

Quelle GRH pour un « exciting intellectual puzzle » ? Enquête au sein des équipes franco-chinoises : Perception des managers

Huiyi GAO et Patricia DAVID

n° 2013-04

Quelle GRH pour un « *exciting intellectual puzzle* » ? Enquête au sein des équipes franco-chinoises : Perception des managers

Huiyi GAO

Enseignante-chercheuse,
ESDES RECHERCHE
Université Catholique de Lyon

Patricia DAVID

Professeure
ESDES RECHERCHE
Université catholique de Lyon

Résumé : Cette communication se propose d'étudier le rôle joué par la prise de conscience du risque dans la mise en place de nouveaux modèles référentiels de la gestion des ressources humaines au sein des entreprises franco-chinoises.

Le contexte spécifique lié aux bouleversements politiques et socio-économiques d'après 1989 avec la chute du Mur de Berlin a progressivement abouti dans la plupart des pays du bloc soviétique à l'abandon du modèle référentiel monolithe imposé par l'idéologie dominante durant plusieurs décennies. Parallèlement, la dégradation des conditions socio-économiques et écologiques ont participé à l'émergence de demandes sociétales complexes résultant de la confrontation de la société « sécurisée » au phénomène du risque dans un environnement mondialisé. Si la transition entre le mode de gestion socialiste et capitaliste des pays d'Europe centrale et orientale (PECO) a été marquée par la disparition de l'intervention de l'Etat dans la gestion de la société globale, tel n'était pas le cas en Chine où l'Etat et le Parti Communiste sont toujours aux commandes de l'économie. Cette différence fondamentale n'a pas été comprise par les dirigeants des firmes occidentales qui se sont rapidement saisies de l'opportunité d'élargir leurs activités dans ces « nouveaux territoires ». L'erreur la plus souvent commise consistait dans une vision et application monolithe des règles du jeu économique, et cela, quelle que soit la spécificité culturelle de chacun des pays. Par ailleurs, le phénomène de la « path dependence » freine toujours de façon significative l'acceptabilité de nouveaux modèles de gestion des entreprises et n'est que très rarement pris en compte. Les opportunités réelles d'une collaboration basée sur la complémentarité des spécificités culturelles réciproques sont ainsi remises en question avec tous les risques que cela représente.

Pour illustrer nos propos, nous avons choisi de présenter dans notre communication deux pays positionnés aux deux extrémités de la chaîne de compréhension culturelle managériale : la République Tchèque et la Chine. Le premier pays représente le modèle d'intégration rapide du référentiel de gestion anglo-saxonne, le deuxième maintient les spécificités de la gestion « traditionnelle » des entreprises, notamment dans la Gestion des Ressources Humaines. Nous retrouvons également un décalage fondamental entre la perception du risque, quelque soit son origine entre ces deux pays. Enfin, nous souhaitons de mettre en évidence le rôle de la structure particulière des équipes composées par des diversités sous-culturelles de ses membres (outre les expatriés français) dans les entreprises franco-chinoises. En effet, si la littérature qui porte sur la « spécificité chinoise » de la gestion des équipes se développe sans cesse, il n'existe à notre connaissance que peu d'articles et d'études étudiant les spécificités et l'importance des sous-groupes culturelles et linguistiques chinoises. Contrairement à l'opinion répandue, il n'existe pas une Chine homogène, mais le regroupement complexe et plus ou moins stabilisé (cf. Tibet) d'une multitude de cultures dont la connaissance ou du moins le respect jouent un rôle important dans une gestion efficace des entreprises. Dans ce sens, nous tenterons d'élaborer une typologie des processus interpersonnels à la disposition des dirigeants des équipes multiculturelles afin d'améliorer la performance des entreprises multinationales (MNC), de plus en plus présentes en Chine.

Mots-clés : Europe centrale et orientale, gestion des ressources humaines, gestion des risques, modèles référentiels, management responsable, développement durable, l'Etat immuable, Russie, Chine.

Introduction

Les enquêtes qualitatives que nous avons menées précédemment auprès des managers d'entreprises opérant dans les PECO ont mis en évidence la différence fondamentale existante entre l'environnement socio-économique et politique de ce groupe de pays, proches

géographiquement de l'Europe de l'Ouest, et les pays « plus éloignés », non seulement sur le plan géographique, mais également politiquement et culturellement, notamment en ce qui concerne la Russie et la Chine. Quelles seraient les origines de ces différences et les outils de management permettant de participer à la résolution des problèmes auxquels se trouvent confrontés les managers des entreprises multinationales implantées dans ces territoires ?

Nous allons présenter dans un premier temps le contexte dans lequel a émergé la problématique du risque dans les entreprises ancrées dans les économies en transition, en nous interrogeant sur la difficulté qu'éprouvent les entreprises à réorienter leurs trajectoires et sur des répercussions des cultures socio-économiques préexistantes (path dependence)¹. Nous présenterons rapidement dans une deuxième partie une synthèse des diversités sous-culturelles en Chine à partir d'une revue de la littérature. Nous référant au paradigme constructiviste, nous préciserons ensuite les démarches méthodologiques utilisées pendant notre enquête sur le terrain au sein de quatre multinationales françaises en Chine. Les résultats obtenus seront interprétés et discutés en fonction de deux objectifs : identification des catégories de managers et leurs rôles dans une équipe franco-chinoise et l'illustration d'un mode de fonctionnement du management des équipes culturellement mixtes. Nous concluons enfin par les apports, les limites et les ouvertures de cette recherche.

I-Entreprise « postsocialiste » au sein de « la société du risque »

Le risque a toujours fait partie de l'action d'entreprendre. Toutefois, il semblerait que nous assistons à une accélération de la progression du processus du risque, avec l'augmentation et/ou la transformation des facteurs risques, leur complexification et leur interdépendance. De même, la perception du risque par les acteurs de la société globale se fait de plus en plus aiguë. Les sources de risques sont multiples : nous pouvons ainsi citer la globalisation, les changements structurels de l'économie, la réduction de barrières protectrices contre la

¹ Le concept de path-dependence souligne le rôle du passé et des conditions initiales dans la détermination des trajectoires nationales. Il apparaît comme un des concepts clés de l'approche évolutionnaire des institutions. Arthur, 1989 ; North, 1989 ; David, 1985 ; Aguilera&Dabut, 2005, Koleva, Rodet-Kroichvili, Vercueil et alii,2006)

concurrence, le développement intensif de technologies de l'information, les changements intervenant dans les canaux de distribution, (l'intensification du e-commerce), l'augmentation du danger du terrorisme mondial etc. Mais nous devrions nous interroger également sur le poids de mentalité traditionnelle dans la gestion des ressources humaines, ainsi que sur les différents environnements politiques, économiques, culturels et sociaux de l'entreprise, de même que sur le poids de la « path-dependence »

La répercussion de ces différents risques sur les firmes et sur leurs résultats économiques influence non seulement leur profitabilité à venir, mais souvent met en danger leur existence même. Le management du risque intégrant des approches rationnelles dans l'ensemble des activités de la firme dans un système cohérent participe donc à la survie de l'entreprise.

Depuis la chute du Mur de Berlin (1989) nous assistons à l'expansion de la mondialisation globalisée. (Turunc, 2007) En effet, si le phénomène de la mondialisation ne constitue pas une rupture réelle dans l'évolution de l'économie mondiale, c'est son intensité et sa rapidité liées notamment aux bouleversements politiques, à l'homogénéisation des aspirations des populations et au développement des technologies de communication qui participent à sa spécificité. L'une des caractéristiques de « la nouvelle mondialisation » dépasse le cadre strictement économique et financier. Elle réside dans l'absence des logiques claires partagées par les acteurs économiques et sociaux et à la difficulté de la mise en place de nouvelles règles du jeu partagées par les différentes parties prenantes.

Ce constat s'avère encore plus important en Chine où les logiques économiques régissant ce que l'on pourrait nommer 'le capitalisme du Parti communiste' a des répercussions lourdes sur la gestion des firmes multinationales. Les références aux enseignements de Confucius ne nous semblent pas très efficaces pour constituer un facteur explicatif déterminant, malgré l'importance quantitative avec laquelle elles apparaissaient dans les discours et les écrits. (Pesqueux, 2010) .

1-1 La perception différenciée du risque

Si nous acceptons le fait que nous vivons dans une société du risque, comment l'appréhendons-nous ? L'approche culturelle de Mary Douglas qui associe chaque organisation sociale à une certaine perception du risque nous semble très pertinente,

notamment en ce qui concerne le fait que les organisations auraient tendance à opérer une sélection hiérarchisée des risques à éviter collectivement.

De même, la distinction entre le risque et l'incertitude mise en évidence par Frank Knight (2005) comme une construction sociale et culturelle nous apparaît très opérante dans le cadre de notre terrain. En effet, le risque désignerait une situation où les possibilités d'avenir sont connues et probabilisables, contrairement à l'incertitude qui « est une situation où non seulement l'avenir n'est pas connu, mais il ne peut l'être. ». Nous avons pu observer à travers des enquêtes réalisées sur le terrain que c'est la notion de l'incertitude qui serait interprétée comme une menace « ingérable » dans la gestion des entreprises. Ce constat s'explique par les conditions et la rapidité du passage entre l'environnement figé, ancré dans les certitudes du passé vers l'avenir incertain, ouvert, qui réclame aux acteurs socio-économiques une somme d'investissements personnels et professionnels qu'ils n'avaient pas à mobiliser dans la culture préexistante

I-2 Le contexte de l'émergence du concept d'incertitude dans les pays en transition socio-économique

Dans la mesure où nous avons décidé de souligner les différences entre les pays appartenant au groupe qui a choisi de rejeter l'idéologie marxiste et ceux où nous avons vu émerger le capitalisme d'Etat ou du Parti communiste, nous allons proposer dans un premier temps une rapide présentation des répercussions de l'entrepreneuriat individuel basé sur le rejet de la gestion étatique, sur la base des résultats des enquêtes réalisées auprès des entrepreneurs tchèques. Le passage de la société fondée sur les certitudes vers l'incertitude de la société ouverte, a été marqué par des bouleversements sociétaux suscitant des réactions négatives qui ont suivies des décennies de gestion économique égalitariste.

La rapidité des transformations politiques² et économiques³ n'a pas permis aux différents acteurs de la société de comprendre et de s'approprier « les nouvelles règles du jeu », de mettre en place des stratégies de gestion de changement. (Dahrendorf, 1990)

² Les premières élections démocratiques en Tchécoslovaquie ont été organisées six mois après la chute du régime.

