

**« Le casse-tête chinois »: les risques du transfert
mécanique des méthodologies en sciences de
gestion. Étude de cas**

Huiyi GAO et Patricia DAVID

n° 2014-02

"Le casse-tête chinois": les risques du transfert mécanique des méthodologies en sciences de gestion. Etude de cas.

Huiyi GAO

Enseignante-chercheuse,
ESDES RECHERCHE
Université catholique de Lyon

Patricia DAVID

Professeure
ESDES RECHERCHE
Université Catholique de Lyon

Résumé :

Malgré la quantité croissante de recherche en économie et en gestion se focalisant sur la Chine, relativement peu de recherches s'interrogent sur la dimension méthodologique et ses répercussions sur les résultats. Et pourtant, le risque d'un décalage entre la réalité du terrain et les interprétations académiques et/ou professionnelles du contexte culturel chinois est réel. En effet, l'analyse étymologique démontre clairement le glissement de sens que l'on peut retrouver dans les équipes managériales en multiple langage ; ce glissement se manifeste dans le comportement des managers chinois confrontés aux méthodologies d'enquêtes transférées mécaniquement de l'univers occidental.

L'objectif de notre communication est donc de progresser dans la mise en œuvre d'un premier « *vade mecum* » destiné aux étudiants, chercheurs et professionnels qui interviennent en Chine, en cherchant à dépasser certains des clichés ancrés dans la littérature disponible. Nous tenterons de mettre en évidence les éléments résultant de la méconnaissance du contexte chinois, qui créent un risque réel de perte des marchés au profit de la concurrence. Nous rappelons d'abord les grands traits des diversités culturelles dans la société chinoise par rapport aux autres cultures. Puis, nous nous appuyerons sur les résultats d'une première enquête mettant en évidence les écueils d'un transfert mécanique des méthodologies occidentales. Nous concluons cette communication par des propositions opérationnelles afin de gérer et réduire les risques du transfert mécanique des méthodologies en sciences de gestion.

Mots clés : méthode de recherche en gestion, entretien qualitatif, diversité culturelle, Chine

Introduction

Un constat pour commencer : la littérature en stratégie, en organisation et en business international est dominée par les recherches occidentales (principalement américaines) de la deuxième moitié du 20^e siècle. En ce qui concerne le contexte chinois, les recherches en gestion ne l'ont pris en compte que très récemment, compte tenu de la longue histoire des sciences sociales. Or, la question managériale en Chine, de plus en plus discutée tant par les universitaires que dans le milieu d'affaires, ne peut rentrer dans les « modèles » préconisés par les chercheurs et managers occidentaux dans la mesure où elles sont fondées sur des concepts relatifs à des identités et des cultures ethno-centrées « traditionnelles » (Barney et Zhang, 2009).

Sur le plan empirique, les pratiques managériales en Chine évoluent brutalement et rapidement, mais sans véritable rupture avec les pratiques préexistantes. Gao et Goxe (2010) pose la question sur l'actualisation et les perspectives du « management chinois » dans son contexte socioculturel hybride qui a pour socle trois influences principales : les philosophies traditionnelles, l'idéologie communiste, et enfin la tendance à l'occidentalisation. Ces trois influences qui coexistent de façon particulièrement complexe (Egri et Ralston, 2004). Les deux premières sont basées sur des valeurs radicalement différentes des valeurs occidentales tandis que la troisième, en émergence, occupe une partie de plus en plus importante dans la vie des Chinois. C'est ainsi que nous pouvons constater au sein des entreprises la coexistence des différents types de managers et « cadres de référence » (Gao et David, 2013).

Sur le plan théorique, il semblerait que les sciences de gestion se trouvent actuellement au moment historique où les chercheurs sont confrontés au choix entre « la théorie chinoise du management » et « la théorie du management chinois » (Barney et Zhang, 2009). Or, quel que soit le choix, les chercheurs en gestion se trouvent confrontés aux grands défis méthodologiques (Child, 2009). Dans ce contexte, Tsui (2006) propose une distinction entre l'approche « *outside in* » et « *inside out* » : qui apporterait à la fois une solution à l'adaptation des méthodes existantes aux particularités du contexte en ce qui concerne l'approche « *outside in* » complétée par une solution complémentaire de création de nouvelles méthodes l'approche « *inside out* ». Mais quelle que soit l'approche choisie, nous constatons que l'on ne peut pas occulter le déterminisme de l'influence du contexte socio-culturel concernant l'utilisation des mécaniques méthodologiques ainsi que des risques de méconnaissance culturelle réciproque.

Cette communication s'interroge sur l'utilisation des méthodes de recherche en gestion dans le contexte chinois, c'est-à-dire la mise en place de l'approche « *outside in* ». A partir des résultats d'une série d'entretiens semi-qualitatifs, nous allons chercher à identifier une « solution pratique » située entre « *l'ingéniosité de l'adaptation des méthodes standards distinctement aux conditions non standards comme le cas en RPC.* » (Manion, 1994, p.741) et l'application ou l'intégration rigoureuse des méthodes de recherche (Roy et al., 2001).

L'objectif final de cette communication est de proposer un « *vade mecum* » destiné aux « *research designs* » qui traitent les phénomènes managériaux en Chine. En effet, lorsqu'un chercheur collecte des données dans un pays où « *“yes” doesn't always mean “yes”, and “no” doesn't always mean “no”... everything is difficult, but everything is possible.*¹ », il se trouve souvent désarmé. Pour pouvoir mener à bien son projet, en évitant les blocages ainsi que des biais aboutissant aux résultats décalés par rapport à la réalité du terrain, le chercheur

¹ Guy McLeod, le Président, de l'Airbus China, dans le livre *China CEO : Voices of Experience from 20 International Business Leaders*, Juan Antonio Fernandez, Laurie Underwood, John Wiley & Sons Pte Ltd., New York, 2006, 301pp

devrait pouvoir s'appuyer sur une méthodologie adaptée au contexte socio-culturel spécifique à chaque pays concerné. Quelle grille méthodologique devrait-elle être mise en place dans le contexte chinois ? C'est la question que nous nous sommes posées tout au long de cette communication.

Pour tenter d'y apporter des éléments de réponse, nous présentons rapidement le contexte socioculturel existant en Chine, en rappelant les grands traits des diversités culturelles. Ensuite, nous signalerons les points spécifiques influencés par ces diversités culturelles qui se sont manifestés au cours de notre enquête sur le terrain, ainsi que les attitudes et comportements des enquêteurs, à la recherche d'un « degré acceptable » de l'adaptation des méthodes « standards ». Nous concluons cette communication par des propositions qui pourront aider les chercheurs à gérer les risques liés à la fiabilité de leurs résultats empiriques dans le contexte chinois et dans des pays ayant des cultures similaires.

