de management des salariés chinois, dans les entreprises occidentales amenées à travailler de plus en plus avec la Chine mais aussi dans les entreprises locales, en les centrant davantage sur le social dans l'espoir d'un management des Ressources Humaines plus durable et « mieux veillant ».*

Mots clés : management, différences culturelles, Chine, logique de face, guanxi.

## Introduction

Le management dans les entreprises chinoises est largement présenté comme autoritaire dans les media destinés au grand public<sup>1</sup>. Respect de la hiérarchie et manque d'initiative individuelle y caractérisent le plus souvent les salariés. Même si, comme nous le verrons, le droit du travail progresse, il peine cependant à se mettre en place dans les entreprises locales. La question du management dans les entreprises chinoises semble ainsi parfaitement trouver sa place par rapport au thème d'« un management des Ressources Humaines durable et bienveillant ».

En outre, la problématique du management des salariés chinois intéresse les entreprises occidentales de plus en plus nombreuses à travailler avec la Chine. Des négociations commerciales au recrutement puis au management de leurs futurs collaborateurs, nous espérons que notre contribution permettra une meilleure connaissance de la culture chinoise et des attentes au travail des jeunes chinois en particulier, qui semblent évoluer sous l'influence de l'ouverture internationale.

Depuis les réformes économiques initiées à la sortie du système maoïste en 1978, la Chine a connu une croissance de près de 10% de son PIB par an en moyenne (GALVADA et ROUVIN, 2007). Son rôle prépondérant sur la scène internationale s'est notamment concrétisé par son adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce en 2002 (VAUCLAIR, 2008). Elle n'a pas pour autant échappé à la dernière crise économique, avec « seulement » 8,7 % de croissance en 2009. En 2010, avec un taux de croissance de 10,3 %, la Chine accède historiquement à la deuxième place économique mondiale derrière les Etats-Unis en surpassant pour la première fois le Japon.

Quelques chiffres relevés dans trois domaines en particulier permettent d'illustrer l'ouverture internationale spectaculaire de ce pays :

- Les investisseurs étrangers en Chine sont toujours plus nombreux avec 250 000 entreprises étrangères et « *joint venture* » dont près de 1000 entreprises françaises sur 2000 implantations employant environ 280 000 personnes (recensement fin 2009 par la Mission économique-Ubifrance, FERNANDEZ, 2010). Inversement on relève un accroissement des investissements chinois à l'étranger ; une centaine de filiales

---

<sup>1</sup>*Le management asiatique : un management hautement autoritaire !* Par Rédaction Marketing-Professionnel.fr - Publié le 01.07.2009. <http://www.marketing-professionnel.fr/secteur/management-asiatique-autoritaire.html>

d'entreprises chinoises est établie en France et près de 4500 salariés français travaillent pour des entreprises chinoises.

- 400 000 étudiants chinois en mobilité (chiffres Unesco de 2007 pour l'année 2005), soit 16 % du total. Plus de 127 000 étudiants chinois poursuivent leur cursus dans des universités américaines. Selon l'Ambassade de Chine en France, le nombre d'étudiants chinois en France dépassait les 35 000 en 2009. Inversement, les universités chinoises attirent de plus en plus d'étudiants étrangers, notamment français.
- Selon l'Organisation Mondiale du Tourisme, la Chine est devenue en 2010 la troisième destination touristique mondiale, avec près de 60 millions de touristes (+10% en 2010). C'est également la deuxième destination d'expatriation des français en Asie-Océanie avec une communauté française estimée à environ 31 000 personnes (d'après « la Chine en chiffres 2009 », Ambassade de France en Chine).

Ainsi, depuis l'application de la politique de réforme et d'ouverture, les jeunes chinois entrent en contact avec la culture occidentale par des voies multiples, allant de l'essor spectaculaire des chaînes de restauration rapide au développement des médias et de l'accès à internet en particulier, même si sous surveillance et sous contrôle (HASKI, 2008).

Cependant, si nombre d'ouvrages et de médias destinés au grand public (articles de presse et reportages télévisuels) se font régulièrement l'écho de l'inquiétude des pays occidentaux face à la puissance économique de cet empire, il n'est pas facile pour les chercheurs, notamment en gestion et particulièrement en Gestion des Ressources Humaines, de pénétrer dans les entreprises chinoises ou d'interroger des salariés chinois.

Une raison évidente demeure politique. Le Parti Communiste Chinois continue en effet de dominer tous les rouages du pays. Notamment, au-delà de sa présence naturelle dans les entreprises étatiques locales, le PCC intervient aussi dans les entreprises étrangères implantées en Chine, mettant en place toutes les conditions d'« *un marché libre... organisé par le parti* » (Etude du CERI, ALLOUCHE et al., 2008, p. 21). Avec le partage de la gouvernance dans les *joint-ventures* ou, dans tous les cas, l'intégration du syndicat unique représentant le Parti, les entreprises occidentales sont amenées à rechercher le « *consensus avec la partie chinoise dans les processus de décision* » (*ibidem*, p. 31). Elles demeurent néanmoins autonomes dans le choix de leurs pratiques de management et de gestion des ressources humaines qui deviennent un véritable enjeu face aux évolutions économiques, sociales et culturelles de ce pays.

Les quelques études récentes qui s'intéressent à la gestion des salariés locaux dans les entreprises étrangères implantées en Chine mettent ainsi en exergue les principales problématiques de GRH auxquelles elles sont confrontées.

A partir d'une enquête réalisée en 2002, JASSAUD et LIU (2006) montrent ainsi la difficulté pour les multinationales de recruter du personnel d'encadrement et révèlent un véritable problème de fidélisation des employés chinois. Une étude du CERI réalisée en 2006 (BALME et al., 2006) auprès des grands groupes internationaux fait ressortir les tensions extrêmes sur le marché du travail en Chine, en particulier sur la main d'œuvre qualifiée. Les jeunes cadres chinois, considérés comme « hauts potentiels », font l'objet d'une concurrence qualifiée de féroce entre les entreprises étrangères, entraînant automatiquement deux conséquences. La première concerne la hausse rapide des niveaux de rémunération. Chez l'Oréal ou Areva par exemple, les salaires des managers chinois se négocient à des niveaux équivalents voire supérieurs à ceux des managers occidentaux. La seconde conséquence est le turnover élevé chez ces jeunes cadres, « *accumulant des expériences professionnelles multiples auprès de nombreux employeurs dans le seul espoir d'une ascension salariale rapide* » (BALME et al., 2006, p. 40). Le turnover moyen des cadres s'établirait aux alentours de 20 à 25 % par an (FONDANAICHE, 2007).

Avec l'ouverture internationale, on assiste dans le même temps à une évolution de l'environnement social. En particulier, au-delà des hauts-potentiels, la hausse des salaires se révèle générale et s'accélère particulièrement ces dernières années, y compris pour les plus bas revenus avec un accroissement du salaire minimum d'au moins 20 % dans chaque province en 2010<sup>2</sup>. Cette évolution permet désormais l'émergence d'une classe moyenne « aisée ».

