

## **Diversités culturelles et pratiques stratégiques des entreprises multinationales en Chine**

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

Docteur en Sciences de Gestion

Euristik, Centre de Recherche Magellan, IAE Université Jean Moulin Lyon 3

Enseignant-chercheur, ESDES, Université Catholique de Lyon

### **Résumé**

En se basant sur l'étude de quatre entreprises multinationales françaises en Chine, nous présentons leurs pratiques stratégiques sous les effets de quatre groupes de facteurs culturels sélectionnés du contexte. Nos propositions opératoires sont utiles à la fois pour les chercheurs et pour les managers.

**Mots clés** : Stratégie, pratiques, entreprise multinationale, Chine, effet culturel.

### **Abstract**

Through a study of four French multinational enterprises in China, we present their strategic practices under the influence of four groups of factors found in the Chinese culture context. Our operative propositions are useful for both researchers and managers.

**Keywords**: Strategy, practices, multinational firms, China, cultural effect.

### **Resumo:**

Com base no estudo de quatro multinacionais francesas presentes na China, apresentaremos as práticas estratégicas dessas empresas sob o efeito de quatro dimensões culturais retiradas do contexto chinês. Nossas proposições operacionais podem ser úteis tanto para os pesquisadores quanto para os administradores de empresa.

**Palavras chave**: Estratégia, práticas, empresas multinacionais, China, efeito cultural.

## **1. INTRODUCTION**

La Chine est le plus grand marché en émergence dominant le marché des FDI (*Foreign Direct Investment*) (Tung et Worm, 2001). Elle est également considérée par les entreprises multinationales (MNC) comme étant difficile et risquée pour y opérer des activités. La Chine présente plusieurs défis : un pays éloigné des économies occidentales, la plus grande bureaucratie communiste et une des civilisations les plus anciennes. Ceci présente un « casse-tête intellectuel fascinant » (*exciting intellectual puzzle*) (Tsui et al., 2004 : 133) pour les chercheurs en management stratégique et pour le développement global des MNC. En outre, depuis une dizaine d'années, le nombre d'entreprises françaises installées en Chine a augmenté et le développement de leurs activités s'est accéléré. Ce type de globalisation économique introduit une confrontation philosophique et culturelle. Au sein de leurs filiales chinoises, les différences comportementales des acteurs induites par des facteurs culturels ne peuvent pas être facilement changées dans la vie de l'entreprise du jour au lendemain. Ces différences continuent et continueront à influencer les pratiques managériales dans leurs activités en Chine au niveau stratégique et opérationnel.

En revanche, le champ de recherche en management stratégique sur le contexte chinois est relativement « jeune ». Son existence a d'abord été mise en doute au début des années 1980 (Tung, 1981), puis elle a été confirmée dans la période suivante (Tan et Litschert, 1994),

jusqu'à l'accélération des recherches à partir de la fin des années 1990 (Peng et *al.*, 2001), où de plus en plus d'études récentes en management stratégique (e.g. Tsui, 2004 ; Tsui et *al.*, 2005 ; Tung, 2005) font appel à des recherches « indigènes » et des réflexions profondes sur ce contexte.

Le terme « contexte chinois » a un double sens (Li et Tsui, 2000). Il est d'abord un lieu unique qui implique une divergence institutionnelle, juridique et économique pour les entreprises et leurs opérations. Il est également une variable culturelle, transcendant les frontières géographiques, qui caractérise un modèle de comportements, de croyances, d'hypothèses et de valeurs. Ce modèle a une incidence sur la compréhension, l'acceptation et l'interaction entre les individus qui ont une culture différente des Occidentaux. Il est intéressant pour nous d'examiner la nature des effets interactifs sino-étrangers auxquels on a fait seulement allusion (Brock et *al.*, 2000).

Dès lors, nous discutons dans cette communication des effets des diversités culturelles sur les pratiques stratégiques des filiales des MNC en Chine, en tirant des enseignements pour les managers. Nous commençons par une présentation de l'approche de la stratégie comme des pratiques sociales, puis nous expliquons quatre dimensions sélectionnées de la culture chinoise qui pourraient impacter les pratiques des acteurs en matière de stratégie. Nous interprétons les résultats de notre enquête de terrain, réalisée en 2006-2007 au sein de quatre filiales multinationales en Chine. Les 45 entretiens semi-directifs avec leurs managers français et chinois nous permettent enfin de fournir une série de propositions opératoires pour les pratiques stratégiques des MNC dans ce contexte.

## 2. STRATEGIE COMME DES PRATIQUES SOCIALES

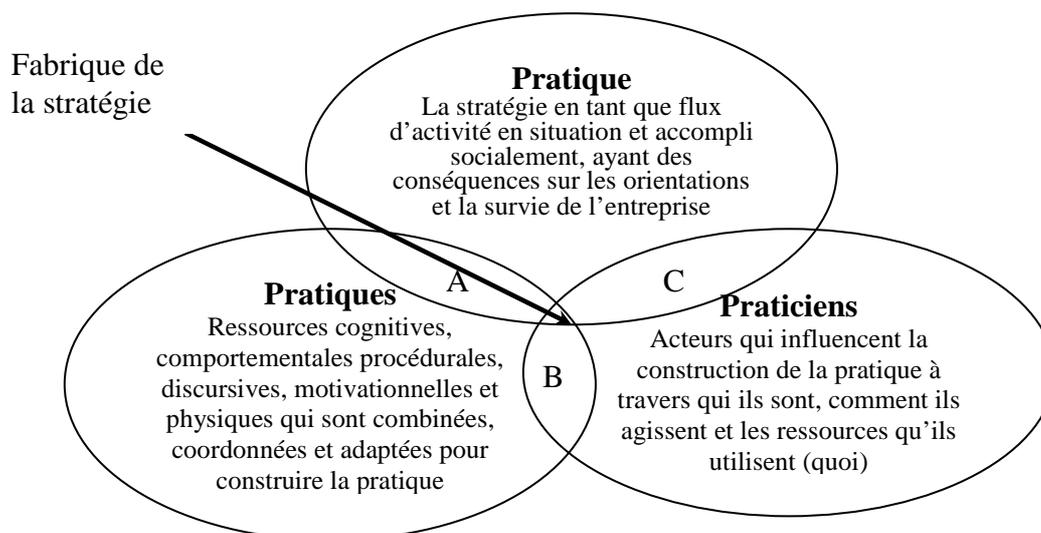
Au cours des dernières décennies, des chercheurs issus de diverses écoles ont développé de nouvelles approches en stratégie permettant de tenir compte de l'être humain en tant que facteur stratégique important. Ce mouvement s'est accompagné d'appels croissants en faveur d'un recentrage de la recherche en stratégie sur les actions et les interactions des praticiens (Avenier, 2007) dans « *la fabrique de la stratégie* » (Golsorkhi, 2006). De plus en plus de chercheurs s'intéressent à la perspective de « *strategy-as-practice* »<sup>1</sup>, c'est-à-dire à la manière dont les gestionnaires font la stratégie dans leurs activités quotidiennes (Johnson et *al.*, 2007 ; Jarzabkowski et *al.*, 2007).