1. Diversités culturelles sino-occidentales : un bref rappel²

Pour Max Weber, « les valeurs sont les termes par lesquels se définissent les objectifs d'une conduite et les règles auxquelles les acteurs se soumettent ». Il a travaillé sur des profondes mutations des valeurs entraînées par le développement de la rationalité dans les sociétés occidentales et ces conclusions restent à notre avis, toujours valables. L'interdépendance des valeurs au sein d'un système socio-culturel fermé, tel qu'il existe en Chine joue un rôle déterminant dans la construction d'identité chinoise traditionnelle. Selon de nombreux auteurs, les valeurs occidentales et chinoises se positionneraient à l'opposé, avec une vision « extrême » de F. Jullien qui utilise la Chine comme un « point d'écart » par rapport à la tradition européenne, parce que selon lui, il n'y a que la Chine pour représenter un tel « cas d'extériorité » vis-à-vis de la tradition occidentale au sens large en comparaison des autres cultures (arabe, africaine, indienne).

C'est pour cette raison que nous utilisons l'expression « diversité culturelle sino-occidentale » qui met en évidence les caractéristiques propres à la culture chinoise, caractéristiques qui déterminent les pratiques managériales des entreprises par rapport aux cultures occidentales dans lesquelles les sciences en gestion sont nées et se développent (Gao, 2009). Le risque lié à la négation de cet état de fait ou à son occultation dans le cadre de transfert des activités de production des entreprises occidentales en Chine est réel, quand à la réussite des projets et engagements industriels ou commerciaux. Les exemples d'échecs se multiplient et nous assistons à un certain nombre de relocalisations des entreprises vers leurs pays d'origine pour des raisons diverses, parmi lesquelles nous retrouvons le problème de respect d'un certain nombre de valeurs dans la Gestion des Ressources Humaines, mais également les problématiques matérielles telles que la gestion de risques au niveau de la production ou liés à la qualité du produit final. (Gao et David, 2013), Ces différents types de problèmes sont également signalés sur le terrain, par les managers, sans que l'on trouve des explications économiques rationnelles.

La dimension explicative liée aux problématiques socioculturelles est souvent ignorée. Nous avons donc décidé de nous intéresser très rapidement à la notion de la diversité culturelle qui joue un rôle déterminant dans les situations de blocages ou d'échecs dans le management des entreprises sino-occidentales sous des formes multiples telles que joint-venture, filiale, fusion-acquisition.

Nous allons présenter ci-après quatre types de diversité qui jouent à notre avis, un rôle important dans la réussite ou l'échec des engagements des firmes occidentales dans le

² Notre distinction en quatre dimensions est inspirée et construite à partir du *framework* de Li et Scullion (2006) dans leur étude sur la transformation des connaissances dans les entreprises multinationales.

développement des activités en Chine, à savoir la diversité cognitive, diversité dans le rapport du pouvoir et des responsabilités, diversité psychosociale et enfin la diversité ethnographique et sociale.

1.1. Diversité cognitive des Chinois : une logique de pensée holistique et concrète

La vision que les Chinois ont du monde est définie par une cognition holistique qui leur permet d'observer une « grande image » de l'ensemble des problèmes. Il est difficile et inutile de distinguer les liens directs de cause à effet de façon linéaire. Par ailleurs, cette « grande image » dynamique, modifiable et peu stéréotypée, est située dans un univers qui se développe sans cesse dans deux forces abstraites (*Yin* et *Yang*) à la fois corrélatives, antagonistes et complémentaires.

Dominée par cette globalité cognitive, « *l'efficacité naît du processus et de la capacité d'adaptation à la réalité.* » (Chieng, 2006, p. 180). Autrement dit, elle ne dépend pas uniquement de l'initiative individuelle mais aussi des facteurs favorables propres à chaque situation et sur lesquels on peut s'appuyer pour réussir (Jullien, 1997). Cette vision holistique a pour conséquence de doter les Chinois d'une logique de pensée essentiellement synthétisée et pragmatique, tournée vers les interprétations de toutes sortes, des « réalités » existantes et concrètes. Puisque rien n'est alors purement et simplement d'une seule forme, la seule façon d'arriver à atteindre « une vérité » est de la suggérer (Lin, 1997). La question fondamentale qui se pose est de trouver une forme adaptée à une situation concrète parmi les nombreuses représentations possibles.

Cette absence de l'esprit de « définition » chez les penseurs chinois serait surprenante pour des occidentaux (Chieng, 2006). Ce qui est important pour les Chinois n'est pas le « pourquoi » des êtres et des choses mais le « comment » du fonctionnement de l'univers dans lequel l'Homme est inclus. Le but de toute action est de parvenir à une meilleure maîtrise de l'ensemble et de faire progresser l'Homme, dit une philosophie pragmatique.

Puisque la vérité complexe et changeante présente finalement peu d'intérêt et ne peut être ni définie ni vérifiée (Liang, 2000), l'intérêt des Chinois est tourné directement vers le résultat et vers le fond de leurs suggestions. La forme et le processus pour arriver au but peuvent être ignorés car cette dimension ne constitue pas une valeur ajoutée. Le processus est le suivant : les Chinois commencent par chercher « d'où découlera la victoire. », à savoir le résultat optimal à partir de l'examen minutieux des forces favorables en présence³, C'est dans ce passage de la sensibilisation des forces en présence au potentiel qui s'en dégage que tout se joue : ce potentiel consiste à déterminer le circonstanciel en fonction du profit.

1.2. Diversité attitudinale des individus chinois : rapport du pouvoir et responsabilité

Pour les Chinois, les distances du pouvoir sont distinguées en deux dimensions, verticale et horizontale (Child et Warner, 2003).

Verticalement, un sens fort de distance du pouvoir détermine la préférence pour une communication hiérarchique pendant la résolution des problèmes inter-unité. La prise de décisions est traditionnellement fondée sur une approche autoritaire qui a une forte distance du pouvoir, un respect de la hiérarchie et une concentration du pouvoir au sommet. Le contrôle du management est assuré soit par la présence physique du directeur, soit par le contrôle des informations et la limitation du partage d'information avec un échange de faveur pour la loyauté (Chen, 1995).

³ En fonction de 5 critères de base : le moral, les conditions météorologiques (le ciel), les conditions topographiques (la terre), les commandements et le système d'organisation.