³ La Tchécoslovaquie a entamé sa phase de privatisation en 1990. C'est notamment la loi de privatisation d'avril 1991 qui participe à la mise en place d'une stratégie de privatisation originale, avec une méthode dominante « la privatisation par coupons ». Il s'agit de distribuer aux citoyens un carnet de coupons échangeables contre des actions d'entreprises privatisées. 70% de la population a ensuite confié la gestion des actions ainsi obtenues au

La liberté d'entreprendre redécouverte par une partie large de population sur la base d'un discours idéologique puisé aux racines du XIX^e « Enrichissez-vous » n'a pas apporté des résultats escomptés par la majorité de « nouveaux entrepreneurs », des apprentis capitalistes. En 2000 on pouvait compter presque 1.5 million d'entreprises individuelles en République tchèque, dont les entreprises de moins de 50 salariés fournissaient environ 60 % du PIB et employaient 50% de la population active occupée selon la Banque Mondiale (Vincensini, 2006). Confrontés aux bouleversements politiques et sociétaux, les managers des entreprises n'étaient pas préparés aux changements économiques ainsi qu'aux risques qui en découlent.

Les managers des firmes des PECO ont ainsi découvert la problématique du changement induit par le contexte de la privatisation, à partir de 1990 pendant les phases de « la petite » et « grande privatisation » (Vincensini, 1999). Dans les années qui ont suivi la chute du Mur (1989), plusieurs dizaines de milliers d'entreprises ont été créées, soit ex-nihilo, soit dans le cadre de la privatisation des combinats, anciennes grandes entreprises d'Etat. Dans ces derniers, l'apparition du « tunnelling » (Simoneti & al., 1999), un processus de « décapitalisation » plus rentable que la gestion active responsable participait à la disparition de nombreuses entreprises et à l'accélération du nouveau phénomène, inconnu dans la société socialiste, le chômage. Le coût économique et social du processus de transformation intégrant une baisse du pouvoir d'achat estimée à 28 – 32 % et l'explosion du phénomène de la corruption (Kouba et alii. 2004) a renforcé l'attitude attentiste de la population face aux changements induits par la transformation globale (Sachs, 1999).

Des milliers d'entreprises ont disparu, plus ou moins rapidement, pour des raisons multiples : l'absence de référentiels pertinents de management dans le contexte de l'économie postsocialiste, le transfert de modèles de management contradictoires, le refus de changement, tant sur le plan managérial que sur le plan personnel. Pour inscrire leurs entreprises dans la progression économique et sociale de la société globale, les managers ont pris conscience de « l'ardente nécessité » d'intégrer dans leurs stratégies de développement l'existence des fractures des systèmes de gestion des entreprises liées à l'ouverture des PECO à la concurrence, ainsi que l'absence de la-linéarité des marchés, la concurrence mondiale et les changements imprévisibles dans une société envahie par le présent.

fonds de privatisation. , créés par les établissements financiers (principalement les banques d'Etat), des banques privées et des établissements privés non financiers. Les privatisations se sont déroulées en deux vagues (1991 et 1994) et concernent 1664 entreprises représentant 13% de la valeur nominale des actifs de l'Etat en 1990 (Koleva&Vincensini, 2000).

« Libérée de toute contrainte, la main invisible du marché alloue plus efficacement les ressources rares que la main visible des planificateurs... » (Klaus, 1990) ainsi que les propositions du programme de gouvernement : «...le système du marché est seul capable de sauvegarder la rationalité économique. Il est fondé sur la liberté des personnes. En suivant ses propres intérêts, chaque individu est à même de contribuer au mieux au bien-être des autres individus... ». Nous devons souligner toutefois que cette citation ne pourrait pas réellement être mise en pratique en Chine, dans la mesure où la liberté individuelle d'entreprendre ne concerne qu'une très faible minorité de sa population. En effet, ce sont les cadres du Parti qui se sont répartis des postes dirigeants des entreprises de l'Etat et sont devenus les interlocuteurs des investisseurs étrangers.

Ces « nouveaux » managers ont découvert que c'est dans la confrontation au processus du changement que l'entreprise rencontre les risques les plus importants. En effet, tout changement dans l'environnement de l'entreprise se répercute sur les stratégies de son développement ou de sa survie, sur la structure de son capital, sur son système de management, sur son système de production ou sur son marketing et communication.

I-3 La maîtrise du risque comme moteur de la modernisation des entreprises postsocialistes

Nous pouvons nous poser la question concernant l'évolution du concept de la maîtrise du risque dans les PECO. Les enquêtes réalisées mettent en évidence une thématique idéologique valorisant le risque comme moteur de la progression de l'entreprise. La capacité de manager de maîtriser le risque serait ainsi mise en avant. « Les créateurs d'entreprise sont des individus qui s'engagent dans les processus que le reste de la population considèrent comme impossible à réaliser. Ils prennent des risques et arrivent à les gérer. Ils mettent au centre de leurs préoccupations leur motivation et celle de leurs équipes, priorisent l'innovation et la qualité de leurs produits ou services. La gestion raisonnée des risques qu'ils prennent leur permet de réussir. Ils sont au centre de la vie économique et jouent le rôle moteur de l'économie nationale. » (Kroonen, 2007). Nous pourrions nous demander si cette approche de la gestion du risque ne constitue plus une idéologie valorisée que la réalité. En effet, le nombre d'affaires liées à la corruption, des conditions du travail, et la gestion des ressources humaines remettent en question, à notre avis l'image valorisante de l'entrepreneur « Prométhée » moderne selon de WOOT ?

Le « firm wide risk management » préconisant la nécessité de l'implication de l'ensemble des membres de l'organisation dans la politique de la gestion du risque est encore très rare et n'est pas réellement mise en pratique. Toutefois, la représentation traditionnelle du risque comme provenant de l'extérieur de l'entreprise commence progressivement à être rejointe par la réflexion stratégique incluant la prise de conscience de l'action humaine comme source de risque, notamment dans le domaine des risques produits par l'organisation elle-même. Nous allons illustrer cette prise de conscience par les résultats d'une première étude réalisée, que nous présenterons dans la troisième partie de notre contribution. Il nous semble important de souligner qu'elle est accompagnée par la réflexion sur le rôle potentiellement positif des crises et ruptures, participant à l'identification et donc résolution des dysfonctionnements au sein des firmes et organisations. (Lagadec, 2000), contrairement à l'approche traditionnelle « classique ».

II. La CHINE : un « casse-tête intellectuel fascinant » (*exciting intellectual puzzle*) ?

Nous allons présenter dans cette deuxième partie une synthèse des diversités sous-culturelles en Chine à partir d'une revue de la littérature avant de présenter dans notre 3^o partie une étude de cas concernant la gestion du risque dans le domaine de la GRH.

L'origine de ces particularités est une hybridation de trois influences sociales qui coexistent de façon complexe et non équilibrée tout au long de l'histoire (Li et Scullion, 2006) : C'est ainsi que nous pouvons suivre une évolution plus ou moins linéaire qui commence avec les philosophies traditionnelles nées avant J. C. ; parmi celles-ci, l'influence du confucianisme s'avère incontournable, une culture collectiviste d'idéologie communiste moderne fortement imposée en RPC⁴ et composée par le marxisme, le léninisme et le maoïsme et enfin une tendance à l'occidentalisation culturelle et économique qui semble inévitable depuis une trentaine d'années de réformes et d'ouverture, déterminée par la mondialisation. Il nous semble important de souligner que le facteur homogénéisant ces différentes époques est basé sur la centralisation des pouvoirs et la structuration hiérarchique stricte, tant sur le plan politique que sur le plan économique. Malgré les discours et les affichages de la modernité de gestion, nous pourrions risquer de comparer la « démocratisation » dans la gestion des entreprises au green-washing dans le Développement

⁴ République Populaire de Chine

Durable et la Responsabilité Sociale des Entreprises que l'on peut rencontrer dans les grandes entreprises multinationales occidentales.

II.1 Le rôle de multinationales françaises installées en Chine (MNC)

Depuis une dizaine d'années, le nombre de multinationales (MNC) françaises installées en Chine progresse et le développement de leurs activités s'accélère. Or, l'ensemble de la société chinoise apparaît comme un « casse-tête intellectuel fascinant » (*exciting intellectual puzzle*) (Tsui et al., 2004, p.133) tant pour les chercheurs que pour les managers. La Chine représente une double image de « l'opportunité-inquiétude ». D'un côté, 17 fois la surface de la France et 3,5 fois de la population de l'Europe, la Chine est le plus grand marché en émergence, dominant le marché des FDI (*Foreign Direct Investment*) (UNCTAD, 2011) ; d'un autre côté, elle est considérée comme étant difficile et risquée pour y opérer des activités en plusieurs raisons : un pays éloigné des économies occidentales, la plus grande bureaucratie communiste, une des civilisations les plus anciennes.

Si la mise en avant de la culture traditionnelle et plus particulièrement l'influence de Confucius est très souvent mise en avant par les chercheurs comme un élément positif, (Pequeux, 2010) ; la culture collectiviste omniprésente aurait tendance à être occultée (malgré l'importance qu'elle joue dans la gestion économique) et la tendance des approches occidentales dans la gestion des entreprises progresse de façon importante et s'accélère.

Le management des entreprises dans ce contexte politique et culturel particulier soulève la question du management des entreprises françaises au sein de leurs filiales chinoises. Les managers se trouvent ainsi confrontés à des situations locales de plus en plus complexes et paradoxales au niveau socioculturel (Faure et Fang, 2008). Or, peu de recherches francophones se focalisent sur la gestion des équipes franco-chinoises dans ce contexte particulier, permettant d'apporter des réponses concrètes et opérationnelles⁵. Par ailleurs, nous devons souligner que le management des firmes chinoise est déterminé par un ensemble de spécificités qui ne rentre pas dans les « modèles » homogénéisés proposés par les chercheurs en organisation et en management (Clegg, 2003).

⁵ Cf. les tableaux synoptiques dans la synthèse plus récente de Loth (2009).