La *Strategy-as-practice* se concentre sur la stratégie comme « *une pratique sociale sur la façon dont les praticiens de la stratégie agissent vraiment et interagissent* » (Whittington, 1996 : 731). Pour Whittington, la perspective de la stratégie doit se concentrer sur les stratèges et sur l'élaboration des stratégies, plutôt que sur les organisations et sur les stratégies en elles-mêmes. L'accent est alors mis sur les actions des individus et la stratégie est généralement définie comme étant une activité sociale qui se construit à travers les actions, les interactions et les négociations entre de nombreux acteurs et les pratiques en situation (Jarzabkowski, 2005). La spécificité de la perspective de la pratique se trouve alors à l'intersection des liens entre ce qui constitue « le faire stratégique » (la pratique de la stratégie), les pratiques stratégiques (divers types de ressources qui se combinent à travers les pratiques) et les praticiens (acteurs qui influencent la constitution de la pratique) (Jarzabkowski et *al.*, 2007), (figure 1). Précisément, il s'agit dans notre projet des trois volets d'analyse, à savoir les différences des acteurs, les interactions entre eux et les connexions entre les acteurs et leur contexte.

---

<sup>1</sup> Nous utilisons le terme « stratégie comme pratique » comme étant la traduction littérale de « *strategy as practice* », proposé dans l'ouvrage collectif de Damon Golsorkhi : *La fabrique de la stratégie*, Yvibert, Paris, 2007.

Figure 1 : Cadre d'analyse sous la perspective de la pratique



Or, les pratiques sont en règle générale le fruit de prédispositions historico-culturelles, même si elles tendent à s'adapter en fonction des différentes formes de capitaux possédés par les « praticiens » (Kaplan et Orlikowski, 2005). Notamment, dans des contextes différents, la pratique stratégique n'est pas la même pour tous (Whittington, 1996). Quand les entreprises se préparent pour entrer dans des marchés émergents, les différences au niveau culturel, institutionnel ou autres, peuvent présenter des défis majeurs pour ces entreprises venues des marchés développés (Hitt et al. 2006). Le « bon » praticien doit comprendre les habitudes locales et les différents rôles impliqués dans l'élaboration des stratégies. Depuis plus de 30 ans, les théories et les techniques occidentales en management sont intrinsèquement liées à la culture et elles ne peuvent être entièrement transférées aux autres cultures (Hofstede, 1980 ; Laurent, 1983 ; Newman, 1972). La dynamique des pratiques stratégiques vient alors de l'adaptation aux nouvelles réalités de l'entreprise (Saïd, 1998). La recherche traditionnelle, qui a été entamée sur les cultures occidentales, devient de plus en plus indispensable pour examiner d'autres types de cultures, telle que la culture en Chine (Peng et al., 2001).

### 3. DIVERSITES CULTURELLES DU CONTEXTE CHINOIS

De nombreuses recherches constatent que les Chinois peuvent avoir sur la même échelle de valeur leurs propres interprétations différentes de celles d'autres cultures. Ils peuvent aussi avoir d'autres dimensions de valeur non exploitées dans les listes de valeurs culturelles dites « occidentales ». De plus, pour comprendre le « comment faire » variable selon les cultures, en matière d'habitudes de penser, de se comporter et d'agir dans les pratiques stratégiques contextuelles, il est nécessaire pour nous de travailler sur les diversités ou sur les spécificités propres de la culture nationale du pays d'implantation, par rapport aux cultures occidentales dans lesquelles les MNC sont nées et se sont développées.

Nous synthétisons les facteurs de la culture chinoise qui pourraient influencer les pratiques stratégiques en nous appuyant sur les quatre dimensions basées sur le *framework* de Li et Scullion (2006) dans leur étude sur la transformation des connaissances dans les MNC.

### **3.1. Diversité cognitive des Chinois : une logique de pensée holistique et concrète**

Le système de la culture chinoise est marqué par une vision du monde concrète et synthétisée, radicalement différente de celle des Occidentaux. Cette cognition holistique permet aux Chinois d'observer une grande « image » de l'ensemble des problèmes et d'avoir des avantages par rapport à la pensée inductive pratiquée dans le monde occidental.

Cette vision holistique est d'abord dynamique et changeable. Autrement dit que les Chinois ont une vision du monde extérieur quelque peu stéréotypée (Perter, 2002) et ils refusent toute expression de position définitive, en portant une attitude d'éloge dit « l'existence comme juste et bonne » (Liang, 2000) : s'il n'y a rien qui soit purement et simplement d'une seule forme, affirmer est une grave erreur pour les Chinois. La réalité est comme un cercle : si l'on s'arrête sur un point du cercle pour prolonger le sens en lui donnant de l'entendement ou en indiquant la ligne à suivre, la courbe qu'elle était devient alors droite dans ce sens et le raisonnement n'a plus de valeur. Ensuite, cette vision cognitive nourrit la pensée chinoise essentiellement 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.