Horizontalement, la communication interpersonnelle est caractérisée par la recherche du consensus et de l'intérêt commun. Les membres de l'équipe auraient tendance à adapter le type de management au groupe, en cherchant l'harmonie pour l'ensemble de l'entreprise.

Selon la tradition basée sur les valeurs fortement hiérarchisées, les Chinois s'attendent à ce que le pouvoir soit inégalement repartit et ils se tournent dans la quête des objectifs vers ceux qu'ils perçoivent comme étant leurs supérieurs, les top-managers ou membres de la direction. En contrepartie les subordonnés attendent des membres de l'hierarchie qu'ils soient bienveillants, qu'ils traitent tous les employés équitablement et enfin qu'ils leur fournissent de la stabilité, de la supervision étroite et des règles explicites. Cette hiérarchisation résulte qu'une partie de la notion « responsabilité » est remplacée par un fort sens du « devoir ».

Imprégnés culturellement par la conscience du devoir vers la hiérarchie, la culture chinoise méconnaîtrait ainsi la notion de l'individu au profit de groupe : Familial et/ou professionnel. C'est ainsi que le système de valeurs chinois va mettre l'accent sur la nécessité des liens et d'échanges basés sur les réciprocités et les obligations. L'individu intègre ainsi sa spécificité dans la construction d'un projet collectif qui en contrepartie lui apportera la sécurité, tant sur le plan professionnel que sur le plan social. Nous pourrions nous interroger sur la persistance durable de cette dimension culturelle chinoise, compte tenu des changements liés à l'ouverture des entreprises chinoises sur le monde extérieur.

1.3. Diversité psychologique sociale : construction des jeux sociaux

Nous avons pu voir que les relations sociales chinoises apparaissent comme marquées par une forte orientation collective, tournées à la fois vers le groupe auquel chacun ne cesse de se référer et sur la famille, considérée comme unité de base de la société (Liang, 2000). Chaque membre du groupe doit ainsi faire son devoir en fonction d'une position clairement définie socialement sous peine de perdre ladite position, alors que le chef (de famille et, par extension, d'équipe) est considéré comme une figure paternelle qui doit prendre soin de ses subordonnés. Cette orientation collective définit l'obligation de réciprocité, selon laquelle les individus doivent activement s'entraider, faire passer le « nous » avant le « moi », sans cependant que le « moi » soit nié, s'il respecte la règle du « nous ».

Dans la société chinoise, les multiples niveaux de hiérarchie, imposés notamment par « la séniorité » due à l'âge, sont considérés comme dans la « nature des choses », car la sagesse viendrait avec l'accumulation des expériences. Le respect de « la séniorité » et de la hiérarchie participent à la préservation de l'« harmonie sociale » (*shehui hexie* 社会和谐), précepte confucéen opportunément remis à l'ordre du jour lors du 16^{ème} Congrès du PC Chinois en 2006. Quel que soit le contexte, les Chinois ne doivent dévoiler leurs véritables forces intérieures devant les autres afin de ne pas menacer l'équilibre et de maintenir l'harmonie sociale. Pour cela, ils se placent en position d'infériorité par rapport à l'interlocuteur en faisant preuve de respect et d'écoute à son égard, ce qui peut être considéré comme le fait d'avoir du tact ou une forme de politesse.

Le principe de *guanxi* joue un rôle majeur dans la société chinoise parce qu'il définit la façon de participer à la vie collective, à l'ensemble des rapports sociaux⁴. Dans le contexte du paradoxe entre la croissance « formelle » de l'économie et le dysfonctionnement « informel » de la bureaucratie, les *guanxi* constituent ainsi encore, dans un grand nombre de situations d'ordre économique ou social, une méthode de gestion plus efficace que le recours à la loi (d'Iribarne, 2009).

⁴ Cf. Dictionnaire chinois « xinhua zi dian ». L'expression chinois *guanxi* se compose de deux caractères : Guan signifiant « concerner, intéresser, avoir rapport à » ; Xi ayant le sens de « système » ou de « série » d'éléments en rapport entre eux.

Enfin, nous devons évoquer le concept de « face » qui a un impact fondamental dans la façon de vivre « théâtrale » des Chinois, comme mécanisme moral d'autorégulation (Lin, 1997) ou comportement scénique (*front stage behavior*) au sens de Goffman (1967). La perte de la « face », c'est-à-dire la destruction aux yeux du public de l'image d'un individu revient à détruire, à nier son rôle sur la scène publique, son prestige social, ce qui revient pratiquement à détruire la personne qui « *perd également toute crédibilité et ne peut donc plus prétendre jouir d'une position honorable dans la société* » (Vorapheth, 1997).

La « face » d'un individu correspond ainsi à sa position sociale ou prestige, gagné en remplissant un ou plusieurs rôles sociaux spécifiques reconnus par les autres (Hu, 1944) et, cette « face » implique un important travail (*face work*) de projection d'une image de soi-même et une gestion des impressions des autres.

1.4. Diversité ethnographique sociale : évolution et combinaison

Dans l'histoire contemporaine chinoise (*i.e.* à partir de la période post-dynastique Qing en 1912), beaucoup de changements ont été délibérément conçus et introduits dans la société globale par des dirigeants du pays afin de remodeler les croyances et leurs répercussions sur les attitudes et les comportements des populations. Ces interventions se sont poursuivies tout au long des XX^e siècles, en fonction des transformations politiques et socio-économiques du pays. C'est ainsi que multiples bouleversements ont joué un rôle actif dans la modification des valeurs de l'ensemble de la société chinoise et plus particulièrement dans le domaine économique, dans celui des managers (Gao et David, 2013). C'est ainsi que le contexte économique et socioculturel actuel en Chine doit être appréhendé comme une culture hybride, construite de façon particulièrement complexe (Gao, 2009), en se basant sur trois influences philosophiques et culturelles principales qui coexistent et varient selon les périodes historiques:

- Culture traditionaliste basée sur les philosophies traditionnelles apparues avant le premier siècle de notre ère. et, parmi celles-ci, notamment le confucianisme. Il existe toujours des influences profondes de la culture traditionnelle au sein des entreprises en Chine et les enseignements de Confucius apparaissent souvent dans les discours des managers des entreprises.
- Culture collectiviste, imposée pendant des décennies par le Parti Communiste Chinois (PCC), nourrie d'une idéologie communiste à caractère chinois mêlant marxisme, léninisme et maoïsme. L'héritage de l'idéologie marxiste a laissé une empreinte importante sur les valeurs mises à jour par les managers locaux.
- Culture « occidentale » déterminée par l'ouverture vers les valeurs occidentales résultant de 30 années de réformes et d'ouvertures successives. La croissance du nombre des diplômés MBA en Chine est le meilleur indicateur pour comprendre le changement d'esprit en termes de management (Tsui, 2004). Les managers faisant partie de ce courant de pensées apparaissent comme plus individualistes et plus indépendants que les managers appartenant aux deux cultures précédentes. Ils acceptent et recherchent des risques dans leur parcours professionnel, déterminé par la priorisation du profit, individuel ou collectif. Selon certains auteurs ils auraient tendance à privilégier dans leur comportements la mise en place des règles différentes de celles régissant les attitudes et les comportements des personnes appartenant aux deux groupes précédents pour s'attribuer des récompenses à la fois matérialisées et socio-affectives (Chen, 1995).

