

# Pratiques stratégiques des filiales de multinationales en Chine - une analyse des facteurs culturels spécifiques

Huiyi GAO

Docteur en Sciences de Gestion

Enseignante-chercheuse, ESDES, Université Catholique de Lyon

Centre de Recherche Magellan, IAE Université Jean Moulin Lyon 3

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

Adresse : Université Catholique de Lyon, 25, Place Carnot, 69286 Lyon

Téléphone : 04.72.32.50.48

Télécopie : 04.72.32.51.58

## Résumé :

Cette étude exploratoire, qui porte sur la Chine, s'intéresse aux facteurs culturels spécifiques à ce pays qui influencent les acteurs, leurs actions et leurs interactions lors de la fabrique des stratégies au sein des filiales des multinationales (MN).

Après une analyse culturelle traitant de quatre dimensions ethnographique, cognitive, attitudinale et psychologique sociale, nous précisons les démarches menées dans 45 entretiens semi-structurés auprès de managers français et chinois appartenant à quatre multinationales françaises. Les résultats sont interprétés en termes de structuration des praticiens, de formation de la pensée stratégique, de répartition procédurale des pouvoirs et des responsabilités ainsi que d'interactions entre les acteurs.

Les résultats montrent que les MN devraient reconnaître la nécessité de traiter le « *cultural challenge* » dans leurs pratiques stratégiques. Ceci d'autant plus que l'influence culturelle peut renforcer ou inhiber la capacité d'une organisation à élaborer et à exécuter des stratégies de façon efficace, en fonction de la compatibilité de la culture avec le choix des orientations stratégiques. Nous proposons enfin des « recettes » opératoires pour les pratiques stratégiques des MN en Chine.

## Mots clés :

*strategy-as-practice*, multinationale (MN), Chine, culture, étude de cas

La Chine occupe toujours le premier rang, parmi les pays émergents, aux yeux des investisseurs tant français (Aubert et Sillard, 2005) que mondiaux (UNCTAD, 2005). Mais l'importance économique grandissante de la Chine ne change pas le fait qu'elle est toujours considérée comme une zone difficile et risquée pour opérer des activités selon les investisseurs occidentaux et cela pour plusieurs raisons. Il s'agit d'un pays éloigné des économies occidentales, de la plus grande bureaucratie communiste et d'une des civilisations les plus anciennes, etc. Les distances multiples dimensionnelles existent toujours (Ghemawat, 2001) et elles constituent un « casse-tête intellectuel fascinant » (*exciting intellectual puzzle*) (Tsui *et al.*, 2004, p. 133) pour les chercheurs comme pour les managers des multinationales (MN). Il est donc intéressant d'ouvrir la « boîte noire » de ce nouveau type d'organisation, les filiales des MN en Chine, et d'interroger leurs pratiques managériales. Or, la littérature académique n'offre pas encore d'études monographiques relatives sur ce point.

Si les recherches en stratégie n'ont que 50 ans (Martinet, 2008), les travaux concernant le contexte chinois sont encore récents et peu nombreux. On se doutait de l'existence de management stratégique en Chine (Tung, 1981) mais la confirmation n'en a été faite que récemment (Tan et Litschert, 1994). Bien que le rythme des recherches en stratégie sur le contexte chinois se soit accéléré à la fin des années 1990 (Peng *et al.*, 2001), nous constatons que peu de recherches font le lien entre les pratiques stratégiques au sein de filiales de MN<sup>1</sup> et les facteurs spécifiques locaux.

Parmi les facteurs spécifiques, nous nous focalisons dans cette étude sur la dimension culturelle car l'implantation d'une structure par une MN dans un pays étranger ne peut ni changer ni effacer les différences de pensée et d'action entre les acteurs induites par les facteurs culturels. Ces derniers continuent et continueront à influencer leurs pratiques managériales (Fernandez et Underwood, 2006 ; Haber et Qin, 2005 ; Li et Scullion, 2006). À quel point influencent-ils les pratiques stratégiques au sein des filiales des MN en Chine ? Autrement dit, comment les stratégies locales des MN sont-elles élaborées par l'ensemble des acteurs culturellement mixtes au sein de filiales chinoises ? Quels sont les enjeux des différences culturelles lors de leur fabrique de la stratégie (Golsorkhi, 2006) ?

Parmi les cinq « attracteurs » de la pensée stratégique (Martinet, 2000), le positionnement sociologique paraît indispensable pour répondre aux questions posées par cette étude. Car les filiales à l'étranger sont des réseaux de relations où les acteurs ne partagent pas entre eux *a*

---

<sup>1</sup> Nous avons choisi d'étudier les filiales des MN en raison de l'évolution de leur choix de mode d'entrer sur le marché chinois. Les recherches en management international montrent que la préférence majeure des MN est tout d'abord allée aux IJV (International Joint Venture) dans les années 1990 puis depuis les années 2000 aux WFOE (Wholly-Foreign-Owned Entreprises) (Deng, 2001 ; Li *et al.*, 2000).

*priori* les mêmes valeurs et aspirations ; et la stratégie est « *une pratique sociale sur la façon dont les praticiens de la stratégie agissent vraiment et interagissent* » (Whittington, 1996, p. 731). Autrement dit, en analysant les facteurs spécifiques au contexte socioculturel, nous nous intéressons à la manière dont les managers font la stratégie dans leurs activités quotidiennes (Johnson *et al.*, 2007 ; Jarzabkowski *et al.*, 2007) afin d'en tirer des enseignements pour les filiales des MN en Chine.

Nous commencerons par analyser quatre dimensions et facteurs spécifiques à la culture chinoise : ethnographique, cognitive, attitudinale et psychologique sociale. Ceci nous permettra ensuite de démarrer une enquête exploratoire sur les pratiques stratégiques locales des filiales des MN. Travaillant dans le paradigme constructiviste, nous préciserons ensuite les démarches utilisées lors de 45 entretiens semi-structurés auprès de managers français et chinois appartenant à quatre MN françaises. Puis, nous interpréterons les résultats en fonction des effets de ces quatre dimensions culturelles sur les stratégies, leurs actions et leurs interactions au cours de la fabrication des stratégies. Nous conclurons enfin sur les apports, les limites et ouvrirons de nouvelles perspectives pour cette recherche.

## **1. ANALYSE DES FACTEURS CULTURELS**

De nombreuses recherches constatent (*e.g.* Gao, 2009a ; Knight *et al.*, 1999 ; Li *et al.*, 2002) que sur la même échelle de valeur les Chinois peuvent avoir des interprétations différentes de celles d'individus issus d'autres cultures. Ils peuvent aussi avoir d'autres valeurs non exploitées dans les typologies déjà existantes. Quand les facteurs culturels des Chinois ne peuvent plus entrer « confortablement » dans les « casiers typiques » des « Hofstediens », il est indispensable pour nous de travailler sur un système de sens à travers lequel l'individu perçoit et interprète une situation ou une action concrète (d'Iribarne, 1989). Autrement dit, en étudiant un ensemble de concepts qui permettent aux chinois de donner du sens à ce qu'ils vivent, nous essayons de comprendre la fabrication des stratégies dans une « logique chinoise » de manière à favoriser l'adaptation de ces pratiques au contexte local.

Nos analyses sont basées sur la structure de Li et Scullion (2006) dans leur étude sur la transformation des connaissances dans les MN, et ce pour deux raisons :

- la similarité de l'objectif de recherche, à savoir l'analyse des facteurs culturels d'une pratique managériale au sein des filiales chinoises de MN ;
- la globalité des facteurs qui sont le plus fréquemment abordés dans les recherches antérieures.

Nous commencerons par chercher à comprendre globalement la société chinoise au travers de son évolution et de la combinaison de ses trois origines (dimension ethnographique). Nous

développerons aussi successivement les grands traits communs de la culture chinoise dans les dimensions cognitive, attitudinale et psychologique sociale.

### 1.1. FACTEURS ETHNOGRAPHIQUES SOCIAUX

Dans l'Histoire contemporaine chinoise, depuis la période post-dynastique Qing (depuis 1912)<sup>2</sup>, beaucoup de changements ont été délibérément conçus pour remodeler radicalement les croyances et les attitudes qui peuvent logiquement avoir une influence sur les valeurs des Chinois et en particulier sur celles des managers (Liu, 2003). Le contexte socioculturel actuel en Chine présente une culture hybride construite de façon particulièrement complexe (Lang 1998 ; Li et Scullion, 2006), tirant son origine de trois influences qui coexistent :