La progression du droit du travail est également incontestable<sup>3</sup>, même s'il peine à se mettre en place dans les entreprises locales (PLANTADE et PLANTADE, 2006). Le droit du travail créé en 1995 prévoyait notamment que le contrat de travail devait être établi par écrit mais il faut attendre le 1er janvier 2008 pour que la loi sur le contrat de travail entre effectivement en vigueur. Intégrant l'encadrement de la période d'essai, la préférence pour le CDI, l'encadrement du travail à temps partiel, la réglementation sur le licenciement économique (notification préalable, nature des raisons, indemnité de licenciement), sur la durée légale du travail (40 heures hebdomadaires ; recours aux heures supplémentaires encadré et avec

---

<sup>2</sup> Chine : hausse de plus de 20% du salaire minimum, *Lefigaro.fr*, 20/08/2010.

<http://www.lefigaro.fr/emploi/2010/08/19/01010-20100819ARTFIG00476-chine-hausse-de-plus-de-20-du-salaire-minimum.php>

<sup>3</sup> Chine : le droit du travail progresse, par *Aiqing Zheng – Métis – 01/01/2008*

majoration ; 5 à 15 jours ouvrables de congés payés par an ; congé maternité rémunéré de 90 jours), des sanctions plus sévères des infractions à la réglementation, le droit du travail en Chine tend à se rapprocher progressivement du droit en vigueur dans la plupart des pays occidentaux.

La littérature consacrée au management dans les entreprises chinoises est pour sa part beaucoup plus développée. « *L'empire du Milieu* » y est présenté comme « *profondément empreint d'une culture confucianiste, à laquelle les entreprises internationales doivent adapter leur organisation et leur gestion des ressources humaines* »<sup>4</sup>. Cette littérature fait largement référence à un ensemble de valeurs traditionnelles, comme l'importance du réseau (le « *Guanxi* ») ou de la face, pour expliquer le management chinois.

L'étude de GOXE et GAO (2010), effectuée entre 2006 et 2008 auprès d'entrepreneurs, d'expatriés français et de managers chinois travaillant à l'international, montre cependant que « *si les valeurs traditionnelles semblent, certes, subsister, elles se sont logiquement « hybridées » après 30 ans d'ouverture et de développement économique permis par les échanges avec l'Occident* ».

Les dernières études évoquées ci-dessus relatives aux problématiques RH en Chine semblent également mettre en évidence une évolution des attentes au travail des jeunes chinois qui s'accompagne de l'application progressive du droit du travail.

Dans ce contexte, nous avançons l'hypothèse que l'ouverture internationale entraîne une évolution des variables culturelles présentées traditionnellement dans la littérature pour expliquer les spécificités du management des salariés chinois. Cette évolution pourrait remettre en cause certains de ces principes, particulièrement auprès de la « jeune » génération, née après 1980 avec la politique d'ouverture.

Nous présentons, dans un premier temps, une revue des travaux scientifiques relatifs aux différences culturelles dans le management et nous étudions plus particulièrement la littérature consacrée au management dans les entreprises chinoises.

Ces lectures nous permettent de proposer dans un second temps un cadre théorique en retenant 5 déterminants traditionnels du management des salariés chinois. Ces hypothèses théoriques sont alors confrontées, dans une étude exploratoire, à la perception d'étudiants chinois inscrits en Licence Professionnelle dans notre université.

---

<sup>4</sup> Diriger une entreprise en Chine, *LesEchos.fr*, 08/06/2010.  
<http://www.lesechos.fr/management/actu/020572921201-diriger-une-entreprise-en-chine.htm>



# **1 – Les déterminants culturels du management chinois**

Un courant de recherches en management international soutient l'universalisme des pratiques et tente de mettre en exergue les meilleures pratiques de GRH transférables à toute organisation (PFEFFER, 1998). Un second courant défend la nécessité de prendre conscience de la différence des cultures et d'intégrer ces différences dans le management (FRANCESCO, 2005). Une littérature abondante, reprise notamment par MATEESCU (2008), existe ainsi sur la diversité culturelle et la problématique du management interculturel. Les recherches les plus récentes sur l'hybridation (YAHIA-SEKKAI, 2007) montrent pour leur part comment les pratiques diffusées au départ de manière universelle tendent à un ajustement liées aux spécificités culturelles du pays d'accueil.

S'agissant de la Chine, les entreprises étrangères qui y sont implantées semblent particulièrement confrontées à la difficulté de gérer des salariés locaux dans un contexte culturel différent. C'est ainsi sur ce second axe que nous avons choisi de travailler en résumant dans un premier temps la littérature consacrée à la diversité culturelle dans le management avant de nous intéresser aux déterminants présentés traditionnellement comme explicatifs du management chinois.

## **1.1 Les dimensions culturelles dans le management**

L'approche culturaliste est notamment défendue par D'IRIBARNE (1989) qui explique les différences entre pays en tenant compte de leur processus de management ancré dans l'histoire et soutient l'idée de la nécessité d'un management culturel (D'IRIBARNE, 1998). Les liens entre culture nationale et culture d'entreprise ont largement été repris dans la littérature par exemple par MEYER (2004) qui développe la problématique de l'influence des cultures nationales sur le management. BARABEL et MEYER (2008) présentent une synthèse des études qui proposent de classer les pays en fonction de critères culturels.

Parmi les modèles axés sur les dimensions de la culture nationale, nous avons choisi de présenter ceux qui semblent les plus pertinents au regard de notre problématique.

HOFSTEDE (1980) s'intéresse aux différences culturelles dans le management et cherche à identifier ce qu'il nomme les dimensions de la culture nationale et qu'il définit comme un aspect d'une culture qui peut être mesuré par rapport à d'autres cultures. BOLLINGER et

HOFSTEDE(1987) étudient ensuite les différences dans les comportements au travail de 116 000 employés d'une multinationale américaine (IBM) dans plus de 40 pays. Ils mettent en évidence quatre dimensions qui présentent des corrélations significatives avec des indices géographiques, économiques, démographiques et politiques de ces pays :

- **La distance par rapport au pouvoir (élevée /faible)** correspond au degré de tolérance des individus à l'égard d'une répartition inégale ou hiérarchisée du pouvoir au sein des organisations de travail. Il s'agit du degré d'inégalité accepté par les individus. L'autorité n'existe que si elle rencontre la soumission et le pouvoir. Selon les cultures, le subordonné accepte plus ou moins, voire recherche cette autorité.

- **Le contrôle de l'incertitude (faible /fort)** fait référence à la manière dont les membres d'une société appréhendent le risque. Cette dimension mesure le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs. Certaines cultures favorisent la prise de risque, d'autres préfèrent l'éviter. Dans les sociétés à faible contrôle de l'incertitude, les individus ont une tendance naturelle à se sentir en sécurité relative. Dans les sociétés à fort contrôle de l'incertitude, les personnes présentent un plus haut degré d'anxiété qui se manifeste par une plus grande nervosité, une émotivité ou une agressivité plus forte.

- **L'individualisme (versus le collectivisme)** se réfère au degré d'indépendance et de liberté que peuvent revendiquer les membres d'une société. Cet axe indique le degré de préférence, entre l'individu et le groupe, qu'une société choisit pour régler les conflits professionnels et sociaux. Il existerait une relation entre le niveau de développement technique et la culture individualiste ; les pays les plus riches étant devenus les plus individualistes, les pays les plus pauvres conserveraient une vie plus communautaire.