Comme nous le verrons dans la suite de notre communication, c'est grâce à cette combinaison créative des différentes approches culturelles que les équipes peuvent trouver leurs « synergies interculturelles » en toute forme de collaboration entre des acteurs internes ou externes (Loth, 2006). Nous avons choisi de travailler sur la notion de diversités des sous-cultures nationales au sein de la culture chinoise globale. En sciences économiques et sociales, le thème sous-culture est relatif et employé pour désigner les comportements et les valeurs communes d'un groupe à l'intérieur d'une culture plus large. La sous-culture peut être identifiée à partir de l'espace territorial, de la classe sociale, de l'appartenance communautaire, etc. Dans cette étude, la diversité des sous-cultures est définie comme les traits culturels spécifiques à un groupe d'individus qui ne se retrouvent pas dans les autres groupes sociaux composant la société chinoise mais qui partagent un certain nombre de traits communs de la culture nationale chinoise. Or, nous constatons que peu de recherches se focalisent sur les diversités de sous-cultures en Chine.

En cohérence avec la synthèse de Loth (2009), nous utilisons aussi le modèle EPS (Entrées-Processus-Sorties) (Hackman, 1987), comme cadre théorique. Dans le cadre de cette approche, nous allons nous poser plusieurs questions : peut-on structurer les managers par rapport à leurs diversités sous-culturelles au sein des organisations ? Quels sont leurs respectifs rôles dans une équipe (Belbin, 2006) ? Quel type de « collaboration étroite » se développe entre eux (Chevier, 2000 ; Loth, 2006) ? A partir de l'identification des rôles et des interactions, quels sont les enjeux des diversités sous-culturelles dans la gestion des équipes et quel est son rôle dans le développement des activités en termes de performance et de satisfaction ? Nous référant au paradigme constructiviste, nous préciserons ensuite les démarches méthodologiques utilisées pendant notre enquête sur le terrain au sein de quatre multinationales françaises en Chine.

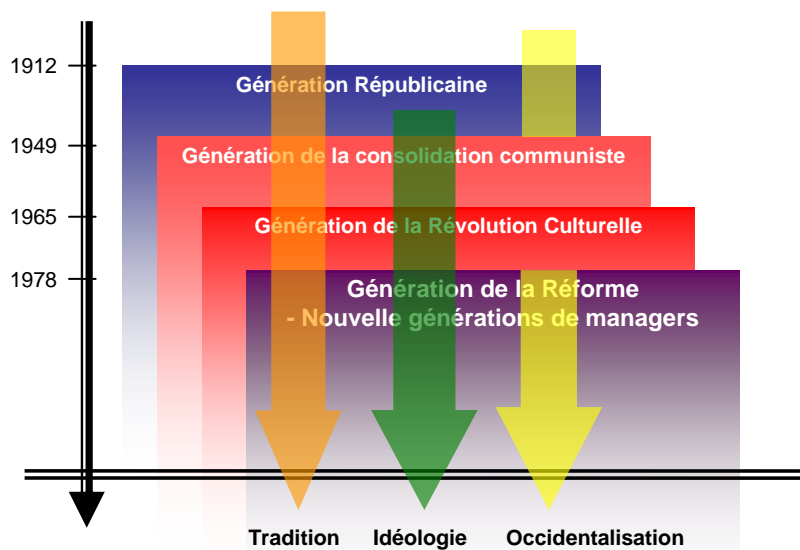
II.2. Diversités des sous-cultures nationales en Chine

Nous avons pu identifier quatre types de diversités appartenant aux sous-cultures chinoises regroupés par leur appartenance à la génération, à leurs parcours personnel, à leur statut social et enfin, à la zone géographique dans laquelle se trouve implantée leur entreprise.

II.2.1 Diversité générationnelle/diversité idéologique

La diversité de la génération reflète l'évolution d'une société dans laquelle les valeurs prioritaires sont soulignées au cours d'une période historique particulière d'un pays (Egri et Ralston, 2004, Lambert (2009). Tout d'abord, nous devons rappeler le rôle joué par l'histoire chinoise contemporaine, depuis la période post-dynastique Qing (depuis 1912)⁶. En effet, des transformations radicales sont intervenues avec comme répercussions de multiples changements, tant au niveau économique que sociale et plus particulièrement au niveau des mentalités, croyances et attitudes. La succession rapide et radicale des changements socio-économiques et politiques a eu comme conséquence une répercussions profonde sur les valeurs régissant la vie quotidienne des Chinois et bien entendu des approches managériales des dirigeants et gestionnaires des entreprises. (Liu, 2003).

Egri et Ralston (2004) proposent une structuration en quatre générations de Chinois en mettant en évidence des changements du système politique. (Figure 1.)



Nota : Ces trois courants coexistent de façon complexe, en impactant sur les quatre générations

Figure 1 : Quatre générations de managers dans la société actuelle en Chine

Le graphique précédent nous permet d'illustrer la proximité de quatre générations de managers dont la coexistence « pacifique » participerait à l'émergence d'une culture de gestion spécifique qui comme nous avons le voir par la suite aboutie à un modèle très

⁶ Pour des informations plus détaillées, voir Paul John Bailey, *China in the Twentieth Century*, (2nd ed.) Blackwell, Malden, MA, 2001.

complexe, souvent difficile à comprendre par les Français ou tout autre membre des collectivités originaires d'Europe Occidentale.

La lecture générationnelle se positionne sur deux niveaux, le niveau lié à l'âge et l'expérience des managers d'une part et d'autre part, l'acculturation des générations successives, marquées par les répercussions des changements politiques, souvent extrêmes qui ont jalonné l'histoire de la Chine. (LONGHURST Brian, SMITH Greg, BAGNALL Gaynor, CRAWFORD Garry, OGBORN Miles, 2008). Nous les présentons brièvement ci-après :

- La génération républicaine (1912-1948) qui succède à la dynastie Qing. Au cours de cette période, le confucianisme a pris une place prédominante. Pendant cette période une présence occidentale était très importante, notamment dans les zones côtières et commerciales comme Shanghai, Guangzhou, Tianjin, etc.
- La génération de la consolidation communiste (1949-1965), qui est le groupe le plus âgé dans le pouvoir actuel, regroupe les managers de plus de 55 ans. Cette génération a grandi dans l'idéologie communiste et a aussi connu la Révolution Culturelle.
- La génération composée de ceux qui ont de 41 à 54 ans dont l'adolescence a eu lieu pendant la Grande Révolution Culturelle (1966-1976).
- La nouvelle génération de managers chinois, composée des managers qui ont moins de 40 ans, ayant grandi et reçu une éducation au cours de la réforme depuis 1977.

Les trois grands courants coexistent de façon complexe dans l'histoire contemporaine chinoise. Leurs impacts sur ces quatre générations sont aussi variés entre les périodes.

II.2.2 Diversité du parcours personnel

Des ouvertures économique et sociale en Chine depuis 30 ans participent activement aux changements dans la gestion des entreprises en Chine avec des répercussions sur les stratégies des managers chinois. Pour comprendre l'importance de cet élément, nous allons présenter un corpus constitué par trois types d'entreprises, catégorisées en fonction des différentes structures de propriété : les entreprises d'Etat (*SOE -- State-Owned Enterprises*), les entreprises nationales privées et les entreprises étrangères (Peng et al., 2004).

Les différences observées montrent que ces trois types d'entreprises ont une grande variété de structures et de processus organisationnels, d'environnement institutionnel, de stade de

développement, des sources de pratiques de gestion et de la culture organisationnelle (Wang et Fulop 2007 ; Li et Kleiner 2001 ; Chiu 2006 ; Boisot et Child, 1996 ; Liu, 2003 ; Xin et al., 2002). Autrement dit, des managers de la même génération peuvent se comporter différemment en fonction des influences reçues au cours de leur parcours personnel, notamment pour les générations de la révolution culturelle et de la réforme.

A partir de nos recherches antérieures, nous distinguons trois groupes de managers en fonction de leur parcours personnel : managers traditionnels, managers en transition et managers internationalisés.

- Les managers chinois, souvent les plus anciens dans leurs fonctions, situés dans l'approche managériale « traditionnelle » qui ont acquis uniquement de l'expérience dans des entreprises publiques ou dans l'administration représentent « le soubassement » du management des entreprises. .
- Les managers chinois qui sont en période de transition sur leurs modalités et comportements managériaux. Soit volontairement soit par obligation, ils ont acquis de l'expérience dans les secteurs publics et ils travaillent actuellement pour des entreprises privées (nationales ou internationales) depuis une période relativement courte.
- Les managers chinois « internationalisés » qui sont habitués à travailler dans un contexte international, soit directement après avoir fini leurs études universitaires, soit en passant une période de transition comme managers du groupe précédent.

II.2.3 Diversité du statut social

Notre troisième diversité du statut social de managers est basée sur les paradoxes des Chinois soulevés dans les littératures. Par exemple, Hofstede (1991) classe la culture chinoise le plus haut possible à la fois dans le collectivisme et dans le pouvoir à distance ; ce paradigme est largement accepté et appliqué dans de nombreuses études sans se poser de questions. Deuxième exemple, les Chinois sont connus pour leur esprit entrepreneur (Weidenbaum, 1996 ; Ams, 2008), de même que l'absence de tout calcul d'intérêt du confucianisme est devenu la marque caractéristique des Chinois, donnant une couleur particulière à leur culture (Liang, 2000).

Pour cela, nous distinguons trois groupes de managers chinois selon leur statut social dans la vie des affaires : entrepreneur, top-manager professionnel et cadre moyen.

La littérature montre que les entrepreneurs chinois ont leurs propres « stratégies de réussite ». Faure utilise la métaphore de « saut du chat » : « *nous verrons ainsi le chat chinois sauter, parfois de très haut ; atterrir, parfois en se blessant, plus, contre toute attente, se rétablir, se relever et avancer ; bouger, beaucoup.* » (2008, p.8). La prise de risque des entrepreneurs chinois est basée sur une autre méthode en ce qui concerne des stratégies de réussite (Jiang et Ma, 2001).

Quant aux top-managers professionnels et cadres moyens, la croissance des diplômés de niveau MBA en Chine est le meilleur indicateur pour comprendre le changement de leur esprit en management, (Tsui, 2004) : on passe de neuf écoles avec un taux de scolarisation d'un peu plus de 100 étudiants en 1991 à 62 écoles de commerce avec un effectif total d'environ 32 393 étudiants en 2004⁷. Selon l'enquête de Beamer (1998), les étudiants chinois MBA semblent accepter la nouvelle idée de leadership « occidental » et ils sont beaucoup plus ouverts à la prise de risque que les générations précédentes. De plus, Chen (1995) émet aussi l'hypothèse que les Chinois contemporains préfèrent des règles différentes pour attribuer des récompenses à la fois matérialistes et socio-affectives.