2. Enquête qualitative : Diversités culturelles dans les entreprises franco-chinoises

Nous avons réalisé une enquête qualitative par entretiens semi-qualitatifs (45 interlocuteurs, dont 13 Français et 32 Chinois) au sein des filiales chinoises de quatre entreprises multinationales d'origine française afin d'identifier les spécificités apparaissant dans le management interculturel.

Ce choix méthodologique apparaissait cohérent avec notre positionnement épistémologique. Dans la mesure où ce travail s'inscrivait dans le paradigme constructiviste, nous avons souhaité de réaliser une enquête « progressive ». C'est ainsi que l'expérience des interviewés complétait l'information et participait à l'amélioration de notre connaissance. Cette approche « exploratoire » nous a paru nécessaire dans un contexte déterminé par l'absence de travaux académiques préexistants ayant pour objet l'étude du risque lié au transfert mécanique des méthodologies d'enquête. Nous n'avons pu nous appuyer que sur l'expérience des praticiens et professionnels qui ont constaté ce phénomène au niveau de la compréhension, de l'interprétation et de la réflexion à partir de l'expérience de praticiens (Avenier, 2007). Par conséquent, il nous semble important de signaler que la nature de notre connaissance produite est subjective et contextuelle, afin de construire une « action collective » (Hatchuel, 2007) par le chercheur et par les acteurs sur le terrain.

En ce qui concerne le niveau opérationnel, les entretiens face-à-face apparaissaient pertinents dans la mesure où notre projet s'inscrit dans le contexte interculturel spécifique et dans un environnement déterminé par une économie émergente, car ils génèrent plus d'informations valables sur les points particuliers (Hoskisson et *al.*, 2000). Dans ce sens, les résultats obtenus nous ont permis d'éclairer les processus fondamentaux de communication et d'interaction humaine, et d'analyser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés. Ils mettent en évidence les systèmes de valeurs, leurs repères normatifs et leurs interprétations de situations conflictuelles ou non. Enfin, à partir de l'analyse de leurs discours nous avons cherché d'identifier les lectures des expériences des personnes interrogées (Quivy et Van Campenhoudt, 1995).

Nous avons donc suivi une démarche académique spécifique en trois étapes, selon Beaud et Weber (1998), en prenant le risque de « *traverser la rivière en marchant à tâtons sur les pierres* »⁵. Cette approche nous a permis d'analyser parallèlement les interactions avec les interviewés chinois, sous les influences de leurs diversités culturelles expliquées ci-dessus. Elle nous a également permis de comprendre les limites d'un transfert mécanique d'une méthodologie occidentale, limites que nous avons pu identifier à deux niveaux : le premier apparaissant dès la passation des entretiens sur le terrain, le deuxième étant identifié au cours de l'analyse des résultats obtenus au cours des entretiens.

Nous présentons rapidement ci-après la procédure de notre enquête, (trois phases : « Avant, pendant après »), présentation qui nous permet de mettre en évidence les écueils liés au transfert mécanique des méthodologies « formatées », qui se révèlent inadaptées aux spécificités socioculturelles du terrain. En effet, en privilégiant la dimension méthodologique au détriment du sens du questionnement, la fiabilité d'une telle démarche peut être mise en question.

2.1 « Avant » : *Elaboration du guide d'entretien*

2.1.1 *Design de la recherche*

Nous avons privilégié les entretiens semi-qualitatifs non canalisés par un trop grand nombre de questions précises (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Cette approche nous a permis au

⁵ Proverbe chinois, réutilisé par Deng Xiaoping dans son approche des réformes et l'ouverture de l'économie chinoise depuis 1978.

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).

La nature de cette recherche exploratoire nous a obligés de construire un cadre de réflexion avant de s'engager sur le terrain. Cette étape de préparation « théorique » nous a permis de formuler une série d' « hypothèses de travail » sous la forme des « suppositions ».

Ces dernières étaient différentes de la définition des « hypothèses à valider » dans l'approche classique « hypothético-déductive » du paradigme positiviste. Car dans l'univers holistique et changeant des Chinois, la recherche de la « vérité » est remplacée par une approche pragmatique qui intègre de nombreuses suggestions ou interprétations variables selon des circonstances différentes. Ces suppositions ont été par la suite transformées en questions ouvertes, étant donnée la nature du guide d'entretien.

En privilégiant le questionnement « ouvert », ce choix semi-qualitatif nous a permis d'un côté de confirmer nos suppositions et d'un autre côté de faire émerger de nouvelles idées potentiellement intéressantes, mais non listées dans le guide pendant les conversations et aussi pendant les comparaisons des résultats des différents entretiens. Ce processus inductif avait pour but de mettre par la suite en avant de nouvelles variables et ses effets non identifiés dans notre cadrage théorique provisoire.

2.1.2 *Elaboration d'un guide d'entretien*

Nous avons décidé, décision complexe dans le domaine de la recherche en gestion, de conduire les entretiens en langue maternelle des interlocuteurs afin de réduire les biais linguistiques souvent rencontrés dans le cadre international. Cette approche devait nous permettre de comparer les réponses sur des questions identiques dans un contexte donné. Nous avons déjà souligné le risque de biais entraîné par la nécessité de traduire les questions et les réponses. La culture spécifique des interlocuteurs, dans toutes les cultures et plus encore en Chine se reflète nécessairement dans les réponses et porte en soi un risque important d'interprétations erronées des réponses aux questions posées.

Deux versions de guide d'entretien ont été établies : une version originale en français pour les interviewés français et la même version en chinois pour les interviewés chinois qui sont en majorité non francophones. Lorsque nous utilisons un instrument de recherche « *outside in* », l'un des problèmes principaux est l'équivalence des mesures, telle que la question linguistique et l'interprétation des concepts clés. (Malhotra et *al.*, 1996). De plus, ce problème est aggravé par la difficulté à assurer « la comparabilité » des concepts lors de la traduction du français en chinois, langue possédant des concepts très différentes, sinon opposés à ceux des langues européennes (Roy et *al.*, 2001).