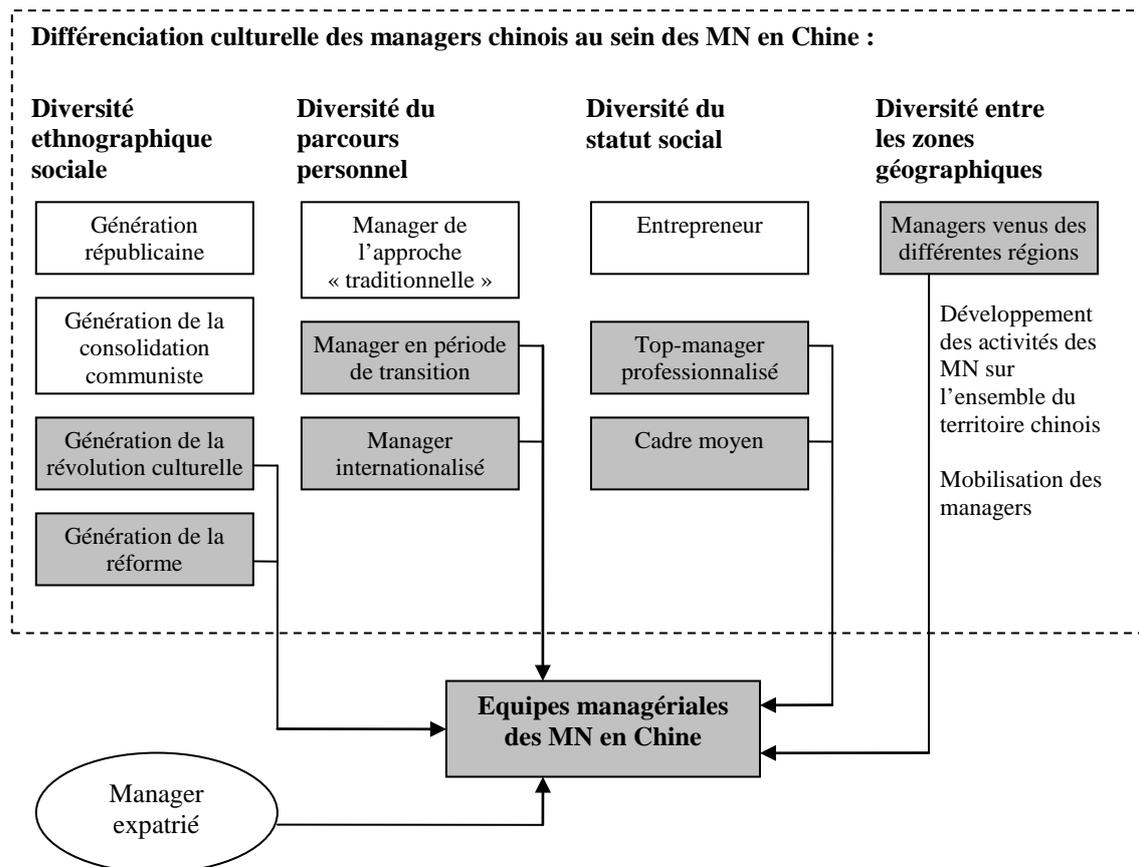
- les philosophies traditionnelles nées avant J.C. ; parmi celles-ci, l'influence du confucianisme est incontournable. Il existe toujours profondément des influences de la culture traditionnelle au sein des entreprises en Chine (Peng *et al.*, 2001).
- la culture collectiviste de l'idéologie communiste fortement imposée en République Populaire de Chine et composée par le marxisme, le léninisme et le maoïsme. « L'héritage de l'idéologie marxiste a laissé une empreinte importante sur les valeurs mis à jour par les managers locaux » (Steensma *et al.*, 2000, p. 832).
- la tendance à l'occidentalisation inévitable du fait de 30 années de réformes et d'ouvertures. La croissance des diplômés de niveau MBA en Chine est le meilleur indicateur pour comprendre le changement d'esprit en management (Tsui, 2004). Les managers sont plus individualistes et plus indépendants, tout en prenant des risques dans leur recherche du profit. Ils suivent des règles différentes pour s'attribuer des récompenses à la fois matérialistes et socio-affectives (Chen, 1995).

Fort de cette originalité, les questions managériales en Chine ne peuvent rentrer dans les « modèles » présumés par les chercheurs spécialisés (Clegg, 2003). La coexistence de ces trois courants varie selon les périodes. Gao (2009b) distingue les différents caractères des collaborateurs internes et externes aux MN, en fonction des quatre générations, de leur parcours personnel, de leur statut social et de leur origine géographique (cf. schéma 1).

---

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

## Schéma 1 : Compositions de managers dans la société chinoise et au sein des MN en Chine



Source : Gao (2009b)

### 1.2. FACTEURS COGNITIFS DE LA VISION DU MONDE

Les facteurs cognitifs définissent la vision du monde et la logique de pensée des Chinois. D'abord, cette cognition holistique permet aux Chinois d'observer une « grande image » de l'ensemble des problèmes. Cette « grande image » est dynamique, changeable et peu stéréotypée (Perter, 2002), parce que l'univers se développe sans cesse dans deux forces abstraites (*Yin* et *Yang*) à la fois corrélatives, antagonistes et complémentaires. Rien n'est alors purement et simplement d'une seule forme. « *L'efficacité naît du processus et de la capacité d'adaptation à la réalité.* » (Chieng, 2006, p. 180). Autrement dit, l'efficacité ne dépend pas uniquement de l'initiative individuelle mais aussi des facteurs favorables propres à une situation et sur lesquels on peut s'appuyer pour réussir (Jullien, 1997).

Ensuite, cette compréhension du monde définit la notion de vérité qui a moins de poids et est remplacé par l'établissement de l'harmonie dans les discours des Chinois. Car pour eux, la vérité, qui est complexe et changeante, présente finalement peu d'intérêt (Chieng, 2006) et ne peut être ni définie ni vérifiée. En revanche, la seule façon d'arriver à l'atteindre est de la

suggérer (Lin, 1997). La question fondamentale est de trouver une forme parmi les nombreuses représentations possibles. Cette notion de vérité a une conséquence importante sur la compréhension mutuelle et sur le sens des mots, par exemple l'obliquité du discours des Chinois : il n'y a pas de mensonge. Alors que les Occidentaux considèrent souvent le discours comme un outil d'information, les Chinois le considèrent toujours comme un procès avec ses propres « techniques » du jeu de significations : non-dit, silence, nuances, dire à peine, dire sans dire, dire à côté, etc.

De plus, cette vision du monde holistique nourrit une logique de pensée chinoise essentiellement synthétique et pragmatique (De Miribel *et al.*, 1997), tournée vers les réalités existantes et concrètes. Ce qui intéresse 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 est de parvenir à une meilleure maîtrise de l'ensemble et de faire progresser l'Homme.

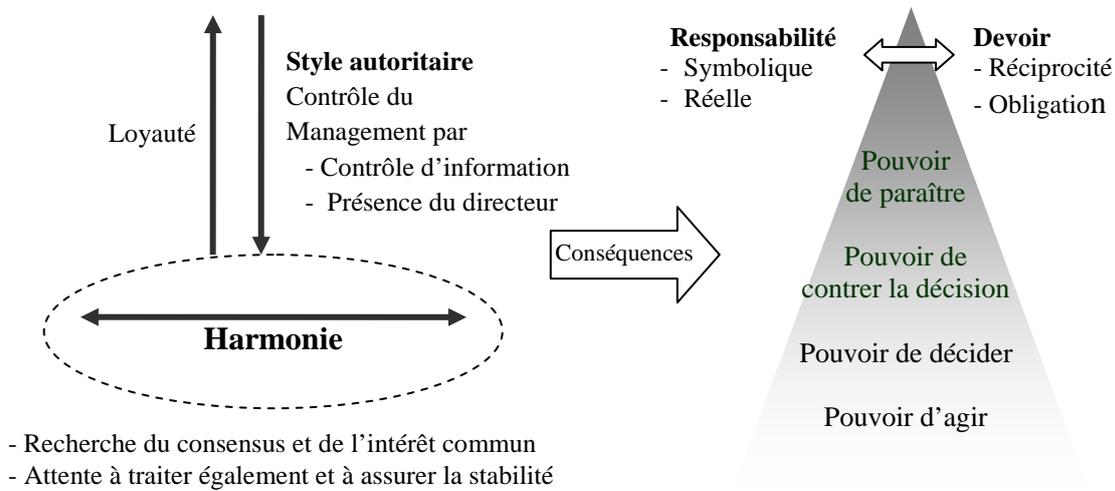
### **1.3. FACTEURS ATTITUDINAUX DU POUVOIR ET DE LA RESPONSABILITE**

Dans la culture chinoise, les attitudes des individus en termes de pouvoir et de responsabilité ne peuvent simplement se résumer à une « forte distance hiérarchique qui accepte des inégalités » (*e.g.* Hofstede, 2009). Child et Warner (2003) proposent une réflexion en deux dimensions.

Verticalement, la prise de décision est traditionnellement fondée sur une approche autoritaire (Littrell, 2007). La participation et l'autonomisation dans le management ne sont pas universellement reconnues et de nombreux managers chinois se sentent menacés par l'idée de déléguer leur autorité aux subordonnés. Le contrôle du management est alors assuré soit par la présence physique du directeur (Lee, 1991), soit par le contrôle des informations et la limitation du partage d'information (Chen, 1995) avec un échange de faveur pour la loyauté (Hwang, 1987).

Horizontalement, la communication interpersonnelle est caractérisée par la recherche du consensus et de l'intérêt commun pour maintenir l'harmonie dans l'ensemble de l'entreprise (Hung, 2004). En acceptant le pouvoir inégalement réparti, les Chinois comptent naturellement sur leurs supérieurs « bienveillants » pour traiter tous les employés équitablement et fournir de la stabilité, de la supervision et des règles explicites (Pun, 2001).

## Schéma 2 : Deux dimensions des facteurs attitudeux et les conséquences



Cette hiérarchisation en deux dimensions a deux conséquences organisationnelles (cf. schéma 2). La première est l'existence de différents types de pouvoirs, ainsi s'établit, de bas en haut de la chaîne de commandement, un subtil équilibre : pouvoir d'agir - pouvoir de décider - pouvoir de contrer la décision - pouvoir de paraître. Cette répartition des pouvoirs entraîne deux types de responsabilités : réelles et symboliques. Plus un individu s'élève dans l'échelle sociale, plus il est respecté et omniscient, et moins il a de responsabilités réelles, c'est-à-dire opérationnelles (Perter, 2002).

La deuxième conséquence est qu'une partie de la notion de « responsabilité » est remplacée par un fort sens du « devoir », lié à l'humanité qui est au « cœur de l'homme » pour les Chinois (Faure, 2003). Imprégnés par ce devoir, un chinois se projette dans la situation de l'autrui et il comprend la nécessité des réciprocités et des obligations. Autrement dit, les managers devraient promouvoir le développement de leurs subordonnées et les protéger (Ho, 1998).

### 1.4. FACTEURS PSYCHOLOGIQUES SOCIAUX

Etant une sorte de code, la dimension psychologique-sociale regroupe des facteurs concernant la façon de participer à la vie collective. Nous choisissons les six facteurs, classés par Fang (1999), les plus étudiés dans le contexte économique.

*L'orientation vers la famille et le groupe* : les relations sociales des Chinois se fondent à la fois sur le groupe auquel chaque chinois n'arrête jamais de se référer (House, 2004) et sur la famille qui a été considérée comme unité de base de la société chinoise (Liang, 2000). Chaque membre du groupe fait son devoir en fonction de sa position sociale bien définie. Le chef d'équipe est alors considéré comme étant une figure paternelle qui doit prendre soin de ses

subordonnés. Ainsi, on peut dire que le « nous » passe avant le « moi » chez les Chinois, sans cependant signifier que le « moi » soit nié s'il respecte la règle du « nous ».