### **3.2. Diversité attitudinale des individus chinois : distance du pouvoir et responsabilité**

Pour les Chinois, les distances du pouvoir sont distinguées en deux dimensions (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 chez des Chinois 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 (Littrell, 2007). La participation et l'autonomisation dans le management ne sont pas universellement reconnues. Le contrôle du management est 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. Ils ont tendance à adapter le type de management en cherchant l'harmonie de l'ensemble de l'entreprise (Hung, 2004). Les Chinois s'attendent à ce que le pouvoir soit inégalement reparté et ils se reportent naturellement à ceux qu'ils perçoivent comme étant leurs supérieurs et attendent d'eux qu'ils soient bienveillants, qu'ils traitent tous les employés équitablement et qu'ils fournissent de la stabilité, de la supervision étroite et des règles explicites (Pun, 2001).

Une conséquence intéressante de cette hiérarchisation est l'existence de différents types de pouvoirs et de responsabilités (Perter, 2002). Plus un individu s'élève dans l'échelle sociale, plus il est respecté et omniscient, et moins il a des responsabilités réelles, c'est-à-dire opérationnelles. Concernant la responsabilité symbolique ou morale, « *un dirigeant de haut niveau n'est évidemment omniscient que dans la mesure où l'on ne fait jamais appel à sa science. Telle la pile électrique, son infailibilité ne s'use que si l'on s'en sert.* » (75-76). Ainsi s'établit, du haut en bas et de bas en haut de la chaîne de commandement, un subtil équilibre : pouvoir d'agir contre pouvoir de décider, pouvoir de décider contre pouvoir de contrer la décision, pouvoir de contrer la décision contre pouvoir de paraître. La deuxième conséquence remarquable de cette hiérarchisation est qu'une partie de la notion « responsabilité » est remplacée par un fort sens du « devoir ». Imprégnés aussi par ce fort sens du devoir vers la hiérarchie, un Chinois va se projeter dans le contexte des autres et comprendre la nécessité des réciprocités et des obligations.

### 3.3. Diversité psychologique sociale : construction des jeux sociaux

Cette partie regroupe les phénomènes qui touchent la vie sociale des Chinois. Puisqu'il existe un très grand nombre d'études focalisées sur ce type de notions, nous utilisons la catégorisation de Fang (1999) qui classe les six valeurs les plus étudiées qui coexistent dans le monde des affaires des Chinois :

La « culture » morale : l'accent est mis sur le « *self-moral cultivation and life long learning* » des hommes qui permettent d'avoir la confiance et la sincérité qui sont deux des plus importantes qualités de l'être humain. Le point de départ de l'école Confucianiste est que la nature humaine n'est ni bonne ni mauvaise. C'est l'importance de l'éducation qui permet de contrôler les désirs afin de devenir un homme « excellent ». Pour être excellent, un Chinois doit « *sans cesse apprendre, chercher à se perfectionner, connaître les autres et faire de cette quête un devoir au quotidien, pour une excellence atteignable par tous.* » (Faure, 2003 : 75-76)

L'importance des relations interpersonnelles (Guanxi 关系) : étroitement liée à *Renqing* 人情 (*favor*) et *Li* 理 (*etiquette, propriety, and rules of conduct*) dans la régulation des relations, le réseau des relations interpersonnelles est considéré comme étant une façon d'assurer une cohésion sociale harmonieuse. Ceci est une véritable spécificité de la société chinoise. Ce réseau, à la fois verticale et en cercle concentrique (Padovani, 2000), est un réflexe d'adaptation pratique par rapport au pouvoir car la frontière entre relation personnelle et relation professionnelle n'est pas toujours distincte en Chine. Plus exactement, la relation professionnelle ne commence que lorsqu'une relation personnelle, de confiance et d'amitié, s'est nouée.

L'orientation vers la famille et le groupe : comme le collectivisme des Chinois est orienté vers le groupe et non pas vers la société (House et al., 2004), la famille était considérée comme étant l'unité de base de la société chinoise qui fait elle-même un choix inverse en mettant l'harmonie du groupe humain au sommet de ses valeurs. Ainsi, on peut dire que le « nous » passé avant le « moi » chez les Chinois, sans cependant que le « moi » ne soit nié s'il respecte la règle du « nous ».

Le respect de l'âge et de la hiérarchie : puisque chaque individu fait son devoir de contribuer à l'harmonie et à la stabilité sociale, dans n'importe quel contexte, les Chinois ne dévoilent jamais leurs véritables forces intérieures devant les autres. Néanmoins, cette attitude ne veut pas du tout dire qu'ils n'ont pas confiance en eux, mais qu'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* ».

La tolérance de conflits et le besoin de l'harmonie : les individus sont censés se soumettre à l'intérêt du groupe (par extension, la famille et l'entreprise) et adhérer à l'esprit de la « *middle way* » (Nisbett et al., 2001). Eviter des conflits et maintenir l'harmonie sont une importance vitale pour la communauté et pour la société (Chen, 2002).

La notion de face/visage (lian 脸, mianzi 面子) : 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. La face, celle de « moi » et celle d'autrui, est définie par rapport au regard des autres, plus précisément par rapport à leur estime, mais non par rapport à l'opinion et à l'estime que cette personne a d'elle-même. « *Celui qui perd la face, perd également toute crédibilité et ne peut donc plus prétendre jouir d'une position honorable dans la société* » (Vorapheth, 1997).

### **3.4. Diversité ethnographique sociale : évolution et combinaison**

Le contexte socio-culturel actuel en Chine représente une culture hybride (Lang 1998 ; Li et Scullion, 2006), tirant son origine des trois fluences qui coexistent de façon particulièrement complexe :

- les philosophies traditionnelles nées avant J.C., parmi celles-ci l'influence du confucianisme est incontournable ;
- une culture collectiviste d'idéologie communiste moderne fortement imposée en RPC et composée par le Marxisme, le Léninisme et le Maoïsme ;
- une tendance à l'occidentalisation inévitable depuis 30 ans de réformes et d'ouverture à la scène mondiale.

Les deux premiers aspects sont radicalement différents des valeurs occidentales (Lang, 1998) tandis que le troisième occupe une partie importante de la vie des Chinois. Sur le plan des affaires et du management « *la Chine est également un hybride qui n'arrive pas à rentrer dans ce que les académiciens en organisation et en management présument connaître concernant le monde de commerce.* » (Clegg, 2003 : 300).