Cette difficulté met en évidence une question fondamentale dans toute recherche interculturelle, à savoir dans quelle mesure les concepts utilisés ont un sens similaire à travers les unités sociales étudiées (Lim et Firkola, 2000). Ce problème de l'équivalence conceptuelle est assez fréquent dans les recherches sur les comportements et les pratiques de gestion (Child, 2009). Au vu de ces différents éléments, nous avons mis en avant deux démarches spécifiques.

Premièrement, nous avons classifié nos questions dans le guide en deux niveaux :

- compréhension personnelle des facteurs culturels définis par la littérature, car les mêmes facteurs peuvent effectivement avoir différentes significations en fonction des cultures ou des individus.
- les effets concrets des facteurs culturels étudiés dans le cadre du développement en Chine de leur entreprise, autrement dit, nous étudions en profondeur avec les

interviewés les conséquences managériales directement issus de ces diversités sino-culturelles.

Deuxièmement, dans la mesure où nous avons souhaité de nous assurer que nos messages/questionnements en français pourront être compris par interviewés chinois avec un minimum de écarts et de confusion, nous avons ajouté deux étapes de test pour la version chinoise de notre guide.

Pour cela, nous avons demandé à trois étudiants en gestion franco-chinois une « retraduction », à savoir la rédaction d'un guide basée sur la version chinoise en français selon leur compréhension. Puis, la version chinoise du guide a été testée auprès de cinq managers chinois (choisis aléatoirement) non francophones en Chine afin de vérifier la bonne utilisation des termes, des noms de concepts, et la bonne compréhension des expressions et des phrases. Les résultats de ce pré-test nous ont permis de valider notre hypothèse portant sur le risque linguistique induit par le différentiel de compréhension conceptuelle selon l'appartenance à tel ou tel groupe culturel.

Suite aux retours obtenus de ces deux tests, nous avons procédé, à trois types d'ajustements afin de valider la méthodologie sélectionnée :

- Une modification « linguistique » de certaines questions afin qu'elles soient présentées sous une forme de communication plus « chinoise », à savoir moins directes, plus implicites, accompagnées et introduites par une autre phrase qui présente la même idée.
- Une reformulation « technique » de certaines questions de façon plus descriptive en les formulant comme des propositions, dans la mesure où certains interrogés pouvaient éprouver des problèmes culturels pour répondre aux questions hypothétiques.
- Une reformulation de plusieurs synonymes en parallèle dans la traduction afin d'éviter des malentendus qui pouvaient naître non seulement du fait de certaines non équivalences entre les deux langues mais aussi des possibilités de l'ambiguïté de la langue chinoise.

2.2 « Pendant »: La conduite des entretiens en face d'un interlocuteur chinois

2.2.1 Echantillons

Les entretiens ont été effectués entre 2006 et 2007. Les durées des entretiens variaient fortement (entre 30 minutes et deux heures) selon les interlocuteurs.

Nous avons identifié les interviewés selon trois caractéristiques:

- leur origine : 32 managers chinois (de nationalité ou d'origine déclarée) travaillant à l'international, identifiés par l'indication [CN] ; 13 expatriés français, identifiés par [FR] ;
- leur position organisationnelle : 6 top managers professionnels [TM], 21 chefs de département/usine [CD] et 18 middle managers/cadres [MC] ;
- leurs expériences en nombre d'années de travail en Chine pour les Français ; en nombre d'années travaillées dans le contexte international à la date d'entretien, (travail à l'étranger ou en Chine, dans une entreprise étrangère ou gérée par des étrangers) pour les Chinois.

Les lieux des entretiens étaient très divers et se situaient sur plusieurs sites d'activités de quatre MNC françaises étudiées en Chine : les sièges en Chine ⁶; les sites de production ; les

⁶ Etant le centre du management, il a un rôle comme la maison mère de toutes les activités en Chine ou en Asie.

sites de commerce ; les sites de R&D, etc. La plupart des entretiens ont été réalisés 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 conviviale, « amicale ». Bien que certains interviewés ont 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, tout en évitant les sujets sensibles.

2.2.2 Interactions entre chercheur et acteurs sur le terrain

Nous avons remarqué que les rapports entre chercheur et les acteurs du terrain ont donné lieux à la construction des « jeux sociaux » évoqués ci-dessus. Autrement dit, le déroulement de notre enquête était simultanément facilité et rendu difficile par la diversité psychologie-sociale des individus chinois.

Par exemple, nous avons constaté que le statut et le parcours du chercheur influençaient directement le déroulement des entretiens. Comme l'intervieweur était une chercheuse d'origine chinoise qui fait ce travail en France, d'un côté elle a eu le double avantage de la langue et de la culture et, de l'autre côté, elle était éloignée automatiquement de ces deux groupes nationaux, français et chinois. Elle n'était incluse réellement dans aucun groupe, elle restait à la limite de ces deux groupes en attirant leur méfiance.

- Pour les managers chinois, elle n'était plus une Chinoise car elle est venue d'une université française et elle était présentée et introduite dans l'entreprise par les expatriés français. Elle n'était plus alors considérée comme étant dans le « groupe d'intérêts » des Chinois.
- Pour les expatriés français, elle était toujours une Chinoise qui représentait la culture chinoise ! Certains expatriés français utilisaient l'expression « *eux les Chinois* » dans les entretiens tandis que la plupart utilisaient quand même « *vous, les Chinois* ».

Puisque la culture chinoise est orientée vers le groupe, le partage des informations et des connaissances est limité dans le groupe concerné. Pour cette raison, l'accès au terrain et surtout l'échange de points de vue avec les Chinois était un peu limité sur le « fond », alors que sur la « forme », la chercheuse était toujours accueillie « chaleureusement » en raison du respect hiérarchique et de la politesse envers les expatriés français.

Nous avons « profité » de la diversité psychologie-sociale en ayant les premiers contacts de la « *façon de faire des Chinois* », c'est-à-dire que nous avons compté sur les relations personnelles, par exemple la politesse des managers chinois de ne pas refuser quelqu'un directement, ainsi que de leur « *jeu de donner la face* » de la part de leurs collègues français. Cette approche nous permettait d'avoir l'accessibilité au terrain et de développer les entretiens dans les divers niveaux organisationnels au sein de l'entreprise.

Néanmoins, la plus grande difficulté que nous avons rencontrée dans l'enquête est de « faire parler » et de « faire parler librement » nos interlocuteurs chinois.