*La tolérance des conflits et le besoin d'harmonie* : pour cela, les Chinois sont dans l'impossibilité de critiquer, refuser, juger ou demander un service à quelqu'un. De plus, quel que soit le contexte, les Chinois ne dévoilent jamais leurs véritables forces intérieures devant les autres. 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 respect de l'âge et de la hiérarchie* : la société chinoise est très hiérarchisée, contradiction pour les occidentaux, mais phénomène naturel pour les Chinois (Chieng, 2006). Chacun doit reconnaître les différences, accepter les inégalités et se tenir à la place fixée par sa condition, sans chercher à en sortir. Avec ses multiples niveaux, il s'agit de respecter la nature des choses (De Miribel *et al.*, 1997). L'ancienneté est considérée comme une référence importante dans la hiérarchie car la sagesse vient de l'accumulation des expériences. « *Jamais les chinois n'ont peur de vieillir, puisque la considération et le respect de tous leur sont assurés en proportion de leur âge.* » (Huon de Kermadec, 1989, p. 43).

*La « culture » morale* : l'accent mis sur le « *self-moral cultivation and life long learning* » permet aux hommes d'obtenir confiance et sincérité qui sont deux des plus importantes qualités de l'être humain. Autrement dit, c'est l'importance de l'éducation qui permet de contrôler les désirs afin de devenir un homme « excellent » et d'être un « exemple » pour autrui (Faure, 2003). Dans la vie des entreprises, c'est une vision du manager-qui-sait-tout, de l'expert senior, qui est privilégiée (Ascencio, 2007).

*L'importance des relations interpersonnelles (Guanxi)* : étroitement liée à *Renqing* (faveur) et *Li* (étiquette, propriété et règles de conduit), les relations interpersonnelles sont considérées comme une des garanties pour une cohésion sociale harmonieuse. Ces relations complexes entre les personnes sont hiérarchisées à la fois verticalement et en cercles concentriques (Padovani, 2000). De plus, elles sont un réflexe d'adaptation pratique par rapport au pouvoir car la frontière entre relation personnelle et relation professionnelle n'est pas toujours nette en Chine. Plus exactement, la relation professionnelle ne commence que lorsqu'une relation personnelle est établie sur la confiance et que l'amitié existe.

*La notion de face/visage (lian, mianzi)* : étant un mécanisme moral d'autorégulation, cette notion importante a un impact fondamental dans la façon de vivre « théâtrale » des Chinois (Lin, 1997). Il est important de savoir à quel moment, à quel endroit, avec qui et comment jouer son rôle dans « une pièce du théâtre social ». Si l'on détruit cette image aux yeux du

public, on détruit finalement son rôle dans le théâtre ou 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).

## **2. POSITIONNEMENT ET METHODE 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 proposées » (la compréhension des facteurs culturels et la stratégie comme pratiques sociales au sein des MN en Chine pendant leur travail de l'élaboration des stratégies locales) en élaborant de nouvelles réponses.

### **2.1. APPROCHE QUALITATIVE PAR ETUDE 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 le principe de « variété industrielle » afin d'éviter le biais des influences technologiques sur leur façon de gérer (au sens de Woodward). Quatre MN françaises ont donné leur accord pour effectuer cette enquête au sein de leur organisation chinoise (cf. Annexe 1).

### **2.2. ENTRETIENS SEMI-STRUCTURES**

Quant à l'instrument de recherche, nous avons privilégié les entretiens semi-structurés qui ne sont ni entièrement ouverts, ni canalisés par un grand nombre de questions précises (Quivy et Van Campenhoudt, 2006). Ce caractère 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).

Les entretiens ont été conduits dans la langue maternelle des interlocuteurs afin de réduire les biais et les difficultés linguistiques souvent rencontrés dans les études internationales. Ainsi, 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 majeurs rencontrés dans l'utilisation d'un instrument de recherche « *etic* »<sup>3</sup> développé en Occident (Malhotra *et al.*, 1996), notamment sur l'équivalence des mesures et des concepts clés, nous avons construit 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'aller sur le terrain. L'enquête a été effectuée entre 2006 et 2007 sur deux périodes (cf. Annexe 2) :

- Une période de tests de juillet à août 2006 : 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.
- Une période principale de juin à août en 2007. 40 entretiens ont été 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. Les durées des entretiens étaient très variables (entre 30 minutes et 90 minutes).

Les lieux des entretiens étaient variés et situés dans les différents départements des quatre MN françaises étudiées : les sièges en Chine<sup>4</sup>; 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.

---

<sup>3</sup> 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 attitudeux ou comportementaux sont exprimés de façon unique dans chaque culture.

<sup>4</sup> Étant le centre du management, il a un rôle comme la maison mère de toutes les activités en Chine ou en Asie.

Des sources complémentaires sont parallèlement étudiées : 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.

### **2.3. TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNEES**

Les démarches de vérification et de précision ont duré pendant tout le processus de collecte et de traitement des données, non seulement dans le but d'obtenir des informations complémentaires, 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 le travail sur le terrain 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 sens des mots, c'est-à-dire leur « jeu de significations » défini par les facteurs cognitifs de la culture chinoise mentionnés ci-dessus.

Les analyses de données se sont déroulées en trois étapes avec l'utilisation du logiciel NVivo7 : codage fermé, ouverture de codage et recatégorisation des codages. Cela nous a permis de codifier, de croiser et d'analyser simultanément les diverses formes de textes en multiples langues lors du processus, afin 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 a émergé à la fin des analyses.

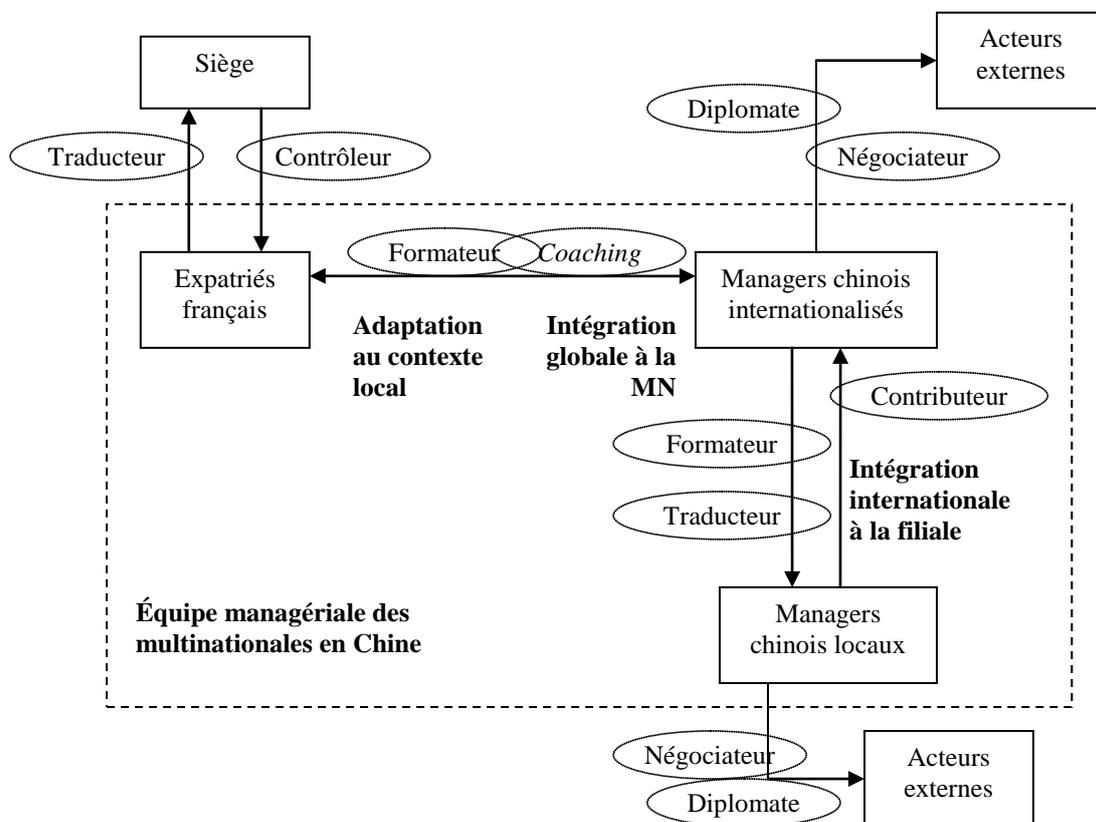
## **3. INTERPRETATION DES RESULTATS : ACTEURS, ACTIONS, INTERACTIONS**

Les résultats de notre enquête au sein des quatre cas sont interprétés en fonction des effets culturels sur les acteurs, sur leurs actions et sur leurs interactions au cours de l'élaboration des stratégies, question posée au début de la recherche.

### **3.1. EFFETS ETHNOGRAPHIQUES SOCIAUX ET STRUCTURATION DES PRATICIENS STRATEGIQUES**

Les résultats montrent qu'il est impossible d'élaborer les stratégies de la filiale chinoise au sein du siège à Paris. Cette fonction et les responsabilités concernées sont délocalisées auprès des filiales chinoises. Selon les interlocuteurs, le développement des activités doit prendre en considération les expériences des managers sur place, qu'ils soient expatriés ou locaux, car ce sont eux qui sont confrontés aux nouveaux problèmes. Au sein de l'organisation chinoise, les praticiens stratégiques sont les acteurs qui à tous niveaux hiérarchiques participent et contribuent à la formation des stratégies que ce soit de façon directe ou indirecte. Les effets ethnographiques sociaux résultent les différentes catégories de managers ainsi que leur position structurelle lors de l'élaboration des stratégies (Schéma 3).

**Schéma 3 : Structuration des praticiens au cours de l'élaboration des stratégies**



### 3.1.1. Les managers chinois internationalisés

Ils se situent au milieu d'échanges organisationnels grâce à leur double connaissance internationale et locale. Ils sont des « acteurs clés » pour deux raisons: ils relient les expatriés et les manager locaux pour le fonctionnement interne de l'équipe ; ils représentent l'entreprise dans les interactions avec les acteurs externes.