Nous identifions l'évolution de la culture hybride actuelle en Chine en fonction des quatre générations (Egri et Ralston, 2004) à savoir l'Histoire Chinoise contemporaine post-dynastie Qing, la génération républicaine (1912-1948) suivant la dynastie Qing, la génération de la consolidation communiste (1949-1965), la génération de la Grande Révolution Culturelle (1966-1976) et la nouvelle génération qui a grandi et reçu l'éducation au cours de la réforme (1977 jusqu'à maintenant). Beaucoup de ces changements ont été délibérément conçus pour remodeler certaines croyances et attitudes qui pouvaient avoir une influence marquée sur les Chinois et, en particulier, sur ses managers.

La réalité actuelle en Chine montre que, majoritairement, c'est la nouvelle génération, grandie dans la période de réforme qui travaille dans les entreprises étrangères. Ceci nous permet de focaliser notre enquête à la fois sur ce groupe de managers et sur les facteurs culturels que cette génération représente. Selon les études chronologiques et comparatives sur l'évolution des managers chinois (Egri et Ralston, 2004), cette nouvelle génération est influencée par les trois courants sociaux montrés ci-dessus de façon complexe et ils ont des différences relatives par rapport aux trois générations précédentes : ses membres adhèrent davantage aux valeurs individualistes occidentales, ils ne s'affilient pas autant au collectivisme idéologique et ils se retournent davantage vers des valeurs traditionnelles du confucianisme. En revanche, la comparaison de managers chinois de cette génération avec les managers occidentaux du même âge montre aussi que les Chinois maintiennent un niveau relativement élevé de valeurs confucéennes, ainsi que les tendances collectivistes.

## **4. METHODE DE RECHERCHE**

Pour cette étude, nous envisageons de suivre une démarche plutôt qualitative de type étude de cas exploratoire. Des hypothèses de travail basées sur la revue de littérature en trois langues, transformées en guide d'entretiens, administrés auprès de 45 interlocuteurs (13 Français et 32 Chinois) au sein des filiales chinoises de quatre MNC françaises sélectionnées : MNC-A, MNC-T, MNC-E et MNC-K. Ces quatre entreprises ont été choisies non seulement en fonction de leur taille, de leurs stratégies de développement et de l'ancienneté de leurs activités en Chine ; mais aussi du fait de la diversité de leurs activités et de leurs secteurs afin d'éviter le biais des influences technologiques sur leur façon d'élaborer des stratégies. L'enquête a été réalisée en Chine et en France entre 2006 et 2007 auprès de managers français et de managers chinois qui travaillent ensemble. Ceci nous permet de comparer leurs réponses sur des questions identiques dans un même contexte donné. Des questions ouvertes ont été

posées, en fonction des trois types de facteurs d'observation : les spécificités des pratiques stratégiques, la compréhension personnelle des interlocuteurs à propos des notions culturelles sélectionnées, et leurs remarques sur les effets culturels.

De plus, notre projet fait partie des rares cas en gestion où les entretiens ont été réalisés dans la langue maternelle des interlocuteurs afin de réduire les biais linguistiques souvent rencontrés dans le cadre international. Nous avons regroupé les interviewés en deux catégories :

- par rapport à la culture : Français<sup>2</sup> (FR) et Chinois<sup>3</sup> (CN) ;
- par rapport à la hiérarchie : top manager (TM), chef de département/usine (CD) et middle manager/cadre (MC) au sein de l'équipe managériale.

De plus, leurs expériences « interculturelles » sont numérisées après chaque citation : le numéro est le nombre d'années d'expérience en Chine pour les Français et d'expérience de travail dans le contexte interculturel pour les Chinois (jusqu'à la date d'entretien). Cette description est complétée aussi par de multiples sources : observations du chercheur dans l'entreprise, documentations internes de l'entreprise, données secondaires dans la presse, etc.

Une fois l'enquête sur le terrain terminée, nous avons obtenu trois types de sources en trois langues : les retranscriptions des entretiens en français et en chinois, les prises de notes des entretiens non enregistrés en chinois, et la documentation en français et en anglais, à l'aide du logiciel NVivo7. Contrairement à l'approche classique des analyses lexicales, ces trois corpus ont été traités et analysés par thème, en trois étapes : codage fermé, ouverture du codage et réorganisation des catégories. Cette démarche nous permet non seulement de tester les effets des variables questionnés mais aussi de saisir les « nouveaux termes » émergés pendant les entretiens.

## **5. INTERPRETATION DES RESULTATS DE NOTRE ENQUETE**

Les résultats de notre enquête au sein des quatre cas sont interprétés en fonction des quatre dimensions d'effets culturels sur les pratiques stratégiques, expliquées ci-dessus. Nous précisons ces effets autour des quatre repères suivants dans leurs pratiques stratégiques : le processus de l'élaboration des stratégies, les acteurs qui participent, les spécificités des stratégies élaborées, les méthodes et outils utilisés.

Dans les quatre cas, les pratiques stratégiques de la filiale et ses responsabilités sont localement décentralisées en Chine. Tous les cas montrent qu'il est impossible d'élaborer les stratégies de la filiale chinoise au sein du siège à Paris.

### **5.1. Effets cognitifs sur les pratiques stratégiques**

Notre enquête montre que la diversité cognitive de la culture chinoise donne des effets significatifs sur la formalisation du processus du management stratégique, sur les spécificités des stratégies élaborées et sur les méthodes et outils utilisés.

#### **5.1.1. Formalisation du processus**

Dans les cas étudiés, la procédure demandée par le siège à Paris est sous une certaine forme standardisée. La consolidation et l'intégration des stratégies de la filiale chinoise dans la maison mère ont aussi besoin d'un support formel. Cette procédure formelle demandée par le

---

<sup>2</sup> Les entretiens ont été réalisés en français et retranscrits en français.

<sup>3</sup> Les entretiens ont été réalisés en chinois. Les entretiens enregistrés ont été retranscrits en chinois ; les autres non enregistrés ont été pris en notes en chinois. Les citations des interlocuteurs chinois dans le projet sont des traductions du chinois en français par le chercheur, avec la vérification d'un autre chercheur franco-chinois en littérature française.

siège peut être également interprétée comme un moyen de contrôle des filiales en Chine. Autrement dit, bien que les objectifs stratégiques des filiales soient formulés localement, ils doivent s'intégrer ultérieurement dans l'ensemble des stratégies et des activités du groupe.