II.2.4 Diversité des régions géographiques⁸

Le contexte d'affaires en Chine varie socialement selon les zones géographiques qui peuvent réagir différemment tout en ayant la même culture nationale (Shi et Wright, 2003). Meynardi (2012) appelle, au tout début de son guide, la Chine un pays diversité avec ses 1,4 milliard d'habitants sur une surface de 17 fois celle de la France. D'abord, en raison historique, il existe une divergence ethnique entre le peuple *han* (汉) et les 55 minorités. Bien que ces 55 minorités ne représentent que 8% de la population, elles ont leur propre langue et culture. Elles se situent sur les zones frontalières et dans les 5 régions autonomes.

Dans les autres régions où la majorité ethnique « han », la divergence culturelle entre les Han eux-mêmes est aussi significative, n'importe entre les provinces ou entre les villes. Malgré

⁷ Selon *Beijing Youth Post*, à l'exception des étudiants à temps partiel et des programmes Executive MBA

⁸ Cette étude est limitée à une discussion sur l'influence des cultures régionales sur les différents modes d'affaires. Nous ne tenons pas compte du développement économique déséquilibré entre les zones côtière, centrale et ouest, ni de la différence ethniques entre le peuple *han* (汉) et les 55 minorités.

l'uniforme de l'écriture depuis la dynastie Qin (221 av.J.-C.), les gens continuent à parler leur propre dialecte d'une telle différence qu'elles ne peuvent se comprendre entre elle, dans la vie familiale et sociale. Par exemple, à l'heure actuelle, un pékinois ne comprend absolument rien de ce que les shanghaiens parlent dans la rue, bien que le mandarin (pu tong hua 普通话, la langue standard) soit la seule langue officielle.

Au-delà des langues, les différences, dans les traditions, la cuisine, les modes de vie, etc. entre les cultures régionales sont un « fait » ou une « réalité » acceptées par les Chinois dans toute l'Histoire. « *La culture est la façon avec laquelle les êtres humains vivent et se développent, ou plus simplement une façon de vivre. Les gens ont leur façon personnelle de vivre; chaque ville a sa façon préférentielle de vivre.* (Traduit du chinois) » (Yi, 2006, p.28).

Bien que l'ensemble du pays soit gouverné par un régime politique bien centralisé, le développement économique et social est très différent entre les régions en Chine continentale, sans compter les zones spéciales telles que Hong Kong, Macao, Taiwan. Si nous tenons compte du développement économique déséquilibré depuis plus de 30 ans de l'ouverture du pays, le niveau de la vie et de l'éducation sont aussi variés entre les zones côtière, centrale et ouest. Par exemple, en 2010 le PIB de la province Guandong (4 601 billions RMB) est 90 fois plus que celui de Tibet (51 billions RMB)⁹.

Même si nous comparons les métropoles économiques situées au même niveau économique, la philosophie de vivre est différente pour l'un et pour l'autre. Par exemple, Yi (2006) souligne les différentes raisons que les Pékinois et les Shanghaiens ne font pas de projets irréalisables : pour les Pékinois c'est une chose qui n'existe pas dans leur monde tandis que les Shanghaiens pensent que c'est une chose non faisable. D'ailleurs, beaucoup de questions comme cela n'ont pas de sens pour les gens de Guanzhou qui préfèrent mener des actions en utilisant leur propre façon de faire (Yi, 2006).

III. Méthodologie de recherche

Ce travail s'inscrit dans le paradigme constructiviste pour réaliser une enquête progressive au niveau de la compréhension, de l'interprétation et de la réflexion à partir de l'expérience de praticiens (Avenier, 2007). Plus précisément, nous souhaitons croiser des connaissances

⁹ Selon National Bureau of Statistics of China, Statistical Data Base

proposées (la considération des diversités sous-culturelles et la gestion des équipes culturellement mixtes au sein des MNC en Chine pendant leur travail de formation des stratégies locales) en élaborant de nouvelles réponses (reconnaissance une typologie du processus interpersonnel pour la gestion de l'équipe interculturelle). De plus, cette connaissance produite est subjective et contextuelle tout en dépendant de la nature de la réalité sous l'hypothèse relativiste et d'une vision intentionnelle du monde social (Avenier, 1997) nous avons privilégié les entretiens semi-structurés (Quivy et Van Campenhoudt, 2006). Cette approche nous permet au départ 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).

Nous avons conduit les entretiens 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 qui sont en majorité non francophones.

Vu les problèmes principaux dans l'utilisation d'un instrument de recherche « *etic* »¹⁰ développé en Occident (Malhotra et al., 1996), notamment sur l'équivalence des mesures et des concepts clés, nous avons classifié deux niveaux de questions dans le guide d'entretien afin de diminuer les difficultés de non-équivalence interculturelle :

- compréhensions personnelles des interviewés sur ces variables ;
- effets des variables sur notre objet de recherche dans l'entreprise où la personne interrogée travaille.

De plus, pour diminuer la non-équivalence linguistique lors de la traduction du français en chinois qui est très différente des langues européennes (Roy et al., 2001), un test de compréhension linguistique a été mis en place auprès des étudiants chinois en France avant d'enquêter sur le terrain.

L'enquête a été effectuée sur deux étapes :

¹⁰ En management, des instruments de recherche adaptés à chaque culture nationale (approche « *emic* » ou « *inside out* ») présentent souvent une meilleure validité, du point de vue des construits qu'ils représentent ; tandis que des tests applicables directement à plusieurs cultures (approche « *etic* » ou « *outside in* ») soutiennent que les phénomènes attitudeaux ou comportementaux sont exprimés de façon unique dans chaque culture.

- Une première étape de tests par cinq entretiens d'une durée de plus de 90 minutes. Chacun a été mis en place auprès de deux expatriés français et de trois managers chinois dans les entreprises A et E, afin de tester le guide d'entretien provisoire.
- 40 entretiens ont été ensuite programmés dans les quatre entreprises : A, E, K et T, en utilisant un guide final ajusté grâce à la première vague de tests et une année supplémentaire de recherches dans la littérature. Les questions posées étaient plus centrées sur les facteurs observés. Par rapport à la première période, les durées des entretiens étaient très variables (entre 30 minutes et 90 minutes) selon les interlocuteurs.
- Les lieux des entretiens étaient variés et situés dans les différents départements des quatre MNC françaises étudiées : les sièges en Chine ¹¹; les sites de production ; les sites de commerce ; les sites de R&D, etc. La plupart des conversations se sont déroulées de façon « formelle » dans le bureau des interviewés tandis qu'un quart des entretiens se sont déroulés « non officiellement » dans un café ou un restaurant, dans une ambiance dite « amicale ».

Bien que certains interviewés aient limité leur coopération (par exemple, presque 50% des interviewés chinois ne nous ont pas autorisés à enregistrer ou ont arrêté l'enregistrement de l'entretien au milieu de la conversation, en utilisant « mille » façons bien polies et gentilles de refuser), la plupart des interviewés ont pu répondre à nos questions et exprimer leur point de vue librement en évitant les sujets sensibles.

Enfin, les sources complémentaires ont été des documentations internes aux entreprises, des données secondaires dans la presse et des notes des observations du chercheur pendant son enquête au sein des entreprises.

III.1 Approche qualitative par étude de cas

Au vu de cette connaissance émergente et construite dans des contextes variés et internationaux, nous choisissons la méthode d'étude de cas monographies, car elle retrace plus fidèlement la culture et les problèmes locaux (Davila, 1989). De plus, elle nous permet d'analyser spatialement et temporellement un phénomène complexe grâce aux conditions, aux événements, aux acteurs et aux implications (Wacheux, 1996). Les entreprises étudiées ont été choisies selon un principe de « variété industrielle » afin d'éviter le biais des influences

¹¹ Etant le centre du management, il a un rôle identique à celui de la maison mère de toutes les activités en Chine ou en Asie.

technologiques sur leur façon de gérer au sens de Woodward. Quatre MNC françaises ont donné leur accord pour effectuer cette enquête au sein de leur organisation chinoise.

La MNC-A, *leader* européen dans l'univers de l'hôtellerie et du tourisme, *leader* mondial dans les services, est présente dans près de 100 pays avec 150 000 collaborateurs. Elle est entrée en Chine en 1985 avec la signature de son premier contrat et a ouvert son premier hôtel en 1988. Après plus de dix ans d'expérience sur le marché chinois, la MNC-A a eu pour objectif « fort » de créer ses propres réseaux d'activités en introduisant des hôtels économiques. Jusqu'en juin 2008, la MNC-A Chine (hôtellerie) représentait 58 hôtels (15 721 chambres) avec 15 908 collaborateurs locaux. En septembre 2007, la MNC-A Chine a signé des contrats pour 62 nouveaux hôtels en Chine¹². Ses activités en Chine se développent non seulement dans les grandes villes, telles que les capitales de provinces, mais aussi dans de très nombreuses villes secondaires.

La MNC-T est un groupe énergétique international, quatrième groupe pétrolier intégré à l'international¹³, acteur majeur de la Chimie. Elle exerce ses activités dans plus de 130 pays et compte 96 400 collaborateurs. Elle est présente sur le marché chinois depuis plus de 30 ans. Actuellement, la filiale chinoise comprend plus de 4300 employés locaux et elle dirige plus de 30 implantations (*joint ventures* et *wholly-owned foreign enterprises*) en Chine, dans les activités de l'*Exploration & Production, Gaz & Power, Refining & Marketing*, ainsi que des filiales chimiques.

La MNC-E est un groupe minier et métallurgique en forte croissance qui emploie plus de 15000 personnes dans plus de 20 pays sur les cinq continents et détient des positions mondiales de premier plan dans chacune de ses activités. Ses trois branches, Nickel, Manganèse et Alliages ont réalisé ensemble en 2007 un chiffre d'affaires de 3 792 millions d'euros. Ses activités en Chine ont commencé au début de ce siècle puis, son développement s'est accéléré au fil des ans. Actuellement, les activités en Chine se développent autour des trois branches dans quatre centres de production situés à Guilin, Guangxi, Chongzuo et Tianjin et dans plusieurs de centres de distribution et de commerce.

¹² Les chiffres cités ici sont tirés du site officiel du groupe et des documentations internes.

¹³ Selon le critère de la capitalisation boursière (en dollars) au 31 décembre 2007.