- **La masculinité (versus la féminité)** correspond au degré de prise en considération par une société des critères dits « masculins » par comparaison avec les critères dits « féminins ». Les valeurs masculines définissent l'importance accordée aux valeurs de réussite et de possession telles que la compétition, l'avancement hiérarchique, le succès matériel, l'indépendance. Les valeurs féminines accordent plus d'importance à l'environnement social ou à l'entraide. Il s'agit par exemple de la coopération, de l'égalité et la solidarité, de la qualité de vie et des conditions de travail.

HOFSTEDE (1994) complète ensuite son travail de recherche en ajoutant une cinquième dimension à son analyse : **l'orientation de la société vers le court ou le long terme**. Appelée « vertu et vérité », elle intègre l'approche orientale de la culture et a pour origine le confucianisme. Cette dimension se dégage de l'enquête menée par BOND (1988), professeur

à l'Université chinoise de Hong Kong, qui a utilisé un questionnaire réalisé par des Chinois et inspiré par la culture chinoise afin d'éviter la distorsion culturelle déterminée par l'origine occidentale des chercheurs.

HALL et HALL (1984) considèrent pour leur part que toutes les cultures peuvent être caractérisées par trois coordonnées : la communication, le temps et l'espace. Les différences entre les cultures résultent de la manière dont elles se positionnent sur ces trois axes.

- **La communication : cultures à contexte fort *versus* cultures à contexte faible.** Hall et Hall distinguent les cultures en fonction de leur système de communication selon que la communication suppose une forte référence au contexte ou une faible référence ou pas de référence au contexte.

Dans les cultures à contexte fort, seule une partie de l'information est transmise de manière explicite. Les relations personnelles sont importantes de même que les réseaux informels constitués par la famille, les amis, les pairs ou les clients. Les flux d'information sont denses mais les canaux rarement surchargés du fait de la fréquence des contacts, les individus disposant ainsi de l'information nécessaire à l'avance.

Dans les cultures à contexte faible à l'inverse, l'essentiel de l'information se trouve dans le message transmis explicitement. Les individus ont alors besoin d'informations détaillées chaque fois qu'ils sont en interaction avec quelqu'un. En l'absence de relations personnelles, ils doivent retenir toutes les informations en une seule fois. Le flux d'information est lent mais abondant, l'information est très précise mais diminue voire élimine toute marge d'interprétation. Le risque existe aussi de voir l'information devenir inexploitable.

- **Le temps : cultures mono-chroniques *versus* cultures poly-chroniques.** Dans une conception mono-chronique, le temps est conçu d'une manière linéaire ; il est divisé en unités, il y a une grande attention accordée à l'horaire, à la ponctualité. Ces cultures ont alors une approche séquentielle des choses à faire. Selon Hall, le temps mono chronique n'est pas naturel, il est un construit culturel. On le rencontre dans les cultures à contexte faible, qui mettent l'accent sur la promptitude, sur la réalisation des plans. Les relations à court terme sont favorisées.

A l'inverse, une conception poly-chronique du temps signifie une approche synchronique des choses à faire (on peut faire plusieurs choses à la fois). On la retrouve dans les cultures à contexte fort où la création de réseaux informels et les relations interpersonnelles sont essentielles. La relation prime sur l'horaire, on accorde moins d'importance à la ponctualité et aux termes à respecter, les plans changent souvent. Les relations sont aussi plus durables.

Relations personnelles et d'affaires sont étroitement liées. Avec les clients par exemple, les relations sont dans leur grande majorité personnelles et amicales.

- **Le rapport à l'espace :** Hall ne propose pas de modèle dichotomique comme pour les deux autres dimensions. Les cultures dépendent ici de la manière d'appréhender différents éléments relatifs à l'espace comme la territorialité, l'espace personnel, le sens spatial et pluri-sensoriel et la signification des signes relatifs à l'espace. Certaines personnes ont besoin de beaucoup d'espace dans tous les domaines. Par exemple, dans leur espace personnel aussi bien à la maison qu'au bureau, les individus ont besoin de plus ou moins de distance entre eux et les autres. Cette perception peut être influencée par la taille du pays.

HAMPDEN-TURNER et TROMPENAARS (2004) ont quant à eux identifié six « dilemmes archétypiques » correspondant à six dimensions de la diversité culturelle :

- **Universalisme *versus* particularisme :** Dans les sociétés universalistes, la règle domine sur tout le reste. Les règles, les codes et les lois s'appliquent quels que soient le contexte et les relations. Ces sociétés généralisent à des situations similaires une solution qui a permis une fois la résolution d'un problème. Pour les sociétés particularistes, c'est l'exception qui est la plus importante, l'attention étant accordée aux circonstances particulières et aux relations. Les cultures particularistes cherchent des solutions spécifiques pour chaque situation.

Dans leur étude, les réponses données au dilemme du piéton renversé par une automobile conduite par un ami proche permet de distinguer les pays les plus universalistes comme la Suisse, les Etats-Unis, le Canada, la Suède, l'Australie, le Royaume-Uni ou les Pays-Bas, des pays les plus particularistes dont la Corée du Sud, la Chine, l'Indonésie, le Népal, le Japon et Singapour.

- **Individualisme *versus* collectivisme :** Dans les cultures individualistes, l'intérêt personnel et l'accomplissement sont dominants. Les individus aiment être indépendants dans leur travail et on reconnaît les mérites professionnels individuels. Dans les cultures collectivistes, ce sont les intérêts du groupe et la préoccupation pour le bien-être de la société qui dominent.

Selon ces auteurs, les sociétés individualistes (Grande-Bretagne, Etats-Unis, Australie...) se caractérisent par la concurrence, l'indépendance, l'intérêt personnel, le progrès et l'épanouissement personnels. Les sociétés collectivistes (Japon, Singapour...) mettent l'accent sur la coopération, le lien social, l'altruisme, le service public et l'héritage social.

- **Vision de détail versus vision d'ensemble :** Cette dimension comporte deux dilemmes : la vision de l'entreprise et l'attribution des erreurs commises. Dans le premier dilemme, l'entreprise peut être vue soit comme un système destiné à réaliser efficacement des tâches soit comme un groupe d'individus travaillant ensemble. Le deuxième dilemme consiste à attribuer la responsabilité de l'erreur commise au travail à l'individu ou au groupe qui n'a pas remarqué l'erreur. Parmi les pays où la vision de détail est dominante, les auteurs de l'étude trouvent les Etats-Unis, le Royaume-Uni, les Pays-Bas et le Canada tandis que la Corée du Sud, le Japon, la Thaïlande, la Malaisie, Singapour, la France ou le Portugal se caractérisent principalement par une vision d'ensemble.

- **Statut social attribué versus statut social acquis :** Cette dimension est mesurée par l'idée plus ou moins marquée d'agir en fonction de sa personnalité et de risquer de n'obtenir aucun résultat. Dans certaines cultures, la position sociale dépend de ce que l'on est. Le statut attribué est octroyé en fonction de l'âge, de l'éducation, de l'appartenance d'un individu à une famille, à un certain groupe... Il correspond à la reconnaissance du statut d'origine. La Yougoslavie, la Corée, la Pologne, la Russie ou le Japon relèveraient du statut social attribué. Dans d'autres cultures, la position sociale est au contraire le résultat des réalisations et des actions personnelles. Il s'agit du statut acquis ; il se réfère au mérite, à la reconnaissance de ce que l'on fait. Il caractériserait, par exemple, les Etats-Unis, le Canada ou le Royaume-Uni...