2.2.3 Faire s'exprimer ?

Comme nous l'avons souligné dans la première partie concernant les diversités cognitives, les Chinois ont essayé d'éviter de prendre des mesures extrêmes ou d'indiquer des positions extrêmes. Ils ne voulaient laisser aucune trace de la discussion, ni écriture ni enregistrement.

Nous avons observé également l'effet des diversités attitudinales et psycho-sociales sur le discours des personnes interrogées dans la mesure où elles évitaient les critiques directes et

les commentaires négatifs et exprimaient leur point de vue de manière implicite ou détournée. Lorsque nous avons constaté que les interviewés chinois étaient très sensibles à leur environnement social, tant au niveau macro que micro, ainsi qu'à tous les types de relations autour d'eux, nous avons ajouté les démarches suivantes :

Au début de chaque entretien nous avons bien spécifié notre position « extérieure de leurs relations interpersonnelles », à savoir que nous ne participions ni au « jeu social » ni au transfert des informations au sein de leur organisation. Nous expliquions également les grands principes de la méthode d'entretien dans les recherches sociales, aspects bien évidents pour leurs « collègues français » mais inconnus dans la culture chinoise⁷. De plus, la conversation était toujours individuelle basée sur une bonne relation ou ambiance dite « amicale ».

Malgré toutes ces précautions, les interlocuteurs ont toujours commencé par des réponses les plus simples possibles. Ils interrogeaient sur la façon dont leurs réponses pourraient être utilisées, et si celles-ci pouvaient leur permettre d'avoir des avantages et/ou des inconvénients par rapport à leurs relations interpersonnelles. Afin de faciliter la communication, il a fallu rappeler constamment à nos interviewés chinois notre position neutre par rapport à leurs réseaux afin de réduire leurs « craintes » et de les encourager à s'exprimer. Il fallait leur faire admettre et comprendre de façon indirecte et discrète qu'aucune de leurs opinions ne sera communiquée et transférée à leurs collègues, ni utilisée par la suite comme un argument « contre lui ».

2.2.4 *L'expression verbale et non verbale en cours des entretiens*

Grâce aux entretiens en « face-à-face », nous avons pu observer et noter un certain nombre de signes très intéressants, non-verbaux ou autres observations, largement utilisés dans la communication interpersonnelle. C'est ainsi qu'un interlocuteur chinois s'exprimait souvent et ajoutait de « vrais » commentaires à la fin de l'entretien ; dès qu'un climat de confiance psychologique s'était instauré entre lui et l'intervieweur.

De plus, beaucoup d'informations importantes et sensées ont pu être « captées » après l'entretien et avant de se dire « au revoir », dans une atmosphère informelle, devant la porte, dans le couloir, devant l'ascenseur, etc.

Nous avons aussi observé que les interviewés chinois ont préféré répondre à nos questions en utilisant une position collective, c'est-à-dire qu'ils ont utilisé le titre de leur groupe comme référence plutôt que de parler en leur nom propre, sans savoir qui composait dans ce « groupe ». Ainsi, au lieu de dire « *je pense que...* », ils ont choisi des expressions comme « *nous trouvons que... ; pour nous....* », etc.

L'acquiescement social est un autre domaine auquel nous avons bien fait attention lors de notre travail sur le terrain. Comme la notion de « face » joue un rôle important dans la vie sociale des Chinois, des effets culturels liés à cette notion se sont retrouvés aussi dans les interactions avec les interviewés chinois. Par exemple, en répondant à nos questions, les interviewés chinois se sont intéressés au souci d'« avoir la face », et non pas au fait de fournir des commentaires précis, ni se baser sur la réalité. Comme « perdre la face » est une chose à éviter si possible, nous avons fait en sorte que les répondants puissent, lors de la collecte des données, améliorer ou sauver non seulement leur propre face, mais aussi celui de l'autrui, leurs collègues, leur équipe de travail, leurs supérieurs, leur entreprise, quiconque. Afin de maintenir la « face », ils pouvaient prétendre en savoir plus sur un sujet que ce n'était le cas dans la réalité.

⁷ Si l'on interprète cette partie de façon plus comique, en faisant ces 32 entretiens avec les managers chinois, l'intervieweur a fini par connaître par cœur certains paragraphes des manuels en méthodologie !

De façon comparable, les interlocuteurs chinois avaient tendance à répondre de la manière, qui, selon eux, est souhaitée par le chercheur plutôt que de prendre en compte leur sensibilité ou leurs points de vue. Autrement dit, certains interviewés chinois nous ont donné une réponse dont ils supposaient qu'elle permettait de renforcer « la face de l'intervieweur », parce qu'ils pensaient que nous avions souhaité entendre cette réponse. Nous appelons cette attitude « faire plaisir aux chercheurs ».

Pour remédier aux biais créés par ces réponses, nous avons mis en place trois démarches supplémentaires :

- Demander la confirmation de la réponse à l'interviewé dès que le chercheur se rendait compte du phénomène ;
- Reposer le même type de questions pour vérifier, un peu plus tard pendant l'entretien et sous une autre forme, tout en gardant bien la « face » de l'interviewé ;
- Identifier ce type de biais grâce au croisement des entretiens. Puis, une vérification a été mise en œuvre par téléphone ou par e-mail. Cette opération a duré pendant tout le processus de collecte, de traitement et d'analyse des données.

2.3 « Après » : Vérification des données recueillies

La démarche de vérification des données collectées sur le terrain nous a paru nécessaire avant le processus d'analyse de contenu. Or cette méthode ne pouvait être réalisée que par téléphone ou par E-mail dans notre cas. La dimension « non verbale » était donc absente de cette vérification. Ce retour au terrain a duré pendant tout le processus de collecte et de traitement des données. Les demandes de vérifications et de précisions ont porté sur les points suivants :

- Les problèmes d'incohérences, soit entre les interlocuteurs, soit entre les paroles d'un même interlocuteur.
- Les problèmes d'ambiguïté des discours, des phrases, des expressions et des mots employés, dont la plupart de cas étaient liés aux certaines difficultés linguistiques provenant de la langue chinoise.
- Le besoin des informations supplémentaires. En outre, cette démarche nous a permis, comme nous l'avons mentionné préalablement, de demander des précisions sur certaines notes prises lors des entretiens non enregistrés.

Il nous semble important de remarquer que la relecture des transcriptions n'a été ni désirée ni demandée par les interviewés. Cette attitude contrastait avec le comportement des personnes interrogées tout au long du recueil d'information, comportement marqué par un réel souci de confidentialité. Malgré cette « non-demande », la première version de descriptions de chaque cas a été renvoyée sur le terrain afin qu'elle soit vérifiée par des managers interrogés et, éventuellement, que certaines remarques soient rajoutées.