L'enquête montre qu'ils occupent de plus en plus des postes clés, particulièrement dans le service de développement du marché local. D'une part, les expatriés ont des difficultés,

notamment avec les acteurs locaux externes en ce qui concerne le contexte local; d'autre part, la connaissance du contexte des managers locaux peut débloquent certaines « choses sensibles » dans les coopérations avec les partenaires chinois locaux qui se comportent toujours à la « façon chinoise ».

Dans les interactions avec leurs collègues étrangers, ils sont formateurs afin de les aider à comprendre, à s'adapter et/ou à s'intégrer au contexte local. Dans les interactions avec les managers chinois en transition, ils sont simultanément formateurs et traducteurs en ce qui concerne l'accumulation des compétences pour travailler dans un contexte international, par exemple la procédure managériale de la MN, la culture organisationnelle du siège, ainsi que la culture organisationnelle de la filiale. Dans les interactions avec les acteurs extérieurs, tels que les acteurs institutionnels, les partenaires locaux, etc., ils jouent les rôles de « diplomate » et « négociateur ».

Au sein des MN, les managers chinois apprécient d'avoir davantage d'opportunités pour apprendre de nouvelles formes de « savoir-faire » à travers des programmes de formation et d'autres types de pratiques. Par conséquent, ils obtiennent plus de compétences sur le poste et perçoivent cette maturité psychologique de façon plus positive, ce qui leur donne plus de confiance envers l'organisation. Pour le développement à long terme de la MN en Chine, leur intégration dans l'ensemble du fonctionnement de la MN est un enjeu important afin de remplacer une partie des expatriés. Or, notre enquête note également que les postes managériales sont moins localisées au sein des MN françaises que leurs concurrents américains.

### **3.1.2. Les managers chinois en transition**

Constituant la majorité du personnel 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 d'autres managers qui ont de brillants diplômes. 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'obtenir des informations « informelles et utiles » pour leur organisation. Dans ce sens là, ils peuvent aussi jouer le rôle de « diplomate » dans les contacts externes. L'intégration de ce groupe de managers au contexte international est un enjeu important pour les MN, car la filiale d'une multinationale ne peut jamais être gérée de la même manière que celle utilisée dans une entreprise locale.

### **3.1.3. Les expatriés**

Ils sont le « nœud » qui lie le siège et la filiale dans le schéma 3. Autrement dit, les MN 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 sont traducteurs pour expliquer la situation particulière de la filiale chinoise à leurs supérieurs au siège, grâce à leurs compétences obtenues lors de « *l'exercice de leur fonction locale* ». Deuxièmement, dans l'interaction avec les managers chinois au sein de la filiale, ils sont des formateurs dont la mission est de partager une partie de leurs « points forts » avec leurs collègues chinois, telles que leurs connaissances professionnelles, managériales et de la culture organisationnelle de la MN. L'enjeu pour eux est alors de s'adapter au contexte local et de travailler en équipe avec les managers locaux. Cette adaptation est considérée comme un atout potentiel pour le développement stratégique des MN en Chine.

### **3.2. EFFETS DES FACTEURS COGNITIFS ET FORMATION DE LA PENSÉE STRATÉGIQUES**

Les résultats montrent que les facteurs cognitifs impactent significativement sur les actions des praticiens.

#### **3.2.1. Processus formel vs. Informel**

Au niveau du processus de l'élaboration des stratégies, les procédures formelle et informelle coexistent au sein des filiales chinoises. Bien que les objectifs stratégiques des filiales soient formulés localement, la procédure demandée par le siège à Paris est standardisée afin d'être consolidée par le siège et de s'intégrer ultérieurement dans l'ensemble des stratégies et des activités du groupe. De plus, cette procédure formelle peut être interprétée comme un moyen de contrôler les filiales dans le but de maintenir un engagement de l'équipe managériale de la filiale.

Or, les managers chinois trouvent que la procédure formelle et les rapports écrits sont « ennuyeux et compliqués ». Les managers français en Chine trouvent également que les plans détaillés et le programme d'actions sont infaisables, irréalisables et inutiles. De plus ce processus formel rend leurs activités inefficaces :

« Un cheval attaché ne peut pas travailler, ni être heureux ! Ne pensez pas à comprendre tout clairement ! Si vous (le top management du siège) voulez tout comprendre, ok, alors il faut prendre du temps, petit à petit, à découvrir des « trucs » en Chine. Mais, cette compréhension ne peut pas empêcher ou ralentir ce qu'on fait actuellement. Vous devez appliquer une approche la plus simplifiée possible dans un contexte si complexe. » (CN/TM/10+)<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Les interlocuteurs sont référencés de façon suivante : 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

Les managers chinois préfèrent leurs « *techniques ou méthodes pratiques* » qui leur permettent d'avancer plus vite. Cela est très différent de l'approche de leurs collègues français qui « *suivent toujours toutes les étapes, de début à la fin.* »<sup>6</sup> En effet, la pensée holistique permet aux Chinois d'avoir une sensibilité concernant les changements de l'environnement et une grande flexibilité pour réagir en modifiant les objectifs stratégiques le plus rapidement possible. Leur pensée stratégique repose sur la sensibilité de la potentialité d'une situation donnée afin de réagir aussi vite que possible en s'adaptant aux circonstances de la situation. Dans les interactions franco-chinoises, les Chinois trouvent que cette pensée holistique et cognitive ne peut être formalisée, modélisée et expliquée aux collaborateurs français qui se conforment traditionnellement aux plans, aux normes et aux principes fixés. De plus, puisque les Chinois pensent que les changements sont rapides et continuels, les écritures peuvent raisonnablement être modifiées en fonction de l'évolution de la situation, et par conséquent elles ne prennent plus d'importance.

### 3.2.2. Objectifs stratégiques élaborés

Fortement liés à cette façon de penser, les objectifs stratégiques élaborés ont des spécificités. Dans les entreprises étudiées, il est préférable et « utile » de décrire les objectifs stratégiques locaux non détails. De plus, une grande flexibilité des objectifs est demandée soit par des révisions et redéfinitions fréquentes (*e.g.* cas de MNC-K et MNC-E), soit par l'utilisation de différents types de plans temporaires (*e.g.* MNC-A) : mettre les objectifs liés davantage aux changements locaux seulement dans le plan annuel, désigner les principes des politiques d'investissement et la grande direction stratégique dans le plan à long terme.

Or nous avons observé que les managers chinois ont moins de mal à élaborer les objectifs temporairement courts qu'à anticiper pour une durée plus lointaine, tel que 3 ou 5 ans. Puisqu'ils s'intéressent au « *potentiel de situation* »<sup>7</sup>, ils ne se font pas trop de soucis sur un horizon fixé de leur objectif élaboré. Ils expliquent que la stratégie doit être réalisée rapidement, parce que « *si jamais ceci ne fonctionne pas sur le court terme, le long terme peut-être ne sera pas bon non plus alors on pourra le changer* ». Cela est très différent de leurs collègues français qui pensent de façon méthodique en fonction de « fin/moyen », un tel horizon du plan, comme des « règles du jeu ».

### 3.2.3. Méthodes et outils d'analyse

---

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).

<sup>6</sup> L'interviewé a pris un exemple très vivant pour nous montrer cette différence : le calcul de 98 fois 5. Pour les Chinois, à partir de l'école primaire, ils savent le calculer comme  $100*5-2*5=490$  ; tandis que pour les Français, ils sont habitués de passer par les étapes :  $8*5=40$ ,  $90*5=450$ ,  $40+450=490$ .

<sup>7</sup> Traduite en « facteurs porteurs » par François Jullien (1997).

Au niveau des outils d'analyses, les méthodes les plus utilisées dans les entreprises anglo-saxonnes, telles que l'analyse « *what/if* », l'analyse des facteurs « clé » de succès, l'analyse SWOT<sup>8</sup>, sont également employées par les filiales des MN en Chine, bien qu'elles ne soient pas encore populaires dans le monde des affaires des Chinois<sup>9</sup>. Notre interrogation porte sur l'application de ces méthodes dans la pensée holistique et dans leur mode de fonctionnement pragmatique car « *les Chinois sont très pragmatiques, [...] ils ne s'intéressent pas systématiquement tous les concepts dont les Français parlent.* » (FR/CD/9).

Le premier type de problèmes est lié à l'identification des éléments cause-conséquence chez les managers chinois qui trouvent qu'il est très souvent impossible de séparer les causes-conséquences car elles s'entremêlent et interagissent et qu'il faut les considérer comme un tout. Leur façon d'analyser suppose d'intégrer des points de vue et d'identifier toutes les choses en termes de relations sociales, économiques ou biologiques. Autrement dit, tous les éléments entre causes et effets sont liés de façon complexe et cet « ensemble » n'est pas simplement la somme ou la combinaison de pièces. Par conséquent, ils ne peuvent pas distinguer et raisonner selon la logique cause-effet. Ils sentent que « *les choses peuvent marcher comme ça, point final !* », ce qui est très différent de leurs collègues français qui posent toujours la question : « *pourquoi tu le fais comme ça ?* ».

Le deuxième type de problèmes concerne les différents critères d'interprétation et de mesure des facteurs en termes de risque et d'opportunité. « *La différence culturelle est aussi une mesure du risque ou de l'anxiété dans une analyse stratégique des acteurs.* » (FR/CD/8). Un même élément peut s'interpréter comme une menace pour certains ou comme une opportunité pour d'autres.

Enfin, les managers français trouvent que la modélisation et l'interprétation des analyses de données n'existent traditionnellement pas dans la culture chinoise. Les Chinois ne conçoivent pas dans leur esprit la nécessité de modéliser et n'ont pas l'habitude d'utiliser des outils de modélisation. Ils sont plutôt enclins à essayer de connaître la psychologie des acteurs que de « *s'accrocher aux chiffres* ». Autrement dit, ils sont très intuitifs et satisfaits de leur intuition, plus portés vers l'action, ils sont moins enclins à mener une réflexion dans laquelle on essaie de donner une esquisse, la plus complète possible, de ce qui est en train de se passer. De plus, ils n'ont pas l'habitude de croiser les informations et de faire des hypothèses.

---

<sup>8</sup> Selon Glaistner et Falshaw (1999).