- **Motivation endogène versus motivation exogène.** Le dilemme posé est celui de l'origine de la vertu. La motivation endogène ou vertu intérieure a son origine dans l'âme, dans la volonté alors que la motivation exogène trouve son origine dans les rythmes naturels, dans la beauté et la puissance de la nature ; elle relève du destin. Les Etats-Unis, le Canada, l'Australie ou le Royaume-Uni font ainsi partie des cultures caractérisées par une motivation endogène tandis que la motivation exogène dominerait en Chine, à Hongkong, en Suède, en Indonésie et en Russie.

- **Temps séquentiel versus temps synchronique.** On retrouve d'un côté le temps divisé en secondes, minutes, qui est comparé à une flèche, et d'un autre côté le temps récurrent, cyclique, la programmation. Le dilemme concerne la représentation que se font les individus de la relation entre présent, passé et avenir d'une part et la signification relative du passé, du présent et de l'avenir d'autre part. Selon HAMPDEN-TURNER et TROMPENAARS, les Etats-Unis se caractérisent par une conception séquentielle du temps, tandis que Hongkong, la Chine et la Corée du Sud ont une conception synchronique du temps.

La revue de la littérature consacrée aux caractéristiques du management dans les entreprises chinoises nous amènera à retenir, parmi les déterminants culturels qui viennent d'être présentés, ceux qui nous paraissent les plus pertinents pour notre recherche.

## **1.2. Le management chinois traditionnel**

Quelques ouvrages et articles étudient les comportements des chinois et les différences culturelles auxquelles sont confrontées les entreprises étrangères qui s'implantent en Chine. Cette littérature fait systématiquement référence à l'empreinte confucianiste pour expliquer la culture chinoise et au-delà son impact managérial.

Les déterminants traditionnels du management chinois trouvant leurs origines en grande partie dans les valeurs fondamentales du confucianisme, nous souhaitons les présenter rapidement dans ce papier en nous appuyant sur l'ouvrage de FAURE (2003). Chaque composante s'articule avec les autres et repose sur les autres.

« **Yi** », **l'équité rituelle**, « *recouvre un sens très large, allant de la justice à l'intégrité, en passant par un certain sens de l'honneur, un respect des règles, une nécessaire protection des siens qualifiant autant le comportement du « chef » que celui des membres de la communauté* ». Cet élément fait référence à l'interdépendance qui impose aux membres du groupe une conduite, mais aussi une solidarité, et cette manière d'agir fait rentrer le concept de face et de honte, ainsi que le sens du devoir, avec un chef qui décide pour tous les autres membres. On trouve ici la notion de clan qui peut choisir d'exclure un individu mais qui permet aux individus en faisant partie de bénéficier des soutiens du groupe.

« **Li** », **les rites**, « *représentent un système de codification des relations humaines. [...] ils ont une valeur d'indicateurs de la manière d'agir des individus dans un groupe défini et intime à la réciprocité de ces valeurs* ». C'est la hiérarchie qui règle les fonctions de chacun dans le groupe, avec ses codes de bienveillance et à l'inverse d'allégeance. Les rites permettent aux individus de savoir comment se comporter d'une manière juste hors et dans le groupe auxquels ils appartiennent.

« **De** », **la morale**, correspond à « *la rectitude du comportement par rapport aux règles de la vie en société* ». C'est une éthique pratique qui s'impose à l'ensemble du corps social, pour s'incarner dans le souverain, qui doit être exemplaire dans son comportement au quotidien. Dans le confucianisme, ce sont les individus qui jugent les individus par leurs actes, et non un quelconque dieu, ce qui change largement l'orientation et la manière d'agir des gens. Le

problème qui se pose ici étant, par rapport aux autres valeurs confucéennes, de dénoncer ou non un membre de sa famille ou une personne du clan qui a commis une faute. Pour Confucius, la protection du proche pousse à ne pas dénoncer. Cette notion reste ainsi trouble car seul l'individu devra trouver la juste solution à appliquer au cas par cas.

« **Xin** », la confiance, « est indispensable à la survie de tout groupe social, mais en Chine, elle occupe une place privilégiée ». Ce terme de confiance regroupe les notions d'intégrité, de fiabilité, de respect du devoir juste... On attribue en Chine énormément d'importance à la confiance, à la parole donnée. Mais cette confiance se mérite : on ne juge pas seulement les paroles, mais aussi et surtout les actes.

« **Zhi** », la connaissance des choses et des hommes, est intimement liée à la sagesse. Elle se réfère à la connaissance des concepts clés pour mener à bien sa vie, des bases pour pouvoir évoluer en société. Ce savoir est un savoir-faire plus qu'un savoir académique. Il doit pouvoir être mis en pratique dans le cadre de l'action et être utilisé tel un talent, une capacité pouvant servir, et non comme un attribut de faire-valoir. Il se rapproche aussi d'un savoir-être correspondant aux *Li* (les rites) et aussi être en mesure de savoir choisir son entourage.

« **Ren** », le sens de l'humain, est l'élément fondamental du confucianisme, sa valeur centrale. Il est l'élément sur lequel repose les autres piliers du confucianisme. « *Est Ren, celui qui est tout ce que nous venons d'évoquer, plus le reste* ». Le *Ren* pourrait s'apparenter à un certain altruisme de l'être humain pour ses semblables, d'une générosité, d'une bienveillance... Il nous montre que l'homme n'a de sens que dans sa relation avec l'autre. Tout souverain doit impérativement posséder ce sens de l'humain, non seulement dans les grandes décisions mais aussi dans la vie de tous les jours. Dans le domaine du management, le supérieur doit ainsi se montrer « bienveillant » pour ses employés.

Comme le montrent les recherches en GIRH (par exemple BRISCOE et SCHULER, 2004), les cultures nationales ont nécessairement un impact sur la culture d'entreprise. Ainsi, ces six composantes majeures du confucianisme se retrouvent dans les conduites managériales.

GOXE et GAO (2009) retiennent quatre éléments caractéristiques du management chinois qu'ils considèrent comme les principaux : 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 (*mianzi*). ASCENCIO et REY (2010) complètent cette description en insistant notamment sur le style de communication indirect et implicite, le refus de la loi et l'arbitraire du pouvoir, la puissance de l'engagement moral ou le pragmatisme et la philosophie du changement à la base de l'efficacité chinoise. AMS (2008)

ajoute de façon plus pragmatique à ces caractéristiques le rejet des situations d'incertitude, la faible créativité des chinois, leur manque d'anticipation et de planification de même que leur difficulté à budgétiser et à mettre en adéquation leurs ressources avec leurs besoins.

Il paraît ainsi délicat d'établir une liste exhaustive de ces nombreuses caractéristiques et d'en détailler précisément le contenu. Il serait également insuffisant de choisir une typologie au risque d'oublier certains éléments. Aussi, nous avons choisi de présenter uniquement les deux principaux concepts fédérateurs de la littérature sur la culture managériale chinoise.