3. Discussions et conclusion

Lors de notre enquête au sein des entreprises françaises en Chine, nous avons réalisé des entretiens semi-structurés après des managers français et chinois. Notre observation sur le terrain ainsi que l'analyse des résultats ont fait apparaître de nombreuses spécificités méthodologiques liés aux effets des diversités sino-occidentales. Nombreux auteurs (ex. Tsui, 2006 ; Child, 2009 ; Roy et al., 2001) évoquent le défi constitué par l'utilisation (ou plutôt la contextualisation locale) des méthodes de recherche dans la société chinoise. Notre enquête nous a permis de confirmer que, comme dans le domaine des pratiques managériales sur le terrain, le transfert mécanique des supports « universels » est non seulement impossible, mais comporte un très grand risque. En effet, il est évident que les démarches méthodologiques

doivent impérativement être adaptées aux diversités du contexte dans lequel elles seront employées, avec des tests et expérimentations multiples et successifs⁸. Or, peu d'exemples, à notre connaissance, montrent les démarches opérationnelles dans la mise en œuvre de cette proposition de la contextualisation.

C'est ainsi que si les spécificités culturelles sino-occidentales doivent être considérées comme faisant parties des « énergies » qui alimentent les pratiques managériales des entreprises et non pas comme des obstacles (Gao, 2009), ces mêmes spécificités doivent être non seulement identifiées, mais devraient également nourrir les méthodologies de recherche utilisées. En présentant certaines des difficultés et problèmes rencontrés sur le terrain et directement liés aux répercussions des effets culturels spécifiques, nous avons cherché à mettre en évidence l'ardente obligation de s'adapter au contexte culturel dans lequel notre enquête se déroulait.

Notre communication avait pour objectif de partager notre expérience en vue d'alerter des chercheurs ou professionnels sur les spécificités réelles du contexte chinois. En effet, si de nombreux ouvrages et communications traitent de la problématique du management « à la chinoise », de nombreux clichés sont véhiculés tout en omettant des éléments culturels qui peuvent devenir des risques potentiels dans le processus de négociation commerciale ou dans le domaine de la GRH en Chine.

Trois niveaux nous semblent être déterminants pour la réussite des projets de recherche sur le terrain, par exemple une enquête au sein d'une entreprise chinoise: la phase de préparation, les conditions de communication avec les interlocuteurs et enfin, la vérification constante tout au long du processus de réalisation.

Premièrement, en ce qui concerne la phase de la préparation, nous insistons sur deux points clés :

- Profiter des réseaux sociaux pour démarrer l'enquête et pour l'avancer ensuite. Il nous paraît impossible d'entrer dans une entreprise en Chine sans connaître un manager dans la direction, ou au moins quelqu'un qui est dans les réseaux des managers de l'entreprise. Nous les appelons « personnel d'introduction ».
- Travailler minutieusement sur le guide d'entretien, chaque question et chaque mot, au niveau du fond et de la forme, non seulement en raison de la traduction linguistique mais aussi des différentes compréhensions ou définitions des concepts selon les interlocuteurs qui ont des cultures très diversifiées. Nous sommes en train de réaliser une deuxième enquête auprès des étudiants chinois et notre recommandation se confirme.

Deuxièmement, lors de la phase de communication sur le terrain avec les managers chinois, nous proposons de mettre en place des conditions indispensables afin de comprendre les trois grands principes suivants : patience, confiance et « détours ». Trois recommandations devront ainsi être suivies :

- Soyez patients avec les interlocuteurs chinois. Prenez le temps de leur expliquer vos objectifs et laissez-leur le temps à s'habituer. N'oubliez pas que les démarches méthodologiques n'ont jamais été considérées comme une tradition ou comme une habitude pour les Chinois dans leur production des connaissances.
- Créez la confiance entre le chercheur et les interviewés. Il s'agit d'une confiance entre les individus dans le contexte d'une ambiance amicale. Par ailleurs, une observation

⁸ Cf. la mise en dialogue entre l'investigation théorique et l'enquête du terrain au sens de Romme (2003).

participante est souhaitable comme la méthode complémentaire⁹, surtout dans un contexte culturel tel que présenté ci-dessus. La méthode d'observation participante est nécessaire non seulement parce qu'elle porte sur les comportements des acteurs en tant que manifestations des systèmes de relations sociales ainsi que sur les fondements culturels et idéologiques qui les sous-tendent (Quivy et Van Campenhout, 1995) ; mais aussi la participation à la vie de l'entreprise permet au chercheur d'établir la confiance avec les managers sur le terrain.

- N'ayez pas peur de communiquer de façon détournée et indirecte. Préparez-vous bien avant les entretiens aux « jeux psychologiques » des interlocuteurs chinois afin de « faire parler », de « faire parler librement » et de capturer le « sens » caché derrière leur discours.

Troisièmement, nous insistons sur la nécessité de la vérification rigoureuse et l'interprétation soigneuse des informations collectées. Avant le début du processus de l'analyse des données. Sachez que les démarches des vérifications auprès des interlocuteurs chinois peuvent apparaître comme compréhensibles ou absurdes, telle est le prix de l'interculturalité.

C'est dans ce contexte que les chercheurs occidentaux se trouvent confrontés aux ambiguïtés liées au caractère de la langue chinoise, à la provocation intentionnelle d'interlocuteurs, à la référence diverse des valeurs, etc. Soyez « pragmatiques » et restez diplomate si possible en utilisant les trois principes clés présentés ci-dessus, à savoir la patience, la confiance et « les détours ».

La croissance économique de la Chine depuis ces vingt dernières années ainsi que sa participation de plus en plus importante à l'économie mondiale, les recherches en sciences économiques et en gestion progressent quantitativement. Or, malgré de nombreuses contributions qui confirment l'importance que le contexte socio-culturel joue dans les pratiques managériales au sein des entreprises, nous constatons que peu d'études s'intéressent aux risques liés aux transferts mécaniques des méthodes de recherche effectuées sur les terrains culturellement différents. Pourtant, nous pouvons constater l'importance jouée par la distance culturelle dans la compréhension des attitudes et comportements des managers. Nos expériences nous ont permis de démontrer le rôle joué par le rapprochement entre le terrain et le choix de la méthodologie de recherche.