La MNC-K¹⁴ est spécialisée dans les industries du Réfractaire et de la Sidérurgie, de la Chimie du Bâtiment, de l'Assainissement, ainsi qu'une autre gamme variée de liants d'aluminates de calcium de haute technologie. Comme inventeur de ciment fondu en 1908, les activités du groupe K sont structurées autour d'un réseau mondial de proximité, présent dans plus de 100 pays. L'existence du groupe K en Chine a commencé en 1998 avec la création du bureau des ventes à Pékin. En raison d'un grand développement du marché local, le lancement du premier centre de production – l'Usine de TEDA à Tianjin en 2001 ouvrait une nouvelle époque stratégique pour le groupe K en Chine. Puis, avec le grand succès de l'usine à TEDA, le groupe K a racheté deux autres anciennes entreprises d'Etat, devenues des centres de production : un centre est situé dans la province Henan (en 2004) et un autre dans la province Guizhou (en 2005). Parallèlement, un autre bureau de commerce s'est créé à Shanghai.

III.2 Traitement et analyse des données

Les démarches de vérification et de précision ont duré pendant tout le processus de collecte et de traitement des données, non seulement pour les informations supplémentaires, mais aussi en raison des incohérences et des ambiguïtés des discours, des phrases, des expressions et des mots employés, dont la plupart étaient liés aux difficultés linguistiques provenant de la langue chinoise. En outre, cette démarche nous a permis, comme nous l'avons mentionné précédemment, de demander des précisions sur certaines notes prises lors des entretiens non enregistrés. La première version des descriptions de chaque cas a été renvoyée sur le terrain afin qu'elle soit vérifiée et, éventuellement, que certaines remarques soient rajoutées.

Une fois que le travail sur le terrain a été terminé et confirmé, nous avons obtenu trois types de données en trois langues, à traiter et à analyser : les retranscriptions des entretiens en français et en chinois, les prises de notes des entretiens non enregistrés en chinois et les sources supplémentaires en français et en anglais. Contrairement à l'approche classique des analyses lexicales, ces trois corpus ont été traités et analysés par thèmes, tirés de la compréhension et de l'interprétation du chercheur dans leurs versions originales et non traduites. Notre objectif était de comprendre le vrai sens, soit caché derrière ces discours, soit lié au contexte de communication donné. Cette démarche particulière est aussi fortement liée

¹⁴ <http://www.mortar.cn/News.asp?fid=17216>

au contexte de communication riche dans la culture chinoise, où les discours peuvent être interprétés dans tous les sens.

Les analyses de données se sont déroulées en trois étapes : codage fermé, ouverture de codage et recatégorisation des codages par le logiciel NVivo7, qui nous a permis de codifier, de croiser et d'analyser simultanément les diverses formes de textes en multiples langues lors du processus. Ce processus d'analyse de contenu nous permet non seulement de répondre à nos questions formulées en amont, mais aussi de saisir les « nouveaux termes » qui ont émergés pendant notre enquête. Avec une structure hiérarchique du codage dans chaque cas, une vision globale et cumulative peut émerger.

III.3 Interprétation des résultats

De manière générale, nos résultats des études de cas confirment l'existence des différences culturelles en Chine qui ne peut pas être traité de façon homogène. Les interlocuteurs français qui travaillent en Chine depuis une période relativement longue soulignent que la Chine est aussi multiculturelle que l'Europe et que les différentes cultures définissent la façon de travailler et de faire des affaires.

« Ici, on est face à des marchés qui sont multiples, en termes d'approche : il y a énormément de différences entre un client du Nord et un client de l'Ouest, de Shanghai et de Guangtong. On pourrait avoir plusieurs types de pays qui ont tant de différences culturelles au sein d'un même pays qu'il n'y a pas UNE approche qui fonctionne. Finalement, la Chine est un peu comme l'Europe. » FR/CD/7

III.4 Identification des managers à partir des diversités sous-culturelles

De plus, les managers chinois au sein de MNC ne représentent pas toutes les diversités sous-culturelles de la société actuelle, mentionnées dans la littérature. La figure 2 illustre les différents managers en référence aux diversités sous-culturelles.

Au sein des filiales chinoises des MNC, nous n'avons pas trouvé les managers dans les générations républicaine et de la consolidation communiste, les managers qui restent dans leur approche « traditionnelle » et les managers dits entrepreneurs. Nous constatons que, les équipes managériales des MNC en Chine sont composées, au niveau des entrées, par les managers chinois des générations de la révolution culturelle et de la réforme. Selon leurs parcours personnel, ils sont soit en période de transition soit internationaux. Etant top-

managers ou cadres moyens, ils sont d'origine des différentes régions et ils travaillent sur l'ensemble du territoire chinois. Les expatriés français occupent encore des fonctions importantes dans les activités en Chine.

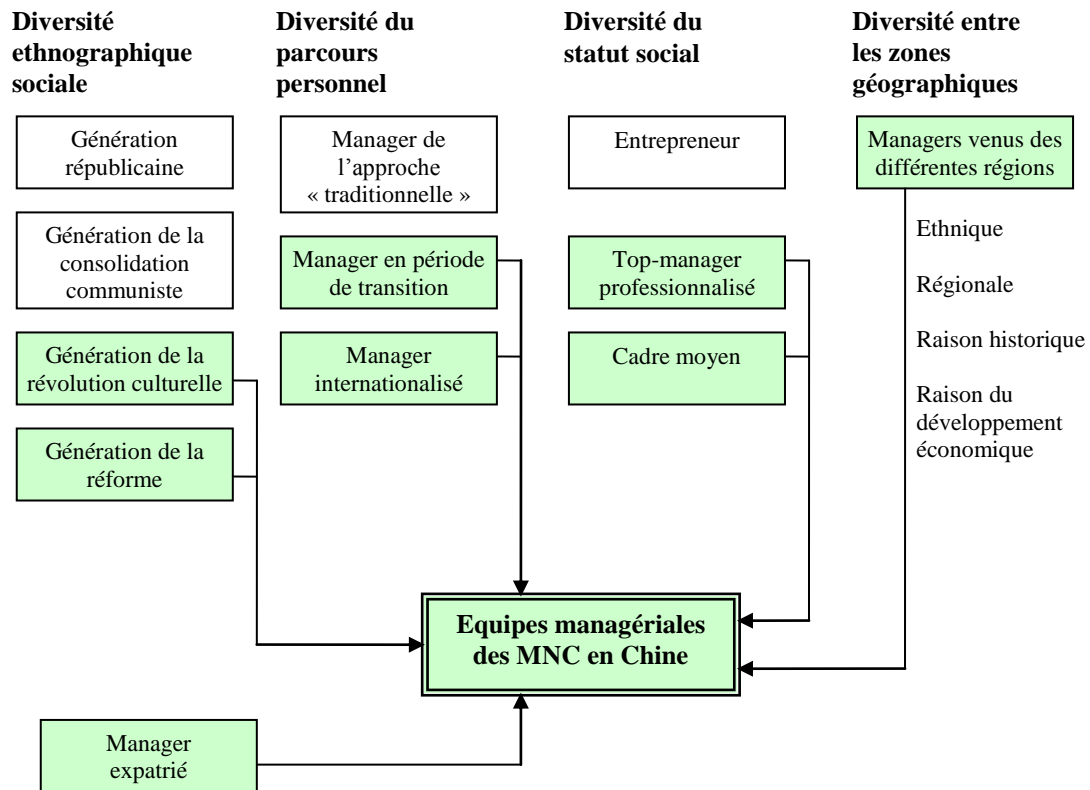


Figure 2 : Différenciation des managers chinois au sein des MNC en Chine

III.5 Diversité entre les générations de managers chinois

Parmi les deux générations de managers au sein des filiales chinoises, les interlocuteurs confirment leurs différences, notamment au niveau de l'initiative et de l'innovation. Ces dernières sont toujours difficiles pour les managers de plus de 40 ans et elles sont impossibles pour les managers de plus de 55 ans qui ont aussi vécu le syndrome de la Révolution Culturelle :

« Ça a été une période difficile, et ça laisse beaucoup de séquelles et peut être, même chez les enfants, de ceux qui avaient vécu avec ça, quand ils voyaient le comportement de leurs parents, ils ne connaissaient pas la créativité. » FR/CD/9¹⁵

La majorité des managers chinois qui travaillent dans les filiales multinationales font partie de la nouvelle génération. Les interlocuteurs soulignent parallèlement les changements relatifs de cette génération : adhérant davantage aux valeurs individualistes occidentales et se tournant moins vers le collectivisme idéologique et les valeurs traditionnelles du confucianisme. De plus, l'ouverture d'esprit dans cette génération apparaît compatible avec les changements organisationnels en Chine au cours de ces 30 dernières années. Au niveau international, cette génération est plus « proche » des managers occidentaux que des gestionnaires des générations précédentes, notamment en ce qui concerne leurs comportements managériaux. En revanche, comparés aux managers occidentaux du même âge, cette génération chinoise fait montre d'un niveau relativement élevé de valeurs confucéennes, ainsi que de tendances collectivistes. Elle est décrite comme une culture hybride, mêlée le confucianisme, le collectivisme, l'individualisme, le matérialisme, l'hédonisme.

« Avec les jeunes gens, je pense peut-être qu'avec l'ouverture d'esprit, le fait qu'ils aient aussi souvent voyagés, il y a peu de problèmes. Ils comprennent très vite. La nouvelle génération, ils ont eu peut-être plus l'habitude d'utiliser les ordinateurs, un esprit plus ouvert. » FR/CD/2

III.6 Diversités entre les managers en transition et les managers internationalisés

Notre enquête confirme que les managers de la même génération se comportent différemment en fonction des diverses influences reçues dans leur parcours personnel. Notamment, les caractères des managers chinois en transition sont en cours d'évolution, grâce aux échanges quotidiens avec leurs collègues expatriés et internationaux, dans un processus d'intégration du contexte international. *« Toujours, nous sentons et comprenons grâce aux progrès de notre apprentissage, ce qui nous permet de nous faire une idée nette sur de nouvelles choses par l'expérience pratique personnelle, notamment dans le développement de projet, dans les coopérations avec les collègues, etc. » CN/MC/3*

¹⁵ FR – français, CN – chinois, HK – hongkongais ; TM – top manager, CD – chef de département et chef d'usine, MC – middle manager et cadre général ; le numéro est le nombre d'années travaillées en Chine pour les Français et le nombre d'année travaillées dans le contexte interculturel pour les chinois (jusqu'à la date d'entretien).