**Le réseau relationnel (*Guanxi*)** Le *guanxi* est un terme générique qui recouvre l'ensemble des relations personnelles d'un individu. Il désigne le réseau relationnel d'une personne (famille, amis, collègues de travail, clients, etc.). La famille et les amis intimes forment le noyau dur de ce réseau mais ils ne suffisent pas à assurer une emprise sur l'environnement social et une protection contre lui. Il se fortifie d'échanges de services destinés à consolider son efficacité. Dans ce réseau, chaque membre a une position clairement définie socialement et doit faire son devoir en fonction sous peine de perdre sa position. Le chef du groupe (chef de famille et, par extension, d'équipe) est considéré comme une figure paternelle qui doit prendre soin de ses subordonnés. « *L'entreprise apparaît ainsi comme une famille qui doit s'occuper et se préoccuper de la vie de chacun de ses membres* » (GUAN et CHIN, 2003).

Ce concept fort justifie naturellement le respect de la hiérarchie et de l'âge dans le management mais la référence au réseau est essentielle à plusieurs autres égards. Dans le cadre des négociations par exemple, les auteurs précédents considèrent que la relation personnelle est plus forte qu'un contrat ; entretenir la relation est vital (cadeaux, échanges de services et rencontres régulières sont naturels). Même la dimension affective est importante dans une relation client-fournisseur. La supériorité du réseau expliquerait aussi la relation au temps et en particulier la faible importance de l'anticipation et de la programmation puisque la relation prime sur le planning, les priorités étant déterminées au jour le jour. Le *Guanxi* pourrait aussi légitimer dans une certaine mesure la faible loyauté envers l'entreprise, et donc l'importance du turnover, l'entreprise étant une entité juridique abstraite et non une personne physique.

**La logique de face (*Mianzi*)** La notion de face représente dans la littérature un des traits les plus caractéristiques de la culture Chinoise. Littéralement, le *mianzi* signifie le visage autrement dit cet élément de l'identité individuelle qui permet à chacun d'être connu et reconnu dans la société. La « face » d'un individu résulte ainsi de l'interaction entre l'individu



et la société et renvoie à sa position sociale. On comprend alors l'importance de préserver ou de donner de la face et surtout de ne jamais perdre cette face. Cette métaphore symbolise l'importance du regard d'autrui et relève ainsi de l'estime de soi.

Dans le management traditionnel chinois, ce concept expliquerait par exemple le style de communication indirect et implicite. La priorité du maintien de l'harmonie dans le groupe et de la relation personnelle entraînerait une impossibilité de critiquer comme de reconnaître ses torts. De même, il est couramment admis que les chinois préfèrent adopter des techniques d'évitement plutôt que d'affrontement (ne pas avouer son ignorance sur un sujet, ne pas oser dire « non », par exemples).

Ces deux symboles mis en rapport avec les valeurs fondamentales du confucianisme présentées dans la section précédente peuvent expliquer la plupart des comportements managériaux considérés comme traditionnels en Chine. Importance du réseau et logique de face permettent également de comprendre le refus traditionnel de la loi et des règles. La confiance dans le réseau rend en effet inutile le recours aux règles qui, s'il devait intervenir, risquerait de faire perdre la face aux personnes concernées. Il est préférable de chercher à maintenir la relation et éviter le conflit par des arrangements amiables plutôt que par l'application de lois universelles.

Le management chinois traditionnel présenté dans la littérature accorde ainsi une importance suprême au groupe où chacun, tout en étant solidaire des autres, a sa place dans le respect de la hiérarchie. La communication y est indirecte et informelle notamment afin de ne jamais perdre la « face ». On accorderait en Chine beaucoup plus d'importance au réseau, à la morale et à la confiance accordée qu'à n'importe quel texte de loi ou à un contrat signé.

A partir de la littérature sur le management en Chine, nous pouvons déduire certaines positions dominantes attendues des déterminants traditionnels du management. L'ouverture internationale et les problématiques RH actuelles exposées en introduction nous amènent cependant à remettre en cause certaines de ces hypothèses.

## **2 – L'étude empirique exploratoire**

La revue de la littérature nous permet de proposer des hypothèses sur les variables culturelles traditionnelles explicatives du management chinois. Elles sont alors soumises, dans une étude exploratoire, à l'appréciation d'étudiants chinois. Si les résultats confirment certaines hypothèses, ils corroborent aussi une évolution de variables considérées comme traditionnelles.

### **2.1. Cadre théorique et hypothèses**

A partir des lectures précédentes sur les dimensions culturelles dans le management, nous avons retenu cinq critères qui nous semblent particulièrement pertinents au regard de notre problématique :

#### **La relation hiérarchique : distance hiérarchique *versus* partenariat**

- distance hiérarchique : répartition hiérarchisée du pouvoir au sein des organisations avec soumission acceptée à l'autorité.
- partenariat : faible importance du statut hiérarchique ; discussion et acceptation des remises en cause des décisions prises par les supérieurs.

#### **La préférence entre l'individu et le groupe : individualisme *versus* collectivisme**

- individualisme : prise d'initiatives et de responsabilités personnelles, intérêt personnel, respect de la vie privée.
- collectivisme : identification de chacun comme membre d'un groupe, en privilégiant les intérêts collectifs et en atténuant les différences individuelles.

#### **Les relations interpersonnelles : compétition *versus* solidarité**

- compétition (« masculinité » selon Hostede) favorisant le challenge, la valorisation des réussites de façon visible et l'affirmation de soi ou de l'équipe.
- solidarité : facilitation ou consensus (« féminité ») ; entretien de relations conviviales et non conflictuelles, coopération, solidarité, recherche de conditions de travail agréables.

#### **Le rapport aux règles : universalisme *versus* particularisme**

- universalisme : application des mêmes règles, des mêmes lois, quel que soit le contexte.
- particularisme : recherche de solutions spécifiques pour chaque situation.

### **La gestion du statut socioprofessionnel : au mérite *versus* au statut d'origine**

- au mérite (reconnaissance de ce que l'on fait selon les résultats) : système de reconnaissance fondé sur les actions et performances accomplies, sur un mode de contribution-rétribution.
- au statut d'origine (reconnaissance de ce que l'on est : statut octroyé) : système qui valorise et reconnaît l'appartenance à une catégorie caractérisée par des critères discriminants : âge, sexe, origine familiale, clan...

Nous avons ensuite pu mettre en exergue les principales caractéristiques des relations sociales chinoises présentées dans la littérature. Marquées par une forte orientation collective, elles sont principalement tournées à la fois vers le groupe auquel chacun ne cesse de se référer et vers l'importance du réseau relationnel et de la famille en particulier. Par le respect des rapports hiérarchiques, le confucianisme pose également les bases d'une société dans laquelle l'harmonie du groupe prime sur les désirs de l'individu. Dans ce contexte, l'importance de la confiance et de la face rendent les lois inutiles, la vertu des hommes et des dirigeants en particulier suffisant pour assurer la stabilité sociale. Enfin, la prédominance de la famille et du réseau donne plus d'importance au statut d'origine qu'à la reconnaissance au mérite.