« 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+

Selon notre enquête, afin de maintenir la qualité de travail dans les opérations des activités en Chine, le contrôle du siège a pour but de maintenir un engagement ou une stabilité dans les pratiques stratégiques en utilisant par exemple le système de planning et budget. Or, sachant que la culture chinoise est une culture où l'écrit n'est pas le fondement de toute science mais simplement un aide-mémoire ou un mémorandum (Huon de Kermadec, 1989), les interlocuteurs nous soulignent que les rapports formels ne sont pas du tout une tradition pour les Chinois et l'écriture n'en est qu'une ossature partielle qui en assure la continuité. A l'appui de la tradition orale, des démarches informelles doivent être utilisées en amont des instruments plus formels, car « *les employés chinois mettent plus l'accent sur la confiance et l'amitié que sur les règles rigides* » CN/CD/6. Des mécanismes formels doivent donc être utilisés en complément et en soutien des façons comportementales qui constituent la base pour les équipes sino-française de la confiance et de la collaboration vers un but. Les processus d'action programmés ne peuvent pas être « trop » demandés aux Chinois qui sont pragmatistes et qui ont une vision holistique :

« 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+

« On ne peut pas demander trop de détails, ce n'est pas faisable et réalisable. Il faut certaines procédures, mais en même temps, il faut aussi la confiance et la décentralisation du pouvoir. » CN/CD/2

Un exemple frappant dans notre enquête est que les Chinois se plaignent de leurs managers français qui leur demandent sans cesse des rapports d'activités. Or, les Français de leur côté, doivent « naturellement » et sans arrêt rendre compte de leurs activités en Chine à leur maison mère parisienne.

« Il nous faut écrire de tels, tels rapports *fan suo* 繁锁 (minutieux et ennuyeux, compliqués). On (les Chinois) dit que tu (le siège à Paris) demande tous ces rapports, on n'a plus de temps à travailler ! Sinon, on doit recruter quelqu'un qui est spécialisé à écrire des rapports. Par contre, connaît-il des « affaires » ? Bien sûr non. Les gens qui connaissent bien leurs activités n'ont pas de temps à écrire ces rapports-là. Bien sûr, ils peuvent écrire des très beaux rapports, mais ils n'ont plus de temps à travailler ! » CN/TM/10+

### 5.1.2. Objectifs stratégiques élaborés

Les interlocuteurs soulignent qu'il est préférable de définir les grandes lignes des objectifs stratégiques des filiales chinoises et que les plans détaillés et le programme d'actions sont considérés comme infaisables et inutiles.

Par exemple, pour avoir une grande flexibilité dans les objectifs stratégiques des filiales chinoises, certaines entreprises choisissent de ré-ouvrir le plan au moment nécessaire ou de redéfinir certains objectifs en faisant des révisions plus fréquentes (e.g. cas de MNC-K et MNC-E), tandis que d'autres entreprises (e.g. MNC-A) préfèrent utiliser différents types temporaires de plans : mettre les objectifs liés davantage aux changements locaux seulement dans le plan annuel, désigner les principes des politiques d'investissement et la grande direction du développement stratégique dans le plan à long terme.

En outre, le management est « *obligé de faire quelque chose pour la Chine* ». Au vu des conditions spécifiques du marché local, les interviewés soulignent que les filiales multinationales ont besoin d'une prise de décision plus rapide basée sur les connaissances du personnel local, ainsi que sur le transfert et l'intégration des objectifs stratégiques. Comme les Chinois ne considèrent pas les contrats avec autant d'ardeur que les Américains qui sont dans une logique de contrat (d'Iribarne, 1989), ces premiers pensent qu'il y aura toujours des changements et que les écritures peuvent raisonnablement être modifiées en fonction de l'évolution de la situation.

Le management occidental est traditionnellement conforme aux plans, aux normes et aux principes fixés. Au contraire, en Chine en ce qui concerne les cadres chinois, les MNC ont tendance à adopter une approche plus flexible vis-à-vis des situations complexes de changement car certaines pratiques et réflexions sont perçues comme étant inappropriées ou naïves dans le contexte d'affaires en Chine. De plus, notre enquête découvre la notion d'« horizon temporaire » de la réflexion stratégique d'un individu chinois.

« 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

Dans la pensée méthodique en fonction de « fin/moyen », un tel horizon du plan, en tant que « règles du jeu », est décidé par cette façon de pensée stratégique. Autrement dit l'horizon du plan est cohérent avec l'horizon de réflexion des acteurs dans le monde occidental. Alors que dans l'approche holistique des Chinois, l'efficacité, sur la notion de « *shi* », en termes de situation et de « *potentiel de situation* » est traduite par « *facteurs porteurs* » (Jullien, 1997). 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. « *L'efficacité naît du processus et de la capacité d'adaptation à la réalité.* » (Chieng, 2006 : 180). Alors la pensée stratégique chinoise en tire des conséquences radicales : « *Courage et lâcheté sont une affaire de situation potentielle.* » Pour les Chinois, l'importance de la pensée stratégique est mise sur la sensibilité de cette potentialité d'une situation donnée afin de réagir le plus rapide possible en s'adaptant à la circonstance de la situation. Dans ce mode de pensée, les Chinois ne se font pas trop de soucis sur un horizon de telle durée. Par conséquence, l'horizon de réflexion des acteurs et l'horizon du plan demandé par le management ne sont pas cohérents. C'est pour cette raison aussi que dans les études de cas, les managers chinois ont moins de mal à élaborer le plan annuel que l'anticiper pour une durée plus lointaine, tel que 3 ans ou 5 ans.

« Avec cette culture chinoise plus ambiguë et plus sensible, les entreprises chinoises locales veulent démarrer une affaire 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 en 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 ça. » CN/TM/10+

### 5.1.3. Outils et méthodes utilisés

A notre connaissance, tous les outils et les méthodes en management stratégique sont inventés et développés dans la pensée méthodique du monde occidental. Ils ne sont pas encore populaires dans le monde d'affaires des Chinois en général. Notre enquête interroge également sur les « séjours » de ces méthodes et outils en Chine, dans leur façon de pensée holistique et dans leur mode de fonctionnement pragmatique.