III.7 Diversités entre les tops managers et les cadres moyens

Les différences entre les tops managers et les cadres moyens sont particulièrement fortes en ce qui concerne la prise de risque. Par rapport aux cadres moyens, les tops managers prennent plus de risques et ont envie de « *parier un peu plus* » étant plus « *joueurs* » pour récupérer un marché ou pour développer leurs activités. En même temps, ils prennent davantage d'initiatives que les cadres moyens qui sont dans l'entreprise pour le salaire et le développement de la carrière personnelle.

« S'il voit une opportunité, il se dit, « tiens, il faut essayer ». On essaie, et puis si on se plaint, ce n'est pas grave, on recommence. » FR/CD/8

III.8 Diversités entre les zones géographiques

Au sein des MNC, les diversités sous-culturelles géographiques, soit entre les régions, soit entre les villes, sont très présentes pour deux raisons : le développement de leurs activités dans l'ensemble du territoire chinois ; la mobilisation rapide des managers chinois qui viennent de différentes régions, notamment ceux de la nouvelle génération qui constituent la majeure partie des équipes managériales des MNC.

« Les gens de Pékin et les gens de Shanghai sont très différents. Certainement, déjà de Beijing et Shanghai, c'est aussi différents. Shanghai est plus ouvert sur l'extérieur. » FR/CD/7

« C'est flagrant ! Vous regardez comment les shanghaiens traitent des gens qui viennent, qui sont en dehors de Shanghai, que ça soit même dans les affaires, etc. Il y a des grosses différences. » FR/CD/7

De plus, ces diversités régionales impactent directement sur la mentalité des managers dans la vie de l'entreprise.

« Il y a pas qu'un type de Chinois, il y en a plein. Si vous discutez avec un type de Guangdong ou un type de Haerbin¹⁶, ce n'est pas la même approche. Ou, un shanghaien, ce n'est pas non plus la même approche. Donc, il n'y a pas un type de personnalité, un type de discours. » FR/CD/8

D'abord, la façon de travail est variée entre les grandes métropoles économiques où les MNC ont commencé leurs activités en Chine. Prenons un exemple entre Pékin et Shanghai :

« A Pékin, d'abord ils disent « on n'a pas envie, on ne peut pas », etc., et puis c'est fait comme il faut. ... Alors à Shanghai, c'est toujours, oui, oui, oui, oui, oui. Et quand on regarde, c'est du n'importe quoi, toujours il faut être derrière... On fait vite pour se débarrasser. De la part de beaucoup de personnes, il n'y a pas vraiment de soin pour qu'on puisse faire les choses « comme il faut » dès le début. L'approche est différente ! » FR/CD/9

¹⁶ Une ville du nord de la Chine, dans la province Heilongjiang qui est la province la plus au Nord.

Ensuite, nos interviewés soulignent une grande différence comportementale en matière de management, entre les régions qui ont des différents niveaux du développement économique, par exemple entre les 4 municipalités, les capitales de province et les villes secondaires.

« Je me rends compte que dans certaines villes secondaires en Chine, les gens, enfin pas tous mais quelques-uns, ça va s'arrêter à un certain niveau, ils sont là pour exécuter ce qu'on leur donne à faire et puis bon, ça s'arrêtera là, ils vont plafonner. Il y a certaines choses qui leur passent au dessus de la tête, ils ne comprennent pas. Mais bon, (pour eux) ce n'est pas grave, c'est comme ça. » FR/CD/9

IV. Effets des diversités dans les interactions avec les acteurs externes

Les résultats découvrent également que les MNC en Chine se confrontent à toutes les diversités sous-culturelles dans les interactions avec les acteurs externes, tels que fonctions administratives, institutions, partenaires étant entreprises d'Etats ou privées.

Par exemple, les diversités liées au parcours personnel et/ou au statut social sont très importantes et elles provoquent des difficultés et des obstacles pour les managers des MNC, notamment dans les relations avec les fonctions administratives et les partenaires entreprises publiques qui sont encore géré par la bureaucratie communiste.

« ... ce qui est agréable dans le privé, c'est que les gens prennent des décisions, alors que dans une entreprise d'Etat vous n'avez jamais une personne qui prendra la décision. Il n'y aurait jamais rien par écrit, un engagement écrit. Et, ça, c'est très insupportable. ... Ce qui est très énervant... c'est ces impossibilités de prendre des décisions, notamment dans certaines administrations ou chez certains partenaires d'affaires. » FR/TM/3

Puisque le contexte institutionnel en Chine, outre ses spécificités, n'est ni assez mûr, ni assez complet par rapport aux pays développés, les relations avec les acteurs institutionnels externes, tels que les bureaux fiscaux, les banques, sont difficiles à comprendre et à gérer pour les MNC.

« Ils (les Français) se plaignaient du fait que chez eux c'était tout simple et ici c'était si difficile. Des fois, ils étaient impressionnés aussi par certaines choses qui étaient impossibles chez eux tandis qu'elles n'étaient pas du tout difficiles ici. Voilà, ce sont des fonctionnements différents selon les contextes. » CN/CD/16

De plus, l'environnement institutionnel actuellement en Chine est que la priorité accordée à des étrangers est devenue moins en moins¹⁷ tandis que les étrangers ne maîtrisent toujours pas le fonctionnement du système socialiste en Chine. Dans ce cas là, le management français a

¹⁷ Au début de la réforme et de l'ouverture économique en Chine, plusieurs démarches spécifiques institutionnelles ont été mises en place pour attirer les investissements étrangers et faciliter leurs opérations d'implantation de leurs activités en Chine. Ces faveurs ont beaucoup évoluées et ont diminuées depuis ces dernières années dans les régions développées de la Chine.

commencé à se rendre compte de cette situation. Par conséquent il dépend de plus en plus des managers chinois et de leurs réseaux personnels pour gérer ces relations avec les acteurs externes.

« Les Chinois vont nous apporter une connaissance, moi je travaille en finance, de la législation locale sur la taxe, les impôts, tout ce qui est juridique, tous les aspects des législations locales qui sont quand même tous très importants. » FR/TM/3

« Sur ce point, mon patron français me fait confiance et il me donne aussi un coup de main quand j'ai besoin de lui. Parce que, nous travaillons dans ce secteur ou dans ce métier depuis tellement longtemps que nous connaissons les gens, les règles virtuelles. » CN/CD/13

IV.1 Managers expatriés confrontés aux diversités internationales et locales

Nos résultats montrent qu'après une période de travailler en Chine, les expatriés français ont une réelle conscience sur les différences culturelles franco-chinoises par rapport à leurs collègues en France. Or, ils découvrent également sur place la situation culturellement complexe dans la société chinoise actuelle. D'autrement dit, ces managers expatriés sont confrontés à des diversités à la fois internationales et locales.

Premièrement ils se confrontent aux différences interculturelles entre la France et la Chine afin de gérer les relations entre leur siège à Paris et leur organisation en Chine où ils travaillent quotidiennement. Deuxièmement, les expatriés se trouvent au milieu des diversités sous-culturelles de leurs collaborateurs internes et externes.

IV.2 Rôles des managers, leur interaction et enjeux culturels

Nous présentons les résultats à propos du « processus » en fonction de la structure organisationnelle des équipes managériales des MNC en Chine étudiées, c'est-à-dire une structure composée de trois groupes d'acteurs : managers expatriés, managers chinois internationalisés et managers chinois locaux en transition. Ces trois groupes se positionnent et s'évaluent de façon interdépendante au sein de l'organisation et des pratiques managériales. Nous illustrons cette interdépendance du processus interpersonnel par la figure 3, qui inclut le « double rôle » de chaque « nœud » et les enjeux des diversités sous-culturelles afin d'améliorer la performance et la satisfaction des MNC.

IV.3 Expatriés français

Malgré des frais élevés liés aux activités des expatriés¹⁸, les MNC étudiées déploient actuellement encore un grand nombre de managers expatriés pour des postes de direction dans leurs opérations en Chine. Un des avantages par rapport aux managers chinois est parce qu'ils connaissent les règles de la société dans laquelle ils ont travaillé d'avant ; tandis que les Chinois, forcément ne connaîtront pas autant ces règles.

C'est pour cette raison principal que les expatriés sont le « nœud » qui lie le siège et la filiale. Autrement dit, les MNC attendent leur double contribution à la fois pour la maison mère et pour la filiale. Premièrement, dans le sens siège-filiale, grâce à leurs expériences de travail au siège, ils sont avant tout les contrôleurs qui représentent le top management du groupe, tandis qu'ils jouent le rôle de traducteurs pour expliquer la situation particulière de la filiale chinoise à leurs supérieurs au siège, grâce à leurs compétences obtenues « *dans l'exercice de leur fonction locale* ».

« Je suis là, entre mon supérieur en France et mon équipe en Chine, avec un rôle d'expliquer. On est là pour expliquer aussi toutes les différences, je dirais, dans le day to day. Mais globalement, globalement on arrive quand même à avancer ensemble, sur le résultat mais pas sur la manière. Ça, c'est le principal. » FR/TM/3

Deuxièmement, dans l'interaction avec les managers chinois au sein de la filiale, ils sont les formateurs dont la mission est de transférer une partie de leurs « points forts » à leurs collègues chinois, telles que leurs connaissances du métier, de l'ensemble du management et de la culture organisationnelle de la MNC.

« Nous, les cadres, les managers (au sens général, pas forcément les Français), nos valeurs c'est qu'on doit former les équipes, expliquer aux employés comment ça se passe, les former pour que les employés évaluent. » FR/CD/9

Pour les expatriés français, l'enjeu culturel est alors de s'adapter au contexte local et de travailler en équipe avec les managers locaux. Cette adaptation à partir de l'ouverture d'esprit et le changement de regard que l'on porte sur les autres cultures. Elle peut être actuellement considérée comme étant un atout potentiel dans le développement stratégique des MNC en Chine.

¹⁸ Selon notre enquête, une grande disparité (10 fois de différence en moyenne) est très présente en ce qui concerne la rémunération et d'autres avantages de travail entre les expatriés et les managers locaux en Chine.

IV.4 Managers chinois internationalisés

Pour la majorité, les managers internationalisés sont dans la génération de la réforme. Soit les tops managers soit les cadres moyens, ils jouent un rôle de médiateur en se situant au milieu de l'articulation d'échanges au sein de l'équipe grâce à leur double connaissance internationale et locale.