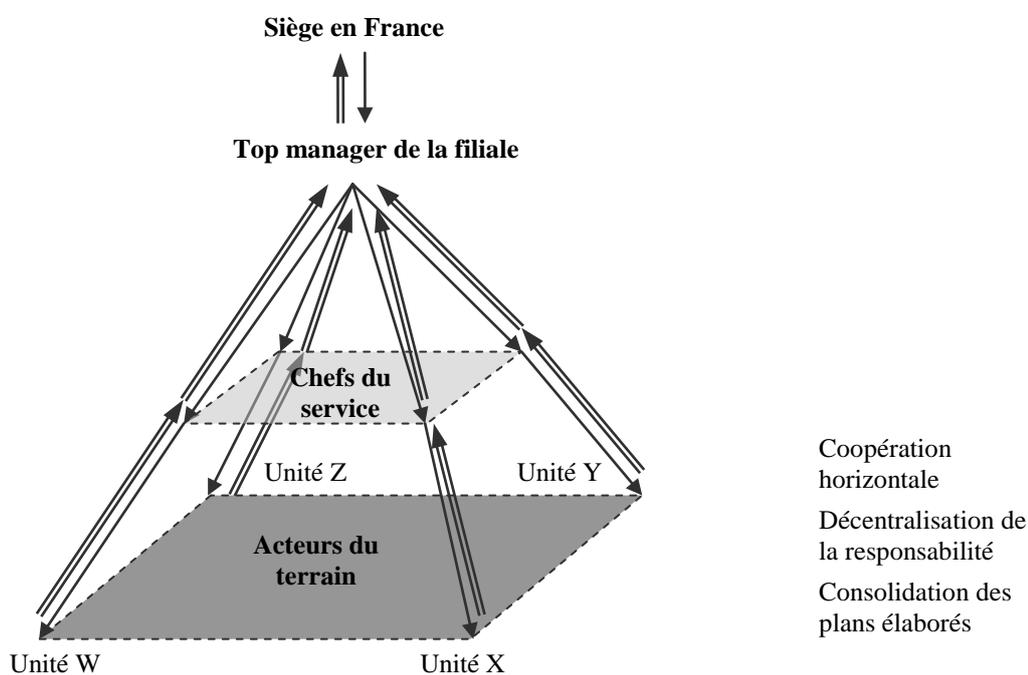
<sup>9</sup> Selon les interlocuteurs chinois qui ont travaillé dans les entreprises nationales avant d'arriver aux MN.

« Dans l'esprit des Chinois, toutes les hypothèses sont fausses parce que si l'on fait une hypothèse, ceci vaut dire que l'on n'est pas sûr. Donc, ils ont peur de faire des hypothèses parce qu'ils ont peur que l'on leur reproche ensuite d'avoir mis des chiffres qui sont faux. » (FR/CD/9).

### 3.3.EFFETS ATTITUDINAUX ET REPARTITION PROCEDURALE DES PRATIQUES STRATEGIQUES

Nous constatons que les processus sont différents entre siège-filiale et au sein de la filiale. Entre siège et filiale, le processus commence par « *top-down* » puis « *bottom-up* ». Le siège annonce d'abord, sur le fond - le positionnement stratégique des filiales dans l'ensemble des activités de la MN - et sur la forme, par exemple la procédure et les formulaires à compléter. En outre, le siège décentralise le pouvoir de l'élaboration des stratégies avec un accompagnement de la décentralisation des responsabilités pour l'ensemble de la filiale et pour chaque unité d'affaires. Il consolide et recommande ensuite les stratégies locales élaborées par la filiale afin de les accorder et de les intégrer aux stratégies globales de la MN. Au sein des filiales, la procédure commence dans le sens « *bottom-up* » puis « *top-down* ». Les facteurs attitudinaux de la culture chinoise définissent une répartition des pouvoirs et des responsabilités en deux dimensions (cf. schéma 4).

**Schéma 4 : Effets attitudinaux et répartition des pouvoirs et des responsabilités**



Praticiens stratégiques	Pouvoirs	Responsabilités
Siège en France	Valider, recommander	Définir les « règles du jeu »
Top manager de la filiale	Consolider, recommander	Assurer, coordonner, consolider
Chefs du service	Proposer, élaborer, mettre en place	Assurer, organiser, innover l'équipe
Acteurs du terrain	Participer	Contribuer les informations

### 3.3.1. Dimension verticale

Les top-managers, en majorité français, ont une responsabilité à la fois réelle et symbolique pour assurer le fonctionnement des pratiques stratégiques entre le siège et la filiale. Au sein de la filiale, ils « surveillent » les pratiques stratégiques au sein de chaque *business unit*. Ils jouent également le rôle de coordinateur, conseiller et supporter entre les services pour consolider l'ensemble des objectifs stratégiques de la filiale. De plus, étant médiateurs entre le siège et l'équipe en Chine et dirigeants des expatriés et des locaux, ils sont obligés d'ajuster des multiples relations interculturelles.

Les chefs des *business units* qui supportent la plus grande partie de la responsabilité réelle, sont les praticiens stratégiques clés dans l'élaboration des stratégies. Puisqu'il n'existe pas de poste spécial pour l'élaboration des stratégies, ce sont eux qui prennent la responsabilité réelle sur la définition des objectifs stratégiques concernés de leur service. Ils ont la charge de former leurs propres réflexions stratégiques et d'organiser des activités d'élaboration des stratégies au sein de leur équipe. Le plan et la stratégie sont les fruits du travail d'une équipe mixte composée d'acteurs de différentes cultures et aux différents niveaux hiérarchiques.

Les membres de l'équipe qui travaillent jours après jours dans leur profession, constituent une base d'information et de compétence pour élaborer de la stratégie. Compte tenu de la spécificité du marché local, les filiales ont besoin d'une prise de décision plus rapide basée sur les connaissances du personnel local.

### 3.3.2. Dimension horizontale

Les résultats montrent également que la répartition horizontale des pouvoirs et des responsabilités est définie et impactée par les facteurs attitudeaux de la culture chinoise. Les interactions entre les acteurs dans chaque « couche » horizontale du schéma 4 composent et accélèrent les processus verticaux dans l'ensemble de leur processus de la fabrication de la stratégie. La coopération horizontale entre les acteurs de différents services facilite le processus vertical au sein des organisations. La participation aux pratiques stratégiques se distingue par « la recherche du consensus et de l'intérêt commun » entre les *business units* et au sein de chaque unité. Cette volonté de « chercher le consensus » entre les acteurs, soit « intragroupe » soit « intergroupe », est favorable car la stratégie élaborée renvoie à l'« intérêt général » orientée vers le groupe.

Néanmoins, cette recherche du consensus est en même temps considérée comme un frein dans la délibération des réflexions stratégiques de chaque acteur, car il a plus de mal à exprimer ses opinions personnelles. De plus, l'importance des relations et de la cohésion horizontales repose sur le fait que les responsabilités ne sont pas définies strictement et que les individus

sont sensés s'entraider. La coopération (avec les autres) devient une façon d'éviter les risques et de réduire les responsabilités.

Dans les deux sens, vertical ou horizontal, les Chinois sont très sensibles à la qualité des rapports interpersonnels qui sont définis par les effets psychologiques sociaux.

#### **3.4.EFFETS PSYCHOLOGIQUES SOCIAUX : INTERACTION ET DYNAMIQUE ENTRE LES PRATICIENS**

Sur le terrain, nous avons observé que les effets psychologiques sociaux existent au sein des MN en Chine, non seulement chez les managers chinois mais aussi chez les expatriés français. Selon les interlocuteurs, ces facteurs peuvent être utilisés comme des « outils pratiques » qui rendent les activités plus efficaces. Mais, ils peuvent devenir des obstacles aux pratiques stratégiques. Autrement dit, l'attitude des acteurs jouent un rôle déterminant pour la dynamique de ce processus et sa pérennité au sein de l'organisation.

##### **3.4.1. La tolérance des conflits et le besoin d'harmonie au sein du groupe**

Puisque les réflexions stratégiques de chaque acteur sont orientées vers l'ensemble des intérêts du groupe, leur motivation et leurs actions lors de la fabrication de la stratégie sont exprimés par la résolution des problèmes, le renforcement des relations et l'évitement des conflits. Or, cette recherche de l'harmonie se limite toujours aux membres du groupe. Leur façon de réagir varie selon le critère de « dans groupe » et « hors groupe ». De plus, un niveau élevé de confiance entre les membres *in-group* ne peut jamais être transféré vers l'extérieur. L'expérience des expatriés interrogés rappelle que s'ils veulent bénéficier de cette confiance, il faut entrer dans le groupe et devenir un membre qui partage les mêmes intérêts que les autres.

##### **3.4.2. Le respect de l'âge et de la hiérarchie**

La séniorité est toujours considérée comme importante par les Chinois, indiquent les managers français. Selon ces derniers, ce profond respect des hiérarchies provoque un manque d'initiative et il pose des barrières managériales importantes. L'expérience des expatriés nous montre que le travail à faire obligatoirement pour un chef d'équipe est d'intégrer individuellement les membres de son équipe, d'« *essayer vraiment de communiquer et d'être au niveau des gens, en faisant un discours égal.* » (FR/CD/2). Par exemple aller voir les personnes et leur dire « *voilà, par rapport à ça, qu'est-ce que tu en penses ?* » Parce que devant un groupe, ces personnes ne diront rien contre le manager. Elles ne vont pas contester le point de vue du manager. Donc elles ne posent pas de questions, et même si elles pensent différemment, elles ne le diront pas. De plus, leurs supérieurs sont en général des managers plus âgés, donc c'est une marque de respect de l'âge qui vient naturellement et qui reste chez les Chinois.