Les résultats de l'enquête montre que certaines des méthodes les plus utilisées dans les entreprises anglo-saxonnes (Glaistner et Falshaw, 1999) telles que l'analyse « *what/if* »,

l'analyse des facteurs de succès « clé », l'analyse SWOT, etc. sont également pratiquées par les filiales de MNC en Chine. En revanche, chez les managers chinois, l'identification de ces éléments cause-conséquence provoque un problème : la plupart des éléments sont interdépendants de façon complexe du fait des multiples relations entre ces éléments dans tous les sens, ainsi que des multiples relations entre chaque élément et sa situation à un moment donné. La pensée holistique des Chinois, contrairement à la modélisation chez les Occidentaux, est basée sur l'ensemble des parties, c'est-à-dire que cette façon d'analyser suppose un esprit d'intégration des points de vue qui identifie toutes les choses en termes de relations sociales, économiques ou biologiques. Cette intégration est un ensemble de relations dans lesquelles toutes les pièces s'assemblent (Chen, 2002) et elle n'est pas simplement la somme ou la combinaison de pièces comme dans le paradigme fondé sur la philosophie occidentale.

## **5.2. Effets attitudeux sur le partage des pouvoirs et des responsabilités**

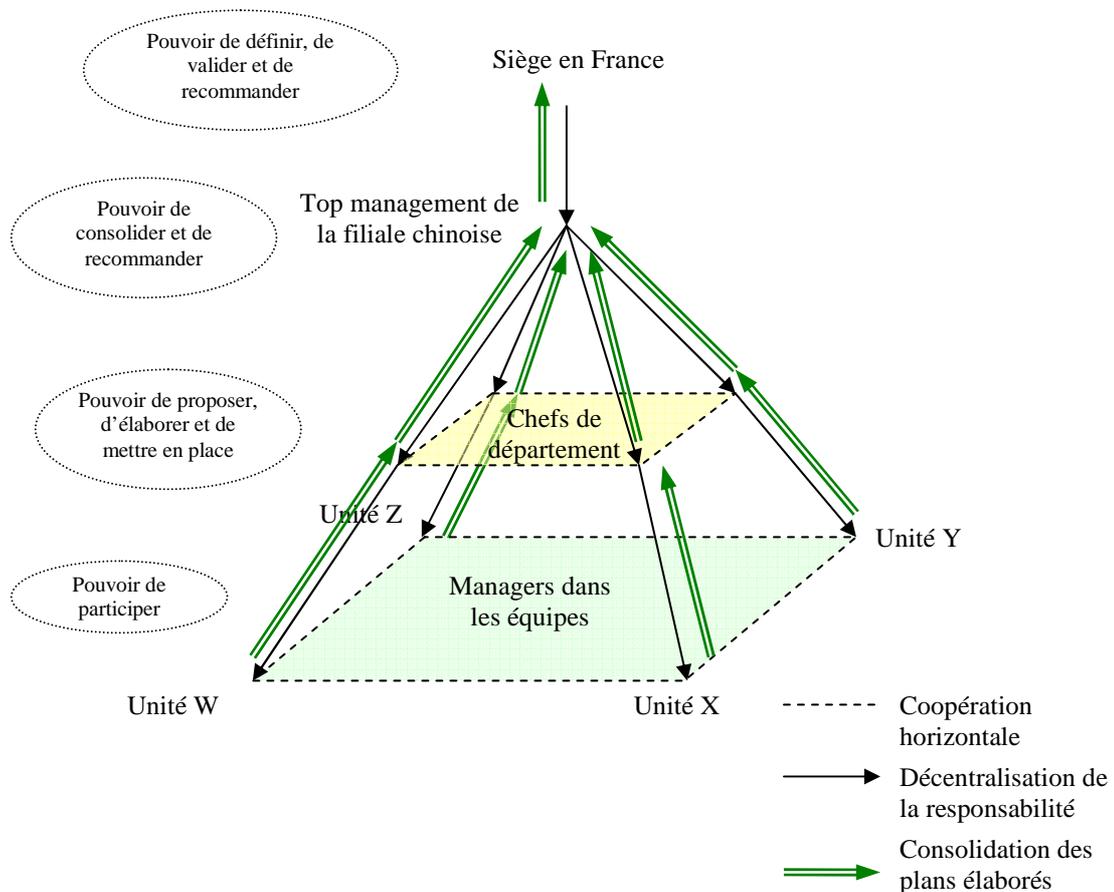
La diversité attitudeux de la culture chinoise influence directement sur les pratiques stratégiques en matière de pouvoirs et de responsabilités aux différents niveaux hiérarchiques. Nous constatons que dans les entreprises étudiées, les processus sont combinés par des allers-retours de façon *top-down* et *bottom-up* : le processus « *top-down* puis *bottom-up* entre siège et filiale » est demandé par le siège, tandis que le sens « *bottom-up* puis *top-down* » est plus préféré par les filiales (cf. figure 2).

### 5.2.1. Dimension verticale

Nous utilisons le terme « praticiens stratégiques » qui est défini dans notre projet comme étant des acteurs de tous niveaux organisationnels qui participent et contribuent aux activités de la formation des stratégies de façon directe ou indirecte. Leurs fonctions sont résumées au sein des filiales :

- Le top management a une responsabilité à la fois réelle et symbolique afin d'assurer le fonctionnement des pratiques stratégiques dans le double sens *top-down* et *bottom-up*, en « surveillant » et en consolidant le travail dans les unités business qui assurent le fonctionnement et l'output de l'élaboration des stratégies de leur propre service.
- Les chefs de département (y compris les chefs d'usine), qui supportent la plus grande partie de la responsabilité réelle, sont les praticiens stratégiques clés dans l'élaboration des stratégies, non seulement pour la formation de leurs propres réflexions stratégiques, mais aussi pour l'émergence des réflexions stratégiques de leur équipe.
- Les membres de l'équipe qui travaillent *day to day* dans leur profession, contribuent une base d'information et de compétence à la formation de stratégie.