Enfin, nous pouvons nous interroger sur d'autres risques « cachés » derrière le transfert de méthode « *outside in* ». Nous avons démontré que les risques sont liés à tous nos questionnements, sur le choix de la stratégie de recherche ainsi que à chaque étape à effectuer. Nous devrions prendre en compte un mouvement incessant entre les deux approches « *out* » et « *in* », un processus mouvant qui pourrait être comparé à celui qui traditionnellement régit l'univers de la culture chinoise tiraillée entre les deux forces « yin et yang ». C'est ainsi que nos « références » méthodologiques des sciences sociales occidentales ; se trouvent confrontées au contexte chinois de notre recherche. Cette flexibilité nous a permis d'avancer notre enquête de manière efficace ; mais elle a remis en question la légitimité de notre approche flexible et changeante, la fiabilité de notre recueil des données, elle pose un certain nombre de questions sur la fiabilité de nos échantillons, sur l'analyse des données ainsi que sur l'interprétation des résultats obtenus.

Un exemple, la question des risques liés à l'intégration et le traitement des signaux non verbaux : en absence des entretiens non filmés, les données non verbaux ont été notés par le chercheur au fur et mesure des entretiens. Nous étions toujours hésitants devant l'utilisation

⁹ Une des limites de notre projet est que nous n'avons pas pu réaliser d'observation participante au sein des entreprises étudiées.

de cette partie d'informations. Toutefois, en acceptant le fait que la compréhension personnelle du chercheur influence fortement les résultats, il nous semble que la communication non-verbale joue un rôle déterminant avec son propre « sens » à la compréhension du message dans la conversation.

Nous pouvons nous poser la question suivante ; pourrions-nous organiser la méthodologie utilisée avec deux niveaux d'analyse : une analyse mécanique pour une 1^e étape et une analyse organique pour une 2nd étape, complémentaire ?

Pour conclure, la progression économique de la Chine a abouti aux changements structurels fondamentaux qui posent de nombreuses questions de recherche, des opportunités de la création de nouvelles théories et de nouvelles méthodes de recherche qu'il reste à formaliser, tester et mettre en œuvre, au service des sciences de gestion ainsi qu'au service des entreprises.

Bibliographie :

Avenier Marie-José. (2007). Repères pour la transformation d'expérience en science avec conscience. Chapitre 6 in *la construction de savoir pour l'action*, Avenier M.-J. (ed.), L'Harmattan, Paris, 245p.

Barney J.B. et Zhang S. (2009). The Future of Chinese Management Research: A Theory of Chinese Management versus A Chinese Theory of Management, *Management and Organization Review*, vol 5(1), 15–28.

Beaud Stéphane, Weber Florence (1998). *Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques*, Paris, La Découverte, 328p.

Chen M. (1995). *Asian Management Systems: Chinese, Japanese and Korean styles of business*. London: International Thomson Business Press.

Chieng A. (2006). *La pratique de la Chine – en compagnie de François Jullien*, Grasset, Paris, 304pp.

Child John, Warner M. (2003). Culture and management in China. In M. Warner (ed.), *Culture and management in Asia*, Routledge: Curzon.

Child John (2009). Context, Comparison, and Methodology in Chinese Management Research, *Management and Organization Review*, 5(1), 57–73.

D'Iribarne Philippe (2009), *L'épreuve des différences : L'expérience d'une entreprise mondiale*, Seuil, Paris.

Egri Carolyn P., Ralston David A. (2004). Generation cohorts and personal values: a comparison of China and the United States. *Organization Science*, 2004, vol.15(2), 210-220.

Fernandez Juan Antonio., Underwood Laurie. (2006). *China CEO : Voices of Experience from 20 International Business Leaders*. John Wile & Sons Pte Ltd., New York, 301pp.

Gao Huiyi. (2009). Pratiques de la planification stratégique et effets du contexte culturel – cas des entreprises multinationales françaises en Chine, 401p. Thèse en Sciences de Gestion, Lyon 3.

Gao Huiyi et David Patricia (2013). Quelle GRH pour un exciting intellectual puzzle ? Enquête au sein des équipes franco-chinoises : la perception des managers, *11^e colloque francophone sur le risque*, IUT de Bayonne, 26-27 septembre 2013.

- Gao Huiyi et Goxe François (2010). À l'Est, du Nouveau ? Évolution des pratiques managériales chinoises après 30 ans d'ouverture, *XXI ème Congrès AGRH*, Rennes, 17-19 novembre 2010
- Goffman E. (1967): *Interaction Ritual: Essays on Face-to-Face Behavior*. Anchor Books.
- Hatchuel Armand (2007). La nature des sciences de gestion. Chapitre 3 dans *Sciences du management : épistémique, pragmatique et éthique*, (coord.) A.C. Martinet, FNEGE, Vuibert, Paris.310pp.
- Hoskisson R., Eden L., Lau, C-M., Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, vol.43, 249–67
- Jullien François (1997). *Traité de l'efficacité*. Grasset, Paris.
- Li Shenxue, Scullion Hugh. (2006). Bridging the distance: managing cross-broder knowledge holders. *Asia Pacific Journal Management*, vol. 23(1), 71-92.
- Liang S. M. (2000), *Les cultures d'orient et d'occident et leurs philosophies*, PUF, Paris, 255pp.
- Lim Lrong, Firkola Peter. (2000). Methodological issues in cross-cultural management research: Problems, solutions, and proposals. *Asia Pacific Journal of Management*, vol.17, 133-154.
- Lin Yutang. (1997). *La Chine et les chinois*, Payot, Paris.
- Malhotra N., Agarwal J., Peterson M. (1996). Methodological issues in cross-cultural marketing research. *International Marketing Review*, vol.13(5), 7– 43.
- Manion M. (1994). Survey research in the study of contemporary culture China: learning from local sampled. *China Quarterly*, vol.(September) 131, 741–65.
- Quivy Raymond., Van Campenhoudt Luc. (2006). *Manuel de recherche en Sciences sociales*, Paris, Dunod, nouvelle édition.
- Romme Georges. (2003). Making a difference: organization as design. *Organization Science*, vol. 14 (5), pp. 558-573.
- Roy Abhik, Walters Peter G. P., Luk Sherriff T. K. (2001). Chinese puzzles and paradoxes conducting business research. *China Journal of Business research*, vol.52, 203-210.
- Tsui Anne S. (2004). Contributing to global management knowledge: A case for high quality indigenous research. *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 21, 491–513.
- Tsui Anne S. (2006). Contextualization in Chinese Management Research. *Management and Organization Review*, vol.2 (1), 1-13.
- Vorapheth K. (1997). *Chine, le monde des affaires*. Harmattan, Pairs, 1997.
- Yu J. H., Keown C.F., Jacobs L.W. (1993). Attitude scale methodology: cross-cultural implications. *Journal of International Consumer Marketing*, 6(2), 45-64.