### **3.4.3. La culture morale traduite par les compétences reconnues**

Au sein de l'entreprise, l'importance de la culture morale chez les Chinois entraîne le fait que la compétence du directeur est l'élément le plus crucial en terme de gagner la confiance de son personnel. Les Chinois interrogés sont satisfaits des cadres expatriés en termes de compétences professionnelles, de connaissances techniques, de coopération avec les employés chinois et de volonté d'enseigner aux managers chinois de nouvelles techniques. Ceci est considéré comme une bonne base pour l'établissement de la confiance. Par exemple, dans le schéma 4, les processus d'aller-retour entre le top management et les *business units* démarrent par une confiance manager-managé en termes de compétences : le fait que les stratégies soient formulées de façon « *bottom-up* » peut être interprété comme « une réciprocité pour la confiance donnée ». Les facteurs-clés de cette étape sont liés à la capacité d'un subordonné, à sa volonté d'accomplir des tâches, à la cohérence de ses comportements avec d'autres acteurs et à sa loyauté envers l'organisation. Ces notions sont forcément appliquées à l'initiative des managers qui ont une perception de la confiance de leurs subordonnés. Lorsque les participations à l'élaboration des stratégies se font au plus bas niveau organisationnel, les managers ne peuvent pas développer des activités stratégiques de façon efficace ou la gestion de leur équipe mixte en général avec leurs subordonnés sans savoir qu'ils ont leur confiance.

### **3.4.4. Construction des relations interpersonnelles et interculturelles**

Après une période d'opération en Chine, les MN commencent à comprendre et à reconnaître la valeur clé des relations interpersonnelles dans la vie professionnelle et personnelle des Chinois. Etant « une des intelligences sociales », les relations interpersonnelles deviennent une autre énergie qui alimente le processus satisfaisant de la fabrique de la stratégie. Les cultures ou les environnements locaux en général sont également déterminants pour la forme et la formation de ce réseau personnel au sein de l'entreprise mais aussi dans les contacts externes qui sont difficiles à comprendre et y participer pour les Occidentaux. Cependant, « *la bonne façon de gérer ces relations est essentielle pour faire avancer des choses* ». Les managers chinois jouent alors le rôle de « *go-between* » dans ces « jeux » sociaux entre l'intérêt de leur entreprise « étrangère » et les acteurs externes « nationaux ».

### **3.4.5. Jeux de la face par une communication indirecte et individuelle**

Les jeux de la face ont un double effet sur les interactions lors des pratiques stratégiques. D'un côté, les Français trouvent que leurs collègues chinois ont l'habitude d'écouter attentivement ce qui leur est dit, de laisser leur interlocuteur développer ses arguments et éventuellement s'enfermer dans ses erreurs et ses contradictions. Pour faire face à une demande difficile ou controversée, une communication indirecte est préférée pour éviter de

perdre la face et d'« endommager » les relations interpersonnelles, y compris entre expatriés et locaux. De l'autre côté, le souci de garder la face se manifeste souvent dans la manière dont les problèmes sont exposés. Par exemple, un employé chinois peut être réticent à informer son chef d'un problème jusqu'à ce qu'il soit impossible de l'empêcher de s'en rendre compte. De plus, en raison du respect de la hiérarchie, le manager est le seul responsable pour trouver une solution. Un employé qui identifie un problème est souvent considéré comme plus perspicace et clairvoyant que ses collègues de travail. Un autre type de malentendu se pose en raison du fait que les Occidentaux ont tendance à parler directement d'un problème alors que les Chinois peuvent considérer cela comme impoli.

#### 4. PROPOSITIONS ET CONCLUSION

Cette étude constate que les facteurs spécifiques à la culture chinoise présentent encore une convergence forte avec les courants managériaux occidentaux, tel que les pratiques stratégiques. « *Il est naïf [...] de penser que les gestionnaires occidentaux peuvent entrer en Chine avec un arsenal de techniques de motivation qui se sont révélés utiles à leur maison.* » (Jackson *et al.* 1998, p. 23). Pour réussir en Chine, les MN ont besoin d'ajuster non seulement leurs stratégies en fonction des changements de l'environnement des affaires (Li *et al.*, 2000), mais aussi leurs manières de fabriquer les stratégies, « *en faisant des choses à la façon chinoise (the Chinese way of doing things)* » (Lockett, 1988).

Les MN devraient reconnaître la nécessité de traiter le « *cultural challenge* » dans leurs pratiques stratégiques. Cette nécessité est une haute priorité car l'influence culturelle peut renforcer ou inhiber la capacité d'une organisation à élaborer et à exécuter des stratégies de façon efficace, en fonction de la compatibilité de la culture avec le choix des orientations stratégiques. Nous proposons des « recettes » opératoires pour les pratiques stratégiques des MN en Chine.

Premièrement, la fabrique « satisfaisante » des stratégies se baserait sur les contributions « volontaires » de chaque praticien stratégique qui se réaliseraient dans ses participations et ses coopérations et pas uniquement dans les routines managériales. Les expatriés sinisés et les managers chinois internationalisés représentent le « médiateur culturel » (Loth, 2009) qui lie le contexte du pays d'origine et celui du pays d'accueil au cours de l'intégration des activités à l'étranger (cf. schéma 3).

Deuxièmement au niveau des actions d'élaboration des stratégies, des démarches spécifiques ou complémentaires seraient nécessaires en ce qui concerne la « sensibilité » basée sur l'expérience du contexte local pour obtenir des données « pratiques » et pour les sélectionner ensuite. La définition des objectifs stratégiques devrait s'effectuer dans un processus *on-going*

en permanent, soit par des révisions plus fréquentes, régulières ou irrégulières (en cas de changements), soit par la séparation des différents degrés de flexibilité dans les différents types d'objectifs.

Troisièmement, les pouvoirs et les responsabilités devraient être répartis en dimensions verticale et horizontale entre les acteurs. Les coopérations et les coordinations horizontales au sein des équipes et entre les équipes pourraient faciliter les processus verticalement décentralisés (cf. schéma 4).

Quatrièmement, les effets psychologiques sociaux pourraient être profitables dans les processus d'allers-retours (cf. schéma 4). La gestion d'une équipe interculturelle serait basée sur la compréhension des différentes valeurs culturelles nationales et sur l'acceptation de leurs utilisations dans les pratiques managériales. La relation expatriés/locaux est interdépendante et elle peut favoriser l'efficacité des pratiques stratégiques en créant de nouveaux types de leadership et en incitant des communications de toutes formes.

Après avoir présenté notre problématique et positionnement de recherche, nous avons analysé quatre dimensions des facteurs culturels de la société chinoise actuelle : ethnographique, cognitive, attitudinale et psychologique sociale. Cette compréhension du contexte nous a ensuite permis d'interroger les acteurs, leurs actions et leurs interactions au cours de la fabrique des stratégies des filiales des MN. Nous avons tiré les résultats de cette étude exploratoire à partir des 45 entretiens semi-directifs avec leurs managers français et chinois. Au vu des influences des facteurs culturels, nous avons fourni des propositions opératoires afin de répondre à la question de savoir comment l'ensemble des acteurs culturellement mixtes des filiales de MN élabore leurs stratégies locales en Chine. Nous souhaitons que cette étude soit utile tant pour les MN que pour les recherches en management stratégique.

Tse (1998) a dit, il y a 20 ans, qu'il était possible de trouver les « moyens » pour intégrer certaines « idées des Chinois » dans le système du management occidental plutôt que de les limiter. En revanche peu de contributions montrent aujourd'hui concrètement ce que sont les spécificités « de ces styles et de ces pratiques ». Nos propositions opératoires pourraient être considérées comme une invitation et une introduction pour les managers des MN qui veulent développer leurs propres « recettes » appliquées au contexte local avec les managers locaux.

Nous espérons que cette étude est aussi un exemple empirique qui donne un sens « concret » aux recherches de *strategy as practice*. Les effets des facteurs culturels demandent différents mode de fonctionnement dans le processus de l'élaboration de la stratégie et dans sa mise en pratique. À partir de cette étude, nous pourront continuer à s'interroger sur le sens de la « culture stratégique » dans la vie des MN qui sont massivement présentes aux pays BRIC et

qui se confrontent à une nouvelle situation de la « gestion en contexte interculturel » (Davel *et al.* 2009).

## Références

- Ascencio, C. (2007). *Manager en Chine : Les Managers Français Vue par leurs Collaborateurs Chinois, Clé de la Motivation*. L'Harmattan, Paris.
- Aubert, P.; Sillard, P. (2005). « Délocalisation et réduction d'effectifs, dans l'industrie française », *L'Economie française : comptes et dossiers*, INSEE, Paris.
- Avenier, M.-J. (2007). « Repères pour la transformation d'expérience en science avec conscience », chapitre 6 in : Avenier M.-J. (ed.), *La construction de savoir pour l'action*, L'Harmattan, Paris, 245p.
- Bailey, P. J. (2001). *China in the Twentieth Century*, (2<sup>nd</sup> edition), Blackwell, Malden, MA.
- 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, 304p.
- Child, J.; Warner, M. (2003). « Culture and management in China », dans M. Warner (ed.), *Culture and management in Asia*, Routledge: Curzon.
- Clegg, R. Stewart (2003). « Guest editor's introduction to special forum: constituting management in China », *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 20, p. 299-306.
- 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).
- 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.
- Deng, P. (2001). « WFOEs: The most popular entry mode into China », *Business Horizons*, vol. 44 (4), p. 63-72.
- Fang, T. (1999). *Chinese business negotiating style*. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Faure, S. (2003). *Manager à l'école de Confucius*, Editions d'organisation, Paris.
- Fernandez, J. A.; Underwood, L.(2006). *China CEO : Voices of Experience from 20 International Business Leaders*. John Wile & Sons Pte Ltd., New York, 301p.
- Gao, H. (2009a). *Pratiques de la planification stratégique et effets du contexte culturel – cas des entreprises multinationales françaises en Chine*, 401 p. Thèse : Sciences de Gestion : Lyon 3.