Figure 2 : Effets attitudeux sur le partage de pouvoirs et de responsabilités



Entre le siège et les filiales existe une décentralisation du pouvoir de la formation des stratégies (pouvoir d'agir et pouvoir de décider) qui se fait avec un accompagnement des responsabilités sur l'élaboration des stratégies pour l'ensemble de la filiale et pour chaque unité d'affaires. Plus précisément, le siège annonce d'abord « les règles du jeu » et il consolide et recommande ensuite les stratégies élaborées par la filiale. A la fin, après la « négociation » entre le siège et la filiale, les objectifs locaux vont s'accorder et s'intégrer à l'ensemble des activités de MNC.

Au sein des filiales, les praticiens conseillent que les processus d'aller-retour entre le top management et les unités d'affaires démarrent par une confiance manager-managé en termes de compétence : le fait que les stratégies soient formulées de façon « *bottom-up* » peut être interprété comme « une réciprocité pour la confiance donnée » chez les managers chinois. 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 par l'initiative des managers qui ont une perception de la confiance de leurs subordonnés. Les managers ne peuvent pas développer les activités stratégiques de façon efficace ou la gestion de leur équipe mixte en général avec leurs subordonnés chinois sans avoir une compréhension de leur confiance. Lorsque les participations de l'élaboration des stratégies sont au plus bas possible de la hiérarchie

organisationnelle, les stratégies formulées de la façon « *closer to the coalface* » peuvent être mieux ciblées et avoir une meilleure probabilité d'atteindre les objectifs.

### 5.2.2. Dimension horizontale

Les expériences de nos interlocuteurs montrent en même temps que ce processus vertical au sein des organisations en Chine pourrait être plus facile et plus efficace en raison de la coopération horizontale entre les différents services et entre les individus.

D'abord, nous voyons bien que la participation aux activités du management stratégique est fortement soutenue par l'esprit de « la recherche du consensus et de l'intérêt commun » entre les unités business dans la filiale. Puisque la culture chinoise est remarquée par son collectivisme vers le groupe, les Chinois dépendent plus de leurs groupes ou de leurs institutions afin de déterminer ce qu'ils doivent faire en mettant l'accent sur la loyauté envers ceux-ci. Ils ont plus tendance à coopérer avec les autres pour éviter les risques et réduire les responsabilités. La coopération et la coordination qui « cherchent le consensus » entre les acteurs, soit « intragroupe » soit « intergroupe », sont importantes pour l'ensemble de la réalisation et de l'efficacité des pratiques stratégiques. Car la stratégie signifie « *un intérêt général* »<sup>4</sup> orienté vers le groupe. Les interactions entre les acteurs sur chaque « couche » composent et avancent les processus verticaux dans leur globalité.

Ensuite, la valorisation de l'harmonie chez les Chinois est conçue comme un objectif qui représente une préoccupation véritable à la proximité des relations interpersonnelles. Le motif à chercher l'harmonie est exprimé par la préférence qui contribue à éviter des conflits et à avoir l'honnête intention de résoudre les problèmes et de renforcer les relations. Ce développement authentique des relations est fondé sur un accord au sein du groupe. En ce cas là, les réflexions stratégiques de chacun peuvent être orientées vers le besoin de l'ensemble des intérêts du groupe grâce à ces jeux sociaux, appelés « intelligence sociale » par les interviewés dans les cas étudiés.

### 5.3. Effets psychologiques sociaux

Les facteurs psychologiques sociaux peuvent être des « outils pratiques » qui rendent les activités plus efficaces s'ils sont appliqués dans le « bon sens » selon les interlocuteurs. Au contraire, certains facteurs agissent comme des obstacles qui empêchent l'initiative et l'innovation stratégique sur certains groupes de praticiens. L'attitude et les actions de ces praticiens stratégiques jouent un rôle déterminant pour la dynamique de ce processus et sa pérennité dans les entreprises. Les interviewés français et chinois insistent sur le fait que le développement des activités doit prendre en considération le cumul des expériences des managers sur place, expatriés et locaux, car c'est eux qui apprennent et confrontent de nouvelles questions stratégiques et opérationnelles dans le contexte chinois.

Selon eux, le biais interculturel existe toujours malgré la « sinisation » des expatriés et l'occidentalisation des managers chinois. Pour façonner la culture, par exemple dans les cas étudiés, le top management essaie de mettre en place des processus de communication dans toute l'organisation et de fournir des programmes de formation. La bonne communication interne joue un rôle vital : elle peut faciliter la connaissance des objectifs de l'entreprise de façon claire et cohérente (e.g. cas de MNC-K). En revanche, les différences culturelles des styles de communication entre Chinois et Occidentaux sont essentielles pour prévenir des petits malentendus aux grands problèmes. Il est conseillé aussi de mettre l'accent sur le leadership par exemple, sur la détermination et l'articulation de la vision des objectifs et des

---

<sup>4</sup> Par FR/TM/6

valeurs des MNC. Si le top management communique les priorités découlant du processus de planification aux différents niveaux de managers et de fonctions après avoir engagé dans un processus participatif, les attentes des participants seront remplies, même s'ils ne sont pas tout à fait d'accord avec les objectifs annoncés. Cette communication peut être perçue par les participants comme un autre moyen de reconnaître leur organisation afin de continuer à contribuer dans les activités en matière de la stratégie. Les dirigeants sont censés être favorables à leurs subordonnés et agir de façon amicale. Ils sont aussi satisfaits de construire des liens affectifs avec leurs groupes. Le chef d'équipe est considéré comme étant une figure paternelle qui doit prendre soin de ses subordonnés et de leur famille.

Quant aux méthodes et outils utilisés, notre enquête montre qu'il est possible d'avoir des compréhensions et des utilisations diverses dans les pratiques de ces méthodes. Dans la société chinoise actuelle, le confucianisme présente encore une convergence forte avec certains courants managériaux occidentaux. En commençant à s'intéresser à la vision du management occidental qui met l'accent sur la compétition entre les individus et un système d'élite, les acteurs chinois se concentrent d'un côté sur l'harmonie, la ressemblance et la communauté au sein d'un « groupe », d'un autre côté, ils doivent mettre l'accent sur les contraintes et les influences sous lesquelles l'individu va contribuer à son groupe pour rechercher cette harmonie dans la société. Dans ce cas là, les Chinois acceptent unilatéralement la prise de décision de leurs supérieurs et ils rejettent plus facilement et plus rapidement les critiques de leurs partenaires occidentaux au sujet de leur manque de participation. Très sensibles à une image sociale, ils se sentent aisément mal avec leurs partenaires occidentaux s'ils sont inattentifs à leurs besoins de respect.