Les résultats de notre enquête démontrent qu'ils commencent à occuper de plus en plus de postes clés notamment et plus particulièrement dans le service de développement du marché local. En effet, les expatriés ont des difficultés et des incompréhensions sur le contexte local, particulièrement avec les acteurs locaux externes qui représentent toutes les diversités sous-culturelles possibles ; par ailleurs, l'importance des expériences des managers locaux peut débloquent certaines « situations sensibles » dans les coopérations avec les partenaires chinois locaux qui se comportent toujours à la « façon chinoise ». Ils sont des « acteurs clés » en deux rapports :

- ils relient les expatriés et les manager locaux pour le fonctionnement interne de son équipe ;
- ils représentent son entreprise dans les interactions avec les acteurs externes.

Premièrement, du coté gauche, dans les interactions avec leurs collègues étrangers, ils sont formateurs afin de les aider à comprendre, à s'adapter et/ou s'intégrer au contexte local. Nous avons expliqué ce point dans le paragraphe ci-dessus. Deuxièmement, du coté droit, ils sont simultanément formateurs et traducteurs dans les rapports avec des managers locaux qui sont en période de transition ou qui sont en train d'accumuler leurs compétences pour travailler dans un contexte international. Leurs compétences acquises lors de leurs expériences internationales leur permettent de « former » les managers locaux en transition, par exemple la procédure managériale de la MNC, la culture organisationnelle du siège et celle de la filiale. Troisièmement, en ce qui concerne la gestion des contacts extérieurs au contexte local, tels que les acteurs institutionnels, les partenaires entreprises locales, l'utilisation maximale de leurs connaissances et de leur réseaux personnels peut accélérer le développement local de la MNC. Nous nommons ces rôles « diplomate » et « négociateur » dans le schéma. De plus, dans les deux dernières relations, ils sont plus pertinents à gérer les diversités géographiques que les expatriés français.

Pour le développement à long terme de la MNC en Chine, l'enjeu important de ce groupe de manager est leur intégration dans l'ensemble du fonctionnement de la MNC afin de remplacer une partie des expatriés. Or, notre enquête constate également l'insuffisance de la localisation

en matière de ressources humaines dans les MNC françaises par rapport au développement de leurs activités en Chine.

Au sein des MNC, les managers chinois apprécient d'avoir davantage d'opportunités d'apprendre de nouvelles et différentes formes de « savoir-faire » à travers des programmes de formation et d'autres types de pratiques. Par conséquent, ils peuvent percevoir une augmentation de leurs compétences sur le poste et la maturité psychologique de façon plus positive afin de développer plus de confiance dans leur fiabilité envers l'organisation.

IV.5 Managers chinois locaux en transition

Ce niveau de managers peut être la génération de la révolution culturelle ou de la réforme. Ils ont peu de l'expérience internationale avant d'arriver aux MNC. Certains entre eux étaient entrepreneurs avant les opérations de fusion-acquisition avec la MNC où ils travaillent actuellement. Ils représentent une grande diversité géographique en raison du développement rapide des activités de MNC en Chine.

Constituant la majorité de mi-managers au sein de la filiale, ils sont contributeurs opérationnels grâce à leurs compétences professionnelles et leurs connaissances du contexte local. La plupart d'entre eux sont des praticiens aguerris par l'expérience, contrairement à certains managers dans les deux niveaux précédents qui ont des diplômes brillants et une éducation solide en théorie. Ils peuvent distinguer rapidement les options « pratiques » ou les solutions qui ne se basent pas sur une théorie clairement définie. Comme ils sont dans la profession depuis une période relativement longue, ils ont déjà leurs réseaux personnels dans leur domaine. Cela leur permet d'avoir des informations « informelles et utiles » pour leur organisation. Dans ce sens là, ils peuvent aussi jouer le rôle de « diplomate » dans les contacts externes. De plus, puisque la plupart entre eux travaillent dans les unités d'activités provinciales, ils ont plus capables que les managers chinois internationalisé (souvent venus d'une autre région) à gérer les équipes composés de salariés locaux ou à favoriser les contacts avec les acteurs externes en raison des diversités géographiques.

Le grand enjeu de ce groupe de managers est l'ouverture d'esprit vers international, l'apprentissage culturel et managérial de travail à l'international, afin d'intégrer au contexte international et à la culture organisationnelle des MNC. L'initiative et la motivation de ce

groupe de managers, notamment les cadres moyens, sont un enjeu indispensable et des « richesses locales » pour la MNC.

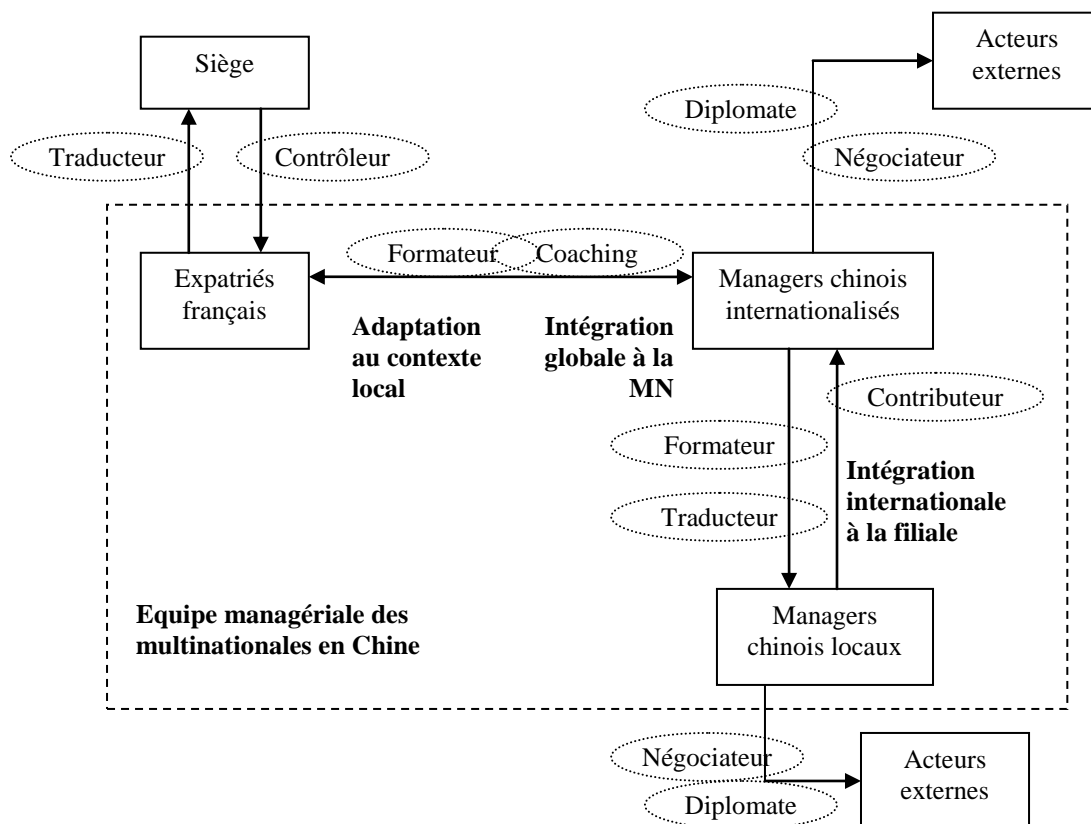


Figure 3 : Processus interpersonnel des équipes interculturelles dans les MNC en Chine

V. Discussion, conclusion et ouverture de recherche

Nous avons évoqué précédemment le manque de recherches portant sur les processus sociaux et leur influence sur l'efficacité des équipes interculturelles (Loth, 2009), nous avons tenté d'ouvrir la « boîte noire » du processus de gestion interpersonnelle dans le modèle E-P-S. L'intérêt était de voir les différentes relations qui s'instaurent entre les membres en tenant compte des diversités culturelles de la structure de l'équipe et de celles de son contexte. Pour le cas des MNC en Chine, les diversités culturelles franco-chinoises doivent être prises en compte comme faisant partie des éléments nécessaires dans leurs pratiques managériales. Néanmoins, la complexité et l'hybridation de la société chinoise dans lesquelles les MNC se situent nous oblige à prolonger la réflexion sur les diversités sous-culturelles de leurs collaborateurs chinois, par rapport à leur génération, à leur parcours personnel, à leur statut

social et à leur lieu d'origine. Cette distinction structurelle nous permet enfin de construire une typologie du management des équipes au sein des filiales chinoises des quatre MNC étudiées.

Une filiale multinationale ne peut jamais être gérée de la même manière que celle utilisée dans une entreprise locale. Malgré de nombreuses recherches sur le contexte chinois qui soulignent que les MNC occidentales doivent adapter leurs pratiques du management aux pratiques locales (e.g. Ahlstrom et *al.*, 2001; Björkman et Fan, 2002), par exemple « en faisant les choses avec la façon chinoise (*the Chinese way of doing things*) » (Lockett, 1988), nous soulignons que cette « façon chinoise » est une adaptation sélectionnée parmi « des façons chinoises ».

Nous souhaitons que cette étude soit utile tant sur le plan professionnel qu'académique.

D'abord, pour les MNC, il est indispensable de noter que la GRH à travers les frontières culturelles est un des principaux défis lié aux comportements des managers. La synergie interculturelle est née dans ce processus de la complémentarité multiculturelle (Mutabazi, 2006). L'attitude et les actions des individus jouent un rôle déterminant pour la dynamique et la performance de la filiale à l'étranger ainsi que l'ensemble de la MNC. Notre typologie peut être considérée comme une invitation et un exemple pour les MNC qui veulent construire leur propre « mode de fonctionnement ». Elle participerait ainsi à leur gestion en contexte interculturel (Davel et *al.*, 2009).

Ensuite, sur le plan académique, notamment pour les recherches en management interculturel, l'accent mis sur la diversité sous-culturelle d'une nation permet d'élaborer des modèles théoriques dans un contexte culturellement paradoxal, hybride et complexe, tel que celui de la Chine. Pour comprendre les effets des différences culturelles sur les comportements managériaux des acteurs et les spécificités de ces comportements, les stéréotypes « Hofstediens » restent limitées et leur grille de comparaison nous fournit de réponses moins satisfaisantes pour comprendre les questions actuelles qui émergent au sein des MNC en Chine. Notre distinction entre les sous-cultures de managers permet de simplifier la situation. Nous insistons sur la profondeur du contexte chinois car il est un terrain fertile autant pour le développement de nouvelles théories en management que pour la validité des théories développées dans les économies occidentales. Cela ouvre également une piste de réflexion pour les questions managériales des implantations des MNC dans les pays émergents (e.g. BRIC).