Nous pouvons ainsi proposer les hypothèses suivantes concernant le management traditionnel chinois au regard des 5 critères culturels retenus :

**H1 : Dans la relation hiérarchique, la distance hiérarchique domine le partenariat.**

**H2 : Dans la préférence entre l'individu et le groupe, le collectivisme domine sur l'individualisme.**

**H3 : Dans les relations interpersonnelles, la solidarité domine sur la compétition.**

**H4 : Dans le rapport aux règles, le particularisme domine sur l'universalisme.**

**H5 : Dans la gestion du statut socio-professionnel, le statut d'origine est plus important que le mérite.**

A notre connaissance, ces hypothèses n'ont jamais fait l'objet, en tant que telles, d'investigations scientifiques.

Récemment, seuls GOXE et GAO (2009) ont montré, à partir d'une enquête réalisée auprès d'une population d'entrepreneurs, d'expatriés français et de managers chinois travaillant à l'international, la persistance de valeurs traditionnelles comme le respect de la hiérarchie et de l'âge, l'importance des relations interpersonnelles et l'orientation vers le groupe et la famille. Ils mettent cependant en évidence une évolution de ces valeurs vers plus d'indépendance sous l'émergence de la logique économique de plus en plus dominante. Dans ce nouveau contexte, le profit et la performance économique viennent « dénaturer » les valeurs culturelles traditionnelles.

L'étude de WANG et BOZIONELOS (2007) montre pour sa part une montée de l'individualisme et notamment l'attitude favorable des salariés chinois envers un système de récompense lié aux performances individuelles.

Au regard de ces résultats, nous pensons que la jeune génération de chinois nés après 1980 ne se reconnaît plus totalement dans les valeurs traditionnelles très influencées par l'idéologie confucianiste et nous faisons ainsi l'hypothèse d'une évolution des déterminants culturels du management chinois.

## **2.2. Méthodologie et résultats**

Nous avons à l'IUT de Clermont-Ferrand mis en place un partenariat avec l'Université de Finances et d'Economie de la Province du Guangxi à Nanning en Chine et nous avons en parallèle développé depuis deux ans sur le site délocalisé d'Aurillac une licence professionnelle Achat-Vente sur les Marchés Asiatiques (AVMA). Cette licence accueille des étudiants français et des étudiants asiatiques, chinois essentiellement. Par le biais du stage de fin d'étude, elle nous permet d'établir progressivement un réseau d'entreprises en Asie puisqu'une vingtaine d'étudiants partent chaque année y faire leur stage de 16 semaines dans des entreprises internationales mais également au sein d'entreprises locales.

Nous avons ainsi interrogés les 18 étudiants chinois inscrits en licence AVMA afin de connaître leurs perceptions des hypothèses théoriques précédentes. S'agissant d'étudiants inscrits en licence (L3), ils sont nés au début des années 90 ; la plupart d'entre eux passent leur 4<sup>ème</sup> année en France (ayant généralement suivi une première année préparatoire avant

d'intégrer un cursus universitaire) et ont ainsi une compréhension et expression tout à fait correctes du français.

Le module de Management International des Ressources Humaines nous a permis, dans un premier temps, d'expliquer les différents critères culturels retenus dans le modèle théorique. Dans un second temps, nous leur avons proposé de répondre à un test leur demandant d'indiquer et de justifier selon eux la position dominante dans la culture chinoise sur les cinq critères de management identifiés. Il s'agit d'une question ouverte, posée à l'écrit, avec une heure pour y répondre.

S'agissant d'une étude exploratoire, nous sommes consciente de la faiblesse du cadre méthodologique qui n'a pour seule vocation que de faire émerger des problématiques futures. De notre observation, les étudiants ont répondu de façon descriptive sans porter de jugement de valeurs, ni approbatoire ni critique. Néanmoins, sans l'approuver pour autant, ils se révèlent naturellement influencés par leur culture d'origine ; par exemple, le respect de la hiérarchie et de l'âge leur paraît une évidence qui ne semble pas discutable. Dans leur perception de la culture chinoise, ils nous semblent ainsi parfois faire preuve de loyalisme au sens de HIRSCHMAN (1986) faisant référence à la confiance que les individus peuvent porter à l'organisation à laquelle ils appartiennent, loyalisme que l'on rencontre en particulier « *dans les régimes à parti unique, surtout si les dirigeants sont autoritaires* » (BAJOIT, 1988, p. 331). Nous pouvons seulement ici nous contenter de nous interroger sur ce point sans pouvoir l'approfondir en l'absence d'un cadre méthodologique adapté.

Le format « moyen » des réponses se situe pour sa part autour d'une demi-page par dimension selon les étudiants et les items, certains les ayant plus « inspirés » que d'autres ; par exemple, la question de la relation hiérarchique a semblé plus évidente que celle du rapport aux règles et les réponses plus développées.

Nous étudions chacune des hypothèses théoriques proposées au regard des réponses (citées entre guillemets) apportées par les étudiants.

### **Test H1 : Dans la relation hiérarchique, la distance hiérarchique domine le partenariat.**

La prédominance de la distance hiérarchique et de son acceptation ne fait en effet aucun doute pour l'ensemble des étudiants interrogés. Tous admettent que « *les salariés doivent respecter les décisions prises par le patron* » et que « *dans un groupe de travail, c'est toujours le chef qui prend la décision finale* ».

Les résultats confirment également le respect de la hiérarchie et de l'âge, que ce soit dans la cellule familiale, à l'école ou dans l'entreprise, « *les jeunes doivent respecter les personnes âgées* », « *les enfants doivent obéir à leurs parents, les étudiants doivent obéir à leur professeur, les employés doivent respecter les ordres de l'employeur* ».

**Test H2 : Dans la préférence entre l'individu et le groupe, le collectivisme domine sur l'individualisme.**

Pour les étudiants interrogés, c'est l'individualisme qui semble au contraire dominer sur le collectivisme. Selon eux, le travail en Chine est déjà plutôt individuel, « *c'est plus efficace et ça permet de voir les capacités de chaque salarié* »; on demande très rarement aux salariés de travailler en groupe. D'autre part, cette génération est issue de la politique de l'enfant unique, qui a conduit à ce que certains auteurs appellent « *le culte de l'enfant roi* » (BALME et al, 2006). Mais en contrepartie, cette génération d'enfants uniques assurera également seule financièrement ces familles « *4-2-1* » (4 grands-parents, 2 parents et 1 enfant). Ils ont également été élevés avec l'accroissement de la population chinoise et, dès leur plus jeune âge, avec la conception très forte que « *chacun doit faire des efforts pour surpasser les autres* ». Nous allons retrouver cette idée plus particulièrement dans la dimension suivante.

**Test H3 : Dans les relations interpersonnelles, la solidarité domine sur la compétition.**

S'agissant pour notre étude des relations professionnelles exclusivement, la solidarité prônée par Confucius et sous-tendue par l'importance du *guanxi* semble très éloignée de la perception de la jeune génération de chinois. Pour eux, la concurrence entre les salariés est très forte en Chine ; « *quand vous faites une erreur, vous pouvez être licencié parce qu'il y a beaucoup de monde qui peut vous remplacer* » ; « *l'entreprise peut facilement chercher une autre personne pour remplacer un salarié qui ne veut pas travailler* », « *les salariés sont en compétition permanente* » ; « *chaque chinois veut être le premier* » ; « *ils ont peur que les autres passent devant* »... Ainsi, dans l'entreprise et pour les étudiants interrogés, la compétition domine largement sur la solidarité. Challenge et valorisation des réussites individuelles semblent guider cette génération ; « *chacun pense à soi-même pour les promotions ainsi que la hausse de rémunération* ».