- Gao, H. (2009b). « Management des équipes interculturelles et diversités sous-culturelles - cas des multinationales françaises en Chine », Colloque international de la diversité : question pour les sciences sociales – Egalité dans l'emploi, discrimination au travail et management de la diversité, AfmD, Strasbourg, 2-3 décembre 2009.
- Ghemawat, P. (2001). « Distance still matters, The hard reality of global expansion », *Harvard Business Review*, Septembre, p. 137-147.
- Glaistner, W. Keith; Falshaw, J. Richard (1999). « Strategic Planning: Still Going strong? », *Long Range Planning*, vol. 32, n° 1, p. 107-116.
- Golsorkhi D. (coord.) (2006). *La fabrique de la Stratégie, Une Perspective Multidimensionnelle*. Vuibert, Paris, 250p.
- Haber, D.; Qin, V. Y. (2005). *L'occident Rencontre l'Asie : vers un management global*, Vuibert, Paris.
- Ho, Y. D. F. (1998). « Interpersonal relations and relationship dominance: An analysis based on methodological relationalism », *Asian Journal of Social Psychology*, vol. 1, p. 1-16.
- Hofstede, G. (2009). *Cultures et organisations*, 3<sup>e</sup> édition, Pearson, Paris, 512p.
- 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.
- Hung, C. F. (2004). « Cultural influence on relationship cultivation strategies: Multinational companies in China », *Journal of Communication Management*, vol. 8, p. 264–281.
- Huon de Kermadec, J. M. (1989). *Les paradoxes de la Chine – des clés indispensables*, Encre, Paris.
- Hwang, K. K. (1987). « Face and favour: The Chinese power game », *American Journal of Sociology*, vol. 92, n° 4, p. 944–974.
- D'Iribarne, Philippe (1989). *La logique de l'honneur gestion des entreprises et traditions nationales*, Éditions du Seuil, Paris, 279 p.
- Jackson, T.; Bak, M. (1998). « Foreign companies and Chinese workers: employee motivation in the People's Republic of China », *Journal Organization Change Management*, vol. 11, n° 4, p. 282–300.
- Jarzabkowski, P.; Balogun, J.; Seidl, D. (2007). « Strategizing: The challenges of a practice perspective », *Human Relations*, vol. 60, n° 1, p. 5-27.
- Johnson, G.; Langlely, A.; Melin, L.; Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*, Cambridge University Press, Cambridge, UK (in press).
- Jullien, François (1997). *Traité de l'efficacité*. Grasset, Paris.

- Knight, D.; Pearce, C. L.; Smith, K. G. (1999). « Top management team diversity, group process, and strategic consensus », *Strategic Management Journal*, vol. 20, p. 445-65.
- Lang, N. S. (1998). *International Management in China: Strategies of Sino-European and Sino-Japanese Joint Ventures*. Deutscher Universitäts Verlag: Wiesbaden.
- Lee, J. S.K. (1991). « Managerial work in Chinese organizations in Singapore », *Human Organization*, vol. 50, n° 2, p. 188–193.
- Li, J.; Qian, G.; Lam, K.; Wang, D. (2000). « Breaking into China: strategic considerations for multinational corporations », *Long range planning*, vol. 33, p. 673-687.
- Li, Ji; 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, n° 6, p. 841–863.
- Li, S.; Scullion, H. (2006). « Bridging the distance: managing cross-border knowledge holders », *Asia Pacific Journal Management*, vol. 23, n° 1, p. 71-92.
- Liang, S.(2000). *Les cultures d'orient et d'occident et leurs philosophies*, PUF, Paris.
- Lin, Y. (1997). *La Chine et les chinois*, Payot, Paris.
- Littrell, F., R. (2007). « Influences on employee preferences for empowerment practices by the “ideal manager” in China », *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 31, p. 87-110.
- 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, n° 4, p. 475–496.
- 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, n° 5, p. 7-43.
- Martinet, Alain, Charles (2000). « Epistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline », dans David A, Hatchuel A. Laufer R. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris.
- Martinet, Alain, Charles (2008). « 50 ans de recherche en stratégie : normalisation ou pluralisme épistémologique ? », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, numéro spécial, p. 39-66.
- De Miribel, J.; Vandermeersch, L. (1997). *Sagesses chinoises*. Dominos Flammarion, Paris, 128p.
- Padovani, F. (2000) « Les guanxi au cœur de la société chinoise », dans L. H. Zheng et D. Desjeux (Coll.), *Chine-France : approche interculturelles en économie, littérature, pédagogie, philosophie et sciences humaines*, L'Harmattan, Paris.

- Peng, W. M. ; Lu, Y.; Shenkar, O.; Wang, Y. L. D. (2001). « Treasures in the China house – a review of management and organizational research on Greater China », *Journal of Business Research*, vol. 52, p. 95-110.
- Perter, Jean-Claude (2002). *Comment échouer en Chine – vingt-sept conseils infaillibles pour échouer en Chine*. L'Harmattan, Paris.
- Pun, Kit-Fai (2001). « Cultural influences on total quality management adoption in Chinese enterprises: An empirical study », *Total Quality Management*, vol. 12, n° 3, p. 323–342.
- Quivy, R.; Van Campenhoudt, L. (2006). *Manuel de recherche en Sciences sociales*, nouvelle édition, Dunod, Paris.
- 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.
- Steensma, H. K.; Lyles, M. A. (2000). « Explaining IJV survival in a transitional economy through social exchange and knowledge-based perspective », *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 8, p. 831-852.
- Tan, J.; Litschert, R. (1994). « Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry », *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 1-20.
- Tse, D. K. (1998). « Chinese cultural values and management: issues and implications », *Better Management*, vol. 31 (December), p. 15-19.
- 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, C.-M.; Mildovich, G., T. (2004). « Organization and Management in the Midst of Societal Transformation: the People's Republic of China », *Organization Science*, vol. 15, n° 2, p. 133-144.
- Tung, R. L. (1981). « Patterns of motivation in Chinese enterprises », *Academy of Management Review*, vol. 6, p. 481–490.
- UNCTAD (2005). *World Investment Report United Nations Conference on Trade and development*, New York, Geneva.
- Vorapheth, K. (1997). *Chine, le monde des affaires*. Harmattan, Paris.
- Wacheux, C. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.
- Whittington, R. (1996). « Strategy as Practice », *Long Range Planning*, vol. 29, n° 5, p. 731-735.
- Yu, J., H., Keown, C. F., Jacobs, L. W. (1993). « Attitude scale methodology: cross-cultural implications », *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 6, n° 2, p. 45-64.

## Annexes

### Annexe 1 : Présentation des entreprises étudiées

MNC-A	<p><i>Leader</i> européen dans l'univers de l'hôtellerie et du tourisme, <i>leader</i> mondial dans les services, elle 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 Chine. 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.</p>
MNC-T	<p>Elle est un groupe énergétique international, quatrième groupe pétrolier intégré à l'international, 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 (JV et WOFE) en Chine, dans les activités de l'Exploration &amp; Production, Gaz &amp; Power, Refining &amp; Marketing, ainsi que des filiales chimiques.</p>
MNC-E	<p>Elle est un groupe minier et métallurgique en forte croissance qui emploie plus de 15 000 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.</p>
MNC-K	<p>Elle 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'État, 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.</p>

## Annexe 2 : 45 interlocuteurs, leur profil et classement

Code	Poste/Fonction	Expérience
<b>1. MNC-A (12 interlocuteurs, 8 à Shanghai et 4 à Pékin ; 4 français, 8 chinois)</b>		
FR/TM/10+	Directeur général	Plus 10 années dans la région Asie Pacifique
FR/TM/3	CEF	3 ans à Shanghai, 8 ans en Thaïlande
FR/CD/9	Directrice ressources humaines	9 ans en Chine
FR/CD/2	Coordinateur (Olympic Games)	2 ans à Pékin
CN/CD/16	Directrice de formation	4 ans chez MNC-A, 12 ans dans plusieurs entreprises étrangères
CN/CD/13	Directeur de contrôle	5 ans chez MNC-A, 8 ans dans une entreprise allemande
HK/CD/3	Directeur de Développement (mkt)	3 ans à Shanghai, plusieurs années à Hong Kong
CN/MC/3	2 Managers en développement	Moins de 3 ans à MNC-A
CN/MC/6	Contrôler financier –F&B	6 ans chez MNC-A
CN/MC/5	Contrôler financier – I&N	5 ans chez MNC-A, 10 ans aux entreprises chinoises
CN/MC/3	Manager de développement – I&N	3 ans chez MNC-A
<b>2. MNT-T Chine (8 interlocuteurs à Pékin ; 3 français, 5 chinois)</b>		
FR/TM/6	President E&P	6 ans chez MNC-T Chine, 14 ans dans des autres filiales
CN/CD/13	vice-President E&P	13 ans d'expérience dans des entreprises françaises, une longue expérience dans les entreprises et les fonctions publiques
FR/CD/8	Directeur financier	8 ans à Pékin
FR/CD/2	Directeur technique	2 ans à Pékin
CN/MC/3/6	2 Ingénieurs	3 ans et 6 ans chez MNC-T
CN/MC/6	2 Manager en développement	6 ans chez MNC-T, plusieurs années dans des entreprises chinoises
<b>3. MNC-E Chine (13 interlocuteurs à Shanghai ; 4 français, 9 chinois)</b>		
CN/TM/10+	President & CEO	Plus 10 ans chez MNC-E, à HK et en Chine
CN/CD/2	Directeur Industriel	Ph.D, 2 ans chez MNC-E, plus 10 ans dans une entreprise d'Etat
CN/CD/7	Commercial Director	PhD, 1 an chez MNC-E, 6 ans dans une entreprise australienne, plusieurs ans dans une entreprise d'Etat
FR/CD/9	Directeur ressources humaines	4 ans chez MNC-E, 5 ans dans une autre entreprise française à SH
FR/CD/10+	Directeur financier	Plus 10 ans en Chine
FR/CD/8	Asia Sales Director	3 ans à Shanghai, 5 ans chez MNC-E à Taiwan
FR/CD/7	China Nickel Commercial Director	7 ans dans plusieurs régions en Chine chez MNC-E
CN/MC/6	Human Resources Manager	6 ans chez MNC-E
CN/MC/9	Accounting & Audit Manager	1 an chez MNC-E, 8 ans dans des entreprises asiatiques
CN/MC/4	Financial Manager	4 ans chez MNC-E
CN/MC/3	Financial Manager - Guangxi	3 ans chez MNC-E

CN/MC/3/5 2 Sales managers 3-5 ans chez MNC-E

**4. MNC-K (12 interlocuteurs, 7 à Pékin, 2 à Tianjin, 3 à Paris ; 2 français, 10 chinois)**

FR/TM/2	Industrial Director China & HR/Organisation Director Asia Pacific	2 ans à Pékin
FR/TM/9	Sales Director Asia Pacific	9 ans d'expérience chez MNC-K en Chine
CN/CD/12	Finacial Controller - Asia Pacific	12 ans dans les entreprises étrangères
CN/CD/8	Sales Director	8 ans chez MNC-K,
CN/CD/5	R&D Director	5 ans chez MNC-K Chine
CN/CD/6	Senior Training Officer	6 ans chez MNC-K Chine
CN/CD/3	Plant Manager - Henan	3 ans chez MNC-K Chine, 9 ans dans une entreprise d'Etat
CN/CD/7	Plant Manager - Tianjin	7 ans chez MNC-K Chine, plus 10 ans dans une entreprise d'Etat
CN/CD/10	Plant Manager - Guizhou	2 ans chez MNC-K Chine, 8 ans dans des entreprises étrangères
CN/MC/2/5	2 Sales managers	2 ans et 5 ans chez MNC-K
CN/MC/5	Accounting manager - Tianjin	5 ans chez MNC-K

*Nota* : 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).