Au niveau méthodologique enfin, un des grands défis de ce projet est l'utilisation des méthodes de recherche en gestion dans un contexte social assez différent. Nos remarques

spécifiques sur les interactions avec le terrain pourraient aider d'autres chercheurs à découvrir ce champ, en Chine et dans des pays qui ont des cultures similaires. Mais une des limites de cette recherche est que les analyses de données et les résultats obtenus sont influencés par la compréhension et l'interprétation personnelles des chercheurs. Pour diminuer ce type de biais, nous proposons alors dans les futures recherches, de faire participer des chercheurs d'origines différentes afin de réaliser des doubles codages, et un croisement d'interprétations faites par des chercheurs de cultures différentes.

Des questions restent en suspens concernant la pertinence de notre typologie. Il serait intéressant également de prolonger cette enquête dans une perspective historique afin d'observer l'évolution de ces trois groupes de managers, ainsi que de leur processus interpersonnel.

Bibliographie

- Ahlstrom D., Bruton G., Chan S. C. (2001), « HRM of foreign firms in China: The challenge of managing host country personnel », *Business Horizons*, vol. May–June, p.59–68.
- Ams B. (2008), *Les nouvelles pratiques du business en Chine*, Maxima, Paris.
- Avenier M.-J. (1997), *L'action stratégique en milieu complexe : le cadre de référence*, in *La stratégie « chemin faisant »*, Economica, Paris.
- Avenier M.-J. (2007), *Repères pour la transformation d'expérience en science avec conscience. Chapitre 6, la construction de savoir pour l'action*, Avenier M.-J. (ed.), L'Harmattan, Paris.
- Bailey P. J. (2001), *China in the Twentieth Century*, (2nd ed.) Blackwell, Malden, MA.
- Beamer L. (1998), « Bridging business cultures », *China Business Review*, vol.25(3), p.54-57.
- Beijing Youth Post (2001), *Nouvemember 28*, www.bjyouth.com
- Belbin M. (2006), *Les rôles en équipe*, Editions d'organisation, Paris. Traduit de l'anglais par Isabelle le Garrec et Bruno Talvaz, « *Team Roles at Work* », 2003, Elsevier.
- Björkman I., Fan X. (2002), « Human resource management and the performance of Western firms in China », *International Journal of Human Resource Management*, vol.13(6), p.853–864.
- Boisot M., Child J. (1996), « From fiefs to clans and network capitalism: Explaining China's emerging economic order », *Administration Science Quarterly*. vol. 41, p.600–628.
- Chen C. C. (1995), « New trends in rewards allocation preferences: A Sino-U.S. comparison », *Academy of Management Journal*, vol. 38, p.408–428.
- Chevrier S. (2000), *Le Management des Equipes Interculturelles*. PUF, Paris.
- Chiu C.C.H. (2006), « Changing experiences of work in reformed State-owned Enterprises in China », *Organization Studies*, vol.27 (5), p.677–697.
- 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.
- Davila C. (1989), *Grounding management education in local research: A latin American experience*, in J. Davies, M. Easterby-Smith, S. Mann et M. Tanton (eds), *The challenge to Western Management development: international Alternatives*, Routledge, Londres.
- Davel E., Dupuis J-P., Chanlat J-F. (2009) (dir.) *Gestion en contexte interculturel, Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Les Presses de l'Université Laval (Pul).

- Egri C.P., Ralston D.A. (2004), «Generation cohorts and personal values: a comparison of China and the United States», *Organization Science*, vol.15(2), p.210-220.
- Faure S. (2008), *Mettez du chat dans votre management*. Edition d'organisation, Paris.
- Faure Guy Olivier, Fang Tony (2008), *Changing Chinese values : Keeping up with paradoxes*, *International Business Review*, vol.17, 2, p.194
- Hackman J.R. (1987), «The Design of Work Teams», in Lorsch J.W., *Handbook of Organizational Behaviour*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Hofstede G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Berkshire: McGraw-Hill Book Company.
- Hofstede G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage; London.
- House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W., 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.
- D'Iribarne Ph. (1989), *La logique de l'honneur gestion des entreprises et traditions nationales*, Éditions du Seuil, Paris.
- Jiang W., Ma W. (2001), *Stratégies de réussite la méthode chinoise*, traduit par Dominique Prédali, Archamps : BDLys, Paris.
- Knight D., Pearce C. L., Smith K. G., et al. (1999), «Top management team diversity, group process, and strategic consensus», *Strategic Management Journal*, vol.20, p.445-65.
- Lambert J. (2009), *Management intergénérationnel*. Editions Lamarre, Paris.
- Li J., Karakowsky L., Lam K. (2002), «East meets East and East meets West: The Case of Sino – Japanese and Sino –West joint ventures in China», *Journal of Management Studies*, vol. 39(6), p.841–863.
- Li L., Kleiner B.H. (2001), «The legacy of 'Danwei' and job performance», *Management Research News*, vol.24 (3/4), p.57–66.
- Li S., Scullion H. (2006), « Bridging the distance: managing cross-broder knowledge holders», *Asia Pacific Journal Management*, vol. 23(1), p.71-92.
- Liang S.M. (2000), *Les cultures d'orient et d'occident et leurs philosophies*, PUF, Paris.
- 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(4), p.475–496.
- Loth D. (2006), « Les enjeux de la diversité culturelle : le cas du management des équipes interculturelles », *Revue internationale sur le travail et la société*, vol.4(2), p.124-133
- Loth D. (2009), « Le fonctionnement des équipes interculturelles », *Revue Management & Avenir*, n°28, p.92-110.
- Malhotra N., Agarwal J., Peterson M. (1996), «Methodological issues in cross-cultural marketing research », *International Marketing Review*, vol.13(5), p.7-43.
- Mutabazi E. (2006), « Face à la diversité des cultures et des modes de gestion: le modèle circulatoire de management en Afrique», *Revue Management & Avenir*, n°10, p.179-197.
- Peng W. M., Tan J., Tong T. (2004), « Ownership types and strategic groups in an emerging economy», *Journal of Management Studies*, vol.41, p.1105–29.
- Pesqueux Y.(2010), *Planifier agir, contrôler: voilà la recette du progrès continu*.in *Petit bréviaire des idées reçues en management*. La découverte, Poche pp.40 – 47.
- Pezet A.,Sponem (2010), *Petit bréviaire des idées reçues en management*. La découverte, Poche.
- Quivy R, Van Campenhoudt L. (2006), *Manuel de recherche en Sciences sociales*, nouvelle édition, Dunod, Paris.

- Ralston D. A., Gustafson D. J. Cheung F. M., Terpstra R. H. (1993), « Differences in managerial values: a study of U.S., Hong Kong and PRC managers», *Journal of International Business Studies*, vol.24(2), p.249-275.
- Roy A., Walters P. G. P., Luk S. T. K. (2001), « Chinese puzzles and paradoxes conducting business research », *China Journal of Business research*, vol.52, p.203-210.
- Shi X., Wright Ph. C. (2003), « The potential impacts of national feelings on international business negotiations: a study in the China context », *International Business Review*, vol.12, p.311-328.
- 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., Mildovich G.T. (2004), «Organization and Management in the Midst of Societal Transformation : the People's Republic of China», *Organization Science*, vol. 15(2), p.133-144.
- UNCTAD (2011), «Stock entrant et sortant d'investissement étranger direct 1980-2010», United Nations Conference on Trade and development, New York/Geneva, disponible <http://unctadstat.unctad.org/TableViewer/tableView.aspx>.
- Wacheux C. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.
- Wang K.Y., Fulop L. (2007), « Management trust and work values within the context of international joint ventures in China », *Journal of International Management*, vol.13, 164-186.
- Weidenbaum M. (1996), «The Chinese Family Business Enterprise», *California Management Review*, vol.Summer, p.141–156.
- Xin K. R., Tsui A. S., Wang H., Zhang Z., Chen W. (2002), «Corporate culture in Chinese state-owned enterprises: An inductive analysis of dimensions and influences», In Tsui, A. S., and Lau, C.M. (Eds), *The Management of Enterprises in the People's Republic of China.* , Boston, MA: Kluwer Academic Press.
- Yeh R. (1988), «On Hofstede's Treatment of Chinese and Japanese Values», *Asia-Pacific Journal of Management*, vol.6 (1), p.149-160.
- Yi Z. T. (2006), *Du Cheng Ji (lire des villes)*, Editeur SLCM, (3^e ed.), Shanghai.
- Yu J. H., Keown C. F., Jacobs L.W. (1993), «Attitude scale methodology: cross-cultural implications», *Journal of International Consumer Marketing*, vol.6 (2), p.45-64.

Table des matières

Introduction	1
I-Entreprise au sein de « la société du risque »	2
I-1 La perception différenciée du risque	3
I-2 Le contexte de l'émergence du concept d'incertitude dans les pays en transition socio-économique	4
I-3 La maîtrise du risque comme moteur de la modernisation des entreprises postsocialistes ..	6
II. La CHINE : un « casse-tête intellectuel fascinant » (<i>exciting intellectual puzzle</i>) ?.....	7
II.1 Le rôle de multinationales françaises installées en Chine (MNC)	8
II.2. Diversités des sous-cultures nationales en Chine	9
II.2.1 Diversité générationnelle/diversité idéologique	10
II.2.2 Diversité du parcours personnel	11
II.2.3 Diversité du statut social.....	12
II.2.4 Diversité des régions géographiques	13
III. Méthodologie de recherche	14
III.1 Approche qualitative par étude de cas.....	16
III.2 Traitement et analyse des données	18
III.3 Interprétation des résultats	19
III.4 Identification des managers à partir des diversités sous-culturelles.....	19
III.5 Diversité entre les générations de managers chinois.....	20
III.6 Diversités entre les managers en transition et les managers internationalisés	21
III.7 Diversités entre les tops managers et les cadres moyens	22
III.8 Diversités entre les zones géographiques	22
IV. Effets des diversités dans les interactions avec les acteurs externes.....	23
IV.1 Managers expatriés confrontés aux diversités internationales et locales	24
IV.2 Rôles des managers, leur interaction et enjeux culturels	24
IV.3 Expatriés français	25
IV.4 Managers chinois internationalisés	26
IV.5 Managers chinois locaux en transition.....	27
V. Discussion, conclusion et ouverture de recherche.....	28
Bibliographie	30