Nous souhaitons particulièrement pour cette variable porter attention au risque de généralisation de cette perception. Elle concerne uniquement la sphère professionnelle et les relations interpersonnelles dans l'entreprise ; dans le domaine scolaire et extra-scolaire, nous observons bien au contraire une réelle solidarité entre nos étudiants chinois. Cet esprit de

compétition qui ressort de notre étude exploratoire peut également être biaisée par la population interrogée qui, par le choix de suivre des études à l'étranger et dans le domaine du commerce international, est naturellement inscrite dans cette logique compétitive.

**Test H4 : Dans le rapport aux règles, le particularisme domine sur l'universalisme.**

Les étudiants interrogés réfutent l'idée même que les chinois ne respectent pas les règles et les lois. Pour eux, « *les lois ne sont pas appliquées en Chine parce qu'elles ne sont pas applicables : elles ne correspondent pas aux problèmes et sont trop générales* », et étant donnée l'ampleur du pays et de la population, il est difficile de trouver des lois universelles pouvant s'appliquer à toutes les situations. Selon eux, c'est plus pour ces raisons que la société chinoise est reconnue comme particulariste que pour les causes de confiance et de sagesse avancées dans l'idéologie confucéenne.

Néanmoins, ils confirment la priorité, dans les situations conflictuelles, de trouver des consensus ou des arrangements amiables. Ils corroborent ainsi l'importance de la notion de face et la prédominance de la communication indirecte et informelle.

Par ailleurs, sans aller jusqu'à dire avec ASCENSIO (2010, p.56) que « *les jeunes chinois de la génération née après 1980 prennent volontiers les règles de management américaines au pied de la lettre* », nous pensons cependant que ces jeunes ne montrent aucune aversion à l'application des lois qui leur paraissent justes et adaptées au contexte.

**Test H5 : Dans la gestion du statut socio-professionnel, le statut d'origine est plus important que le mérite.**

L'analyse de cette variable est un peu plus délicate dans la mesure où nous observons la persistance forte et qui semble prédominante de l'importance du statut d'origine parallèlement cependant à l'émergence de la reconnaissance au mérite. Ainsi, pour les étudiants interrogés, « *le réseau de relations personnelles (famille, amis) permet plus d'opportunités sur la vie professionnelle* », « *l'origine familiale est importante car les relations personnelles peuvent nous aider beaucoup dans la vie professionnelle* ». Cependant ils reconnaissent aussi que « *maintenant, le diplôme est le plus important pour une entreprise* » qui juge aussi beaucoup les salariés sur leurs actions, intégrant de plus en plus un système de reconnaissance au mérite. La question du diplôme est particulièrement délicate puisqu'on peut soit le considérer comme un des critères discriminants relevant du statut octroyé ou au contraire le voir comme la reconnaissance d'une performance accomplie relevant alors du mérite.

Globalement, les réponses à cette étude exploratoire confortent l'importance toujours très actuelle de la hiérarchie sociale dans la culture chinoise (que ce soit dans la famille ou dans l'entreprise), de la logique de face et du réseau. Cependant, quelques évolutions notables apparaissent. Ainsi, la gestion du statut socioprofessionnel semble évoluer du statut d'origine vers un système de reconnaissance au mérite. Le diplôme en particulier devient essentiel pour les entreprises. L'individualisme et la compétition ressortent également très nettement de l'enquête. Les jeunes interrogés se disent eux-mêmes individualistes et en compétition nécessaire face à l'ampleur de la population. Les jeunes chinois nés après 1980 auraient ainsi de nouvelles perceptions du management et de nouvelles attentes vis-à-vis du travail.

Nous pouvons ainsi conclure notre étude exploratoire avec cette étudiante qui résume notre développement en une simple phrase : « *la Chine a un environnement culturel spécifique, en transformation* ».

## **Conclusion : limites et prolongements**

La recherche présentée ici est une première étude exploratoire destinée à initier une recherche sur les déterminants culturels actuels du management des salariés chinois et les attentes au travail de la « jeune » génération. Un certain nombre d'évolutions semble en effet apparaître entre les déterminants culturels traditionnels présentés dans la littérature et la réalité perçue par les étudiants interrogés qui constituent les salariés voire les managers de demain, amenés à travailler dans les entreprises occidentales, dans les multinationales implantées en Chine ou dans les entreprises locales. La « jeune » génération à laquelle nous nous intéressons est née après l'ouverture à la fin des années 70. Une de ces caractéristiques essentielles est qu'elle a été élevée avec la politique de l'enfant unique lancée en 1979 pour limiter l'explosion démographique et qu'elle a grandi avec la politique d'ouverture et de réformes qui a engagé le pays sur la voie des mutations économiques.

Les résultats de cette étude exploratoire montrent la persistance incontestable de valeurs qui semblent profondément ancrées dans la culture chinoise mais remettent également en cause certains déterminants traditionnels forts du management traditionnel. Ils confirment une évolution des perceptions et attentes au travail des jeunes chinois, ressentie par ailleurs par quelques auteurs dans la littérature. Ces premiers résultats demanderaient maintenant à être confirmés et approfondis.



Le cadre méthodologique doit être réfléchi afin de limiter les biais en particulier liés à la population enquêtée et à la détermination de l'échantillon. Dans notre étude, les étudiants interrogés ont rigoureusement le même profil. Tous ont déjà fait le choix de venir suivre des études en France et dans le même cursus de commerce international ; ils souhaitent a priori repartir en Chine à l'issue de leurs études mais beaucoup ambitionnent auparavant de poursuivre une formation en master. Ils se positionnent d'ores et déjà comme de futurs managers internationaux et leur choix de poursuivre des études à l'étranger, rendu possible grâce à leur milieu social et économique d'origine, démontre leur ambition. Après quatre années passées en France, ils sont probablement aussi déjà influencés par la culture occidentale et il n'est pas possible de généraliser ces résultats à l'ensemble de la génération chinoise née après 1980. Des enquêtes réalisées en Chine auprès des jeunes montrent également que « *l'influence de la culture occidentale est limitée à des groupes d'âge et à des régions. Les jeunes de la grande ville constituent un groupe qui dispose d'un accès facile à la culture occidentale par une grande variété de canaux. Au contraire, les jeunes des villes moyennes et petites n'ont pas ces occasions et n'ont pas la connaissance de la culture occidentale des premiers* »<sup>5</sup>.

Le cadre théorique pourrait également être approfondi. Résumer la culture chinoise par la seule empreinte confucianiste est très réducteur, le terme de confucianisme recouvrant des réalités très diverses qui ont évolué à travers l'histoire (Vauclair, 2008). Cependant, après les attaques contre l'héritage confucéen au XXe siècle, Confucius a été officiellement réhabilité en 1988 et est désormais revendiqué par le parti communiste chinois. Et partout dans le monde se développent des « *Confucius Institute* » destinés à promouvoir la culture et la langue chinoise (actuellement 210 Instituts Confucius à travers le monde dont une dizaine créés ou prévus en France<sup>6</sup>). L'enquête citée précédemment<sup>7</sup> a par ailleurs révélé que si les jeunes chinois apprécient beaucoup la culture occidentale et s'y réfèrent dans de nombreux domaines, ils ne l'approuvent pas toujours aveuglément.