**Classement des interviewés**

	Top management	Chef de département/usine	Middle manager/cadre	Total $\Sigma$
1. MNC-A	2	5	5	12
Français	2	2	0	4
Chinois	0	3	5	8
2. MNC-T	1	3	4	8
Français	1	2	0	3
Chinois	0	1	4	5
3. MNC-E	1	6	6	13
Français	0	4	0	4
Chinois	1	2	6	9
4. MNC-K	2	7	3	12
Français	2	0	0	2
Chinois	0	7	3	10
<b>Total <math>\Sigma</math></b>	<b>6</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>45</b>
Français	5	8	0	13
Chinois	1	13	18	32

### Annexe 3 : Exemples des témoignages de managers interrogés

#### Effets ethnographiques sociaux et structuration des praticiens stratégiques

« Les postes clés, je dirais, les entreprises occidentales restent tenues par des étrangers, mais finalement le vrai enjeu, c'est que les managers chinois pourront travailler à l'occidentale, par la formation, le fait de voyager à l'étranger, de pouvoir avoir des expériences autres qu'en Chine. Je pense que ça serait très bénéfique pour les entreprises et pour les employés. » FR/CD/2

« Par exemple, certaines choses, 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

« 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

« C'est comme en France, s'il y a des choses un peu sensibles, pour que ça avance bien il faut que ce soit un français, en face d'un français, ce qui donne une tendance à avancer et travailler ensemble. » FR/TM/10

#### Effets des facteurs cognitifs et formation de la pensée stratégiques

« Pour moi, c'est compréhensible. Dans un pays inconnu et éloigné (la Chine), la relation (entre le siège et la filiale) n'est plus simplement une confiance interpersonnelle. C'est un, un [...] (silence), c'est aussi un sentiment fort de la responsabilité. Il (le top management du siège) doit prendre la responsabilité pour les investisseurs. Il ne suffit pas que nous lui disions "pas mal" en oral. Il faut un rapport bien formulé quand notre équipe en Chine propose les objectifs dans notre plan. Il a besoin d'une explication claire : pourquoi nous faisons ceci ou cela. » CN/TM/10+

« Pour les Chinois, l'efficacité vient de *jie jing*, *short cut*, ils prennent le chemin le plus court pour arriver en ignorant ceci, cela...en gros, il faut suivre une ligne principale. On peut dire que cette approche n'est pas sérieuse et rigoureuse, mais on peut dire qu'ils serrent bien les points plus importants. » CN/TM/10+

« On peut dire que c'est flexible au sens positif, on peut le critiquer également *touji quqiao* (opportuniste, profiter de toute occasion pour réussir). En tout cas, on sent que les deux approches sont différentes. » CN/CD/13

« On (les Chinois) n'essaie pas d'anticiper quelles peuvent être conséquences de ça. Ici, c'est un peu comme lorsque l'on joue aux échecs "bon allez, on bouge celui-là et on regarde ce qui se passe." Après en fonction de ce que fait l'autre "bon, hou là, on bouge celui-là, et on regarde ce qui se passe." Il n'y a pas de minimum pour calculer, qu'est-ce qui se passe, qu'est-ce que l'autre peut faire, quelles sont les options qu'il va choisir. » FR/CD/9

« Chez les Chinois, anticiper est peu, très peu vu. J'ai peu remarqué ça. Le fait de réfléchir finalement à une décision, c'est un travail qu'on entreprend. J'ai vraiment l'impression que les gens réagissent par rapport à une situation donnée lorsqu'ils sont confrontés à cette situation. Anticiper cette situation, ça arrivera moins. Exactement, le côté proactif est très rare, vau mieux attendre... » FR/CD2

« Avec cette culture chinoise plus ambiguë et plus sensible, les entreprises chinoises locales veulent démarrer une affaire le plus tôt possible dès qu'on sent que des opportunités arrivent, bien qu'on ne soit pas certain à 100%. Au lieu de rechercher une solution parfaite à l'avance, elles préfèrent un processus progressif dans les pratiques. C'est un processus qui s'approche petit à petit vers une direction parfaite. Il faut alors agir et réagir très rapidement dans un contexte comme celui-là. » CN/TM/10+

« Les Chinois sont très pragmatiques, très tournés action, très tournés résultat immédiat, et je dirais très tournés réalisation. Il faut qu'ils (les Français) puissent toucher les Chinois. Par contre, les Français, ils sont très conceptuels, très théoriciens. Les Chinois ne comprennent (ou s'intéressent) pas systématiquement tous ces concepts dont les Français parlent. » FR/CD/9

« Ces deux langues ne sont pas *yi yi dui ying* (correspondant un par un). Quel est le VRAI sens de ce que les chinois disent ? Les différentes façons de s'exprimer donnent des effets sur ce qu'ils disent. Si on le traduit mot par mot, ou phrase par phrase, ça ne marche pas, ça provoque des confusions et des malentendus. » CN/TM/10+

« La différence culturelle est aussi une mesure du risque ou une mesure de l'anxiété dans une analyse stratégique des acteurs. Les Français peuvent très bien avoir une différence de point de vue qui ne sera pas systématiquement quelque chose qui sera perçu par les Chinois. Par exemple, les français vont dire « Ça c'est grave. » lorsque les chinois vont dire « non, ça, ce n'est pas grave. » » FR/CD/8

« Ils (les Français) sont plus stricts, ça c'est la réalité. Ils sont plus stricts que les Chinois, ils attachent de

l'importance aux chiffres, ils font grand cas d'une série de ratios pour l'investissement, ils font des calculs, etc. Mais, les Chinois ont une différente d'état d'esprit. Ils se trouvent actuellement dans une période d'augmentation. Si nous regardons la Chine d'aujourd'hui, tout le monde rentre dans les affaires dès qu'ils trouvent une opportunité, qu'elle soit grande ou petite. » CN/TM/10+

« Les tableaux qui résument des données, c'est quelque chose de ... assez occidental. Ce n'est pas naturel pour les gens en Chine d'essayer de mettre des chiffres dans un tableau et d'essayer de les recouper. Ce n'est pas dans leur culture. » FR/CD/7

« (Les Français) ils aiment bien lister toutes les possibilités, tout ce qu'il faut dans un tableau, un tableau énorme. Ils pensent que ça, c'est le succès car ça montre qu'ils connaissent tout, ils ont tout vu. » CN/TM/10+

### **Effets attitudeux et répartition procédurale des pratiques stratégiques**

« Mon rôle est de trouver une façon équilibrée entre deux cultures qui permet à la société d'avancer. L'approche française est bien sérieuse et rigoureuse tandis que l'approche chinoise est beaucoup plus souple et flexible. Nous ne pouvons pas gérer de la même façon qu'en France, ni de la façon chinoise. N'importe quelle façon toute seule ne fonctionne pas. » CN/TM/10+

« On est des directeurs ! C'est notre travail de lui (le CEO Chine) apporter cette information. » FR/CD/10+

« Parce qu'on (le management du bureau à Shanghai) ne peut pas non plus le deviner, il faut qu'on puisse aussi travailler avec les gens qui font vraiment [...] qui sont dans le business. » FR/CD/9

« Comme toutes les MN, elle (MNC-E) est arrivée en Chine avec une nouvelle modalité managériale. C'est son avantage mais elle doit dépendre des spécialistes locaux pour la compréhension du contexte local. C'est un processus d'apprendre, d'ajuster, de se comprendre. » CN/CD/2

« Entre gens égaux au même niveau hiérarchique, dans une réunion, les gens, par respect du consensus, ont plus de soucis que s'ils ne parlent pas à faire du tort aux autres. » FR/CD/10+

« Il n'y a pas de problème, quand tout le monde est d'accord à part de certaines personnes. » FR/CD/7

### **Effets psychologiques sociaux : interaction et dynamique entre les praticiens**

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

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

« Ce n'est pas facile [...] il faut gagner le respect d'abord avant d'avoir la confiance. C'est-à-dire si vous montrez que vous êtes compétent et que vous avez de l'expérience, vous gagnez le respect. Et ensuite, si la personne comprend (votre compétence), la confiance va venir petit à petit [...] Mais cette confiance passe d'abord par un respect. » FR/CD/8

« Ils (les expatriés français) le comprennent, ils le savent... de plus, je pense qu'ils savent très bien profiter de ce genre de choses (rire)... Toutes ces choses là, elles ressemblent à un couteau, soit elles deviennent un outil, soit elles deviennent un danger, tout dépend de quel côté on le tient. » CN/CD/12

« 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

« 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

« Dans notre équipe, nous sortons souvent ensemble. C'est sympa. C'est important de nouer des liens avec les gens et se connaître. C'est aussi le seul moment finalement où on est vraiment... on parle du travail, mais aussi de beaucoup d'autres choses. Et puis, nous aussi, il ne faut pas oublier qu'on n'est pas chez nous, on est loin de notre famille, donc c'est important d'avoir des liens avec les gens. C'est là où le lien humain est vraiment important. » FR/CD/2

« Vous verrez dans les yeux, vous le verrez dans le regard, vous verrez avec des choses qui n'avancent pas. Mais, en général, c'est dit ou il y a un signe, un signe qui bien sur, pas d'accord, c'est soit verbal, soit c'est le langage du visage. C'est très expressif. » FR/TM/11