Ainsi, si nous observons une inévitable convergence entre les cultures sous l'effet de l'ouverture internationale de la Chine, la pénétration de la culture occidentale apparaît plutôt comme un défi pour la civilisation traditionnelle chinoise. M. Zhang Qizhi, historien sur la culture et les idéologies et professeur à l'université Qinghua, préconise ainsi de « *renforcer*

---

<sup>5</sup> *Les jeunes chinois face au défi de la culture occidentale*, globaladvocacy.com, China Internet Information Center. [http://www.globaladvocacy.com/chine\\_jeunes\\_chinois\\_face\\_au\\_defi\\_de\\_la\\_culture\\_occidentale.html](http://www.globaladvocacy.com/chine_jeunes_chinois_face_au_defi_de_la_culture_occidentale.html)

<sup>6</sup> <http://www.univ-artois.fr/l-universite/institut-confucius-de-l-artois>

<sup>7</sup> [http://www.globaladvocacy.com/chine\\_jeunes\\_chinois\\_face\\_au\\_defi\\_de\\_la\\_culture\\_occidentale.html](http://www.globaladvocacy.com/chine_jeunes_chinois_face_au_defi_de_la_culture_occidentale.html)

*l'éducation traditionnelle des jeunes Chinois sur la culture historique de la Chine* » afin de « *puiser ce qui peut être utile dans la culture occidentale* »<sup>8</sup>.

Dans ce contexte, travailler sur les attentes au travail des jeunes cadres chinois permettrait notamment d'aider les entreprises occidentales qui travaillent avec la Chine et les multinationales qui s'y implantent à mettre en place les outils adéquats pour attirer et surtout fidéliser cette population. Les variations culturelles perceptibles, parallèlement au récent développement du droit du travail, constituent d'autre part un environnement propice à une prise en considération plus responsable des ressources humaines dans les entreprises locales. Dans ce contexte, notre étude exploratoire met en particulier en exergue la très forte ascension de l'individualisme et de la recherche de la réussite professionnelle (hiérarchique et sociale) de cette « jeune » génération de chinois. C'est ainsi plus précisément sur ces aspects et leurs impacts en matière de politiques de GRH (politiques de rémunération et de fidélisation notamment) que nous souhaiterions prolonger cette recherche en ciblant la population des jeunes cadres qui pose particulièrement problème aux entreprises occidentales. Nous pensons qu'une étude quantitative par questionnaire, réalisée cette fois auprès des salariés concernés, permettrait de mieux expliquer leurs attentes et motivations au travail afin d'aider les entreprises à élaborer des stratégies de GRH appropriées.

## **Bibliographie**

Allouche, J., Domenach, J.-L., Froissart, C., Gilbert, P., Le Boulaire, M. (2008). *Les entreprises françaises en Chine. Environnement politique, enjeux socio-économiques et pratiques managériales*, Les Etudes du CERI, n° 145-146 – juillet.

Ams, B. (2008). *Les nouvelles pratiques du business en Chine*, Maxima.

Ascencio, C., Rey, D. (2010). *Etre efficace en Chine*, le management à l'épreuve de la culture chinoise, Pearson.

Bajoit, G. (1988). Exit, voice, loyalty... and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement, *Revue française de sociologie*, vol. 29, n° 2, p. 325-345.

Balme, S., Domenach, J.-L., Jiang, Y., Le Boulaire, M., Rocca, J.-L., Segrestin, D. (2006). *Entreprendre en Chine : contexte politique, management, réalités sociales*, Les Etudes du CERI, n° 128-129 - septembre.

Barabel, M., Meier, O. (2008). *La gestion internationale des ressources humaines*, Dunod.

Bollinger, D., Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management*, Editions d'Organisation.

---

<sup>8</sup> *Ibidem*

- Bond, M. H. (1988). Finding universal dimensions of individual variation in multicultural studies of values: The Rokeach and Chinese value surveys, *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 6 (Dec.), p. 1009-1015.
- Briscoe, D. R., Schuler, R. S. (2004). *International Human Resource Management*, N-Y : Routledge.
- CERI (2005). *Gérer et manager les Ressources Humaines en Chine : quelles conditions de réussite ?*, compte-rendu de la deuxième réunion du 28 avril 2005 établi par Naczyk, M.
- D'Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil.
- D'Iribarne, P. (1998). *Cultures et mondialisation, gérer par delà les frontières*, Seuil.
- Faure, S. (2003). *Manager à l'école de Confucius*, Editions d'Organisations.
- Fernandez, I. (2010). *S'implanter en Chine*, sous la direction de, Editions Ubifrance.
- Fondanaiche, E. (2007). Recruter et manager en Chine, les conditions de réussite, *Personnel*, avril, n° 478, p. 42-44.
- Francesco, A.-M. (2005). *International organizational behavior*, Barry Allen Gold.
- Galvada, E., Rouvin, L. (2007). *La Chine face à la mondialisation*, L'Harmattan.
- Goxe, F., Gao, H. (2010). À l'Est, du Nouveau ? Perceptions des évolutions culturelles et des comportements managériaux en Chine, *21<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH*, Rennes/Saint Malo.
- Granet, M. (1968). *La pensée chinoise*, Editions Albin Michel.
- Guan, H., Chin, D. (2003). Culture chinoise et management moderne, *La Jaune et la Rouge*, novembre, p. 12-14.
- Hall, E., Reed Hall, M. (1984). *Les différences cachées. Une étude sur la communication interculturelle entre Français et Allemands*, Hambourg : Stern.
- Hampden-Turner, C., Trompenaars, F. (2004). *Au-delà du choc des cultures. Dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble*, Paris : Éditions d'Organisation.
- Haski, P. (2008). *Internet et la Chine*, Seuil.
- Hirschman, A. O. (1986). *Vers une économie politique élargie*, Paris : Editions de Minuit.
- Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values, *Cross-Cultural Research and Methodologies Series*, vol. 5, Beverly Hills, London.
- Hofstede, G. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel*, Les éditions d'organisation.

Jassaud, J., Liu, X. (2006). La GRH des personnels locaux dans les entreprises étrangères en Chine, une approche exploratoire, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 59, janvier-mars.

Mateescu, V.-M. (2008). *Le management interculturel en Roumanie : Le cas des investissements directs étrangers des PME étrangères*, thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université Paris-Est.

Meier, O. (2004). *Management interculturel, stratégie, organisation, performance*, Dunod.

Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston: Harvard Business School Press.

Plantade, J.-M., Plantade, Y. (2006). *La face cachée de la Chine*, Bourin Editeur.

Vauclair, D. (2008). *Fondamentaux chinois*, Ellipses.

Wang, L., Bozionelos, N. (2007). An investigation on the attitudes of Chinese workers towards individually-based performance related reward systems. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, p. 284-302.

Yahiaoui-Sekkai, D. (2007). Les outils de GRH face à la diversité des contextes internationaux, *18<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH*, Fribourg, Suisse.