« 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. ». La différence culturelle est aussi une mesure du risque ou une mesure de l'anxiété dans une analyse stratégique des acteurs. » FR/CD/8

Un même facteur peut s'interpréter comme une menace dans certaines cultures ou comme une opportunité dans d'autres. Par exemple, les Chinois ne donnent jamais une opinion ou un commentaire négatif dans leur propre langue, ils préfèrent la négation positive : par exemple, au lieu de dire mauvais, ils disent automatiquement « pas bon ».

« Ces deux langues ne sont pas *yi yi dui ying* 一一对应 (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+

« 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 *xin tai* 心态 (littérairement la condition de cœur, la réaction de l'individu à une situation donnée). Le *Xin tai* des Chinois se trouve 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+

Pendant notre enquête sur le terrain, les praticiens stratégiques nous proposent plusieurs solutions accumulées pendant leurs expériences de travail au sein de leur équipe interculturelle. Les interviewés nous font remarquer que le fonctionnement de la pratique managériale est en train d'évoluer dans le bon sens.

#### **5.4. Effets ethnographiques sociaux**

Notre enquête confirme bien la différenciation des générations de managers chinois. Les différentes catégories de managers chinois se comportent de façons diverses dans leurs pratiques stratégiques. Bien que l'ouverture économique et sociale en Chine depuis 30 ans

entraîne un changement remarquable sur les managers chinois, cette influence ethnographique sociale n'impacte pas de même façon sur tous les Chinois.

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

Notre enquête résume trois catégories de managers chinois au sein des filiales multinationales.

- Les managers chinois internationalisés

Ils ont eu l'expérience de travailler dans un contexte international avant d'arriver à leur poste actuel. Au sein de la filiale, ils sont les praticiens « clés » qui connectent les deux types de cultures. D'abord, ils sont les formateurs dans l'interaction avec les expatriés afin de les aider à s'adapter au contexte local. Ensuite, pour le développement à long terme de la MNC en Chine, ils doivent s'intégrer le plus vite possible en espérant remplacer une partie des expatriés dans la localisation des ressources humaines. Comme ils sont riches d'expériences sur le contexte institutionnel en Chine, ils sont les « diplomates » dans les contacts avec les acteurs externes. Enfin, pour les managers non internationalisés, ils sont formateurs et traducteurs sur le mode managérial de la MNC, sur la culture organisationnelle du siège et de la filiale etc., afin de les aider à s'intégrer dans l'ensemble de management de la MNC.

- Les managers chinois qui sont en période de transition

Soit volontairement soit par obligation, ils sont en pleine transition sur leur modalité et sur leurs comportements en matière de management. Ils ont eu une expérience dans les entreprises publiques à un moment donné et sont en train d'évoluer dans le privé (e.g. les cas MNC-E, MNC-K, les managers d'usine en province). Ils travaillent actuellement pour les entreprises privées (nationales ou internationales) depuis une période relativement courte.

- Les managers chinois locaux dont la plupart sont sur le terrain.

Ils représentent la majorité du personnel et les grands contributeurs d'activités de la filiale chinoise grâce à leurs expériences riches sur le métier et le contexte local. Contrairement à certains managers qui ont des diplômes brillants et une éducation solide en théorie, la plupart de managers de cette catégorie sont des praticiens aguerris par l'expérience, qui peuvent distinguer rapidement les options « pratiques » ou les solutions qui ne se basent pas sur une théorie clairement définie. Le grand challenge actuel pour eux est de s'intégrer au contexte de travail international. La réflexion et l'innovation stratégiques de ce type de managers sont un enjeu afin de transférer leurs expériences à la connaissance organisationnelle pour le développement de la MNC à long terme.

Après une période de co-évolution entre les expatriés français et les managers chinois, la légitimité de la demande du siège est remise en question par ces managers qui traversent les deux cultures et qui jouent un rôle de « nœud » lié au monde pragmatique et au monde méthodique. Ils proposent également certaines solutions qui ont émergé petit à petit pendant leurs interactions. Par exemple, dans le cas de la MNC-E, l'équipe en Chine nous propose leur approche de « standardisation de l'ensemble des procédures » afin de simplifier les rapports et d'améliorer l'efficacité du travail.

« Nous faisons actuellement la standardisation des rapports, pas tout ce que le siège nous demande, pas n'importe quelles formes écrites par les Chinois. Il faut un système de formalisation qui est testé soigneusement en Chine et qui peut intégrer dans la culture de formalisation du groupe. Mais, c'est un système bien simplifié et standard qui ne devient pas un fardeau pour les managers en Chine. » CN/TM/10+

## 6. PROPOSITIONS ET CONCLUSION

« Il est naïf ... à 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 : 23). Les méthodes de gestion occidentales doivent être adaptées à la culture des

conditions locales, « *en faisant des choses avec la façon chinoise (the Chinese way of doing things)* » (Lockett, 1988). En revanche, cette « façon chinoise » est une adaptation sélectionnée parmi « des façons chinoises » pour les entreprises multinationales car elles ne peuvent jamais gérer de la même façon que celle utilisée dans une entreprise locale, selon notre enquête.

Nous fournissons une série de propositions opératoires plus pratiques et plus appliquées sur le plan stratégique aux entreprises multinationales qui opèrent leurs activités en Chine.

**Proposition 1 :** Le processus du management stratégique au sein d'une filiale des MNC en Chine doit être mise en place selon deux dimensions (cf. figure 2).

**Proposition 1.1 :** Les différents pouvoirs doivent être verticalement partagés de façon suivante :

- Le siège garde le pouvoir de définir les « règles du jeu », le pouvoir de valider les stratégies élaborées par les filiales et de les recommander en cas de refus, pour que ces stratégies des filiales puissent s'accorder et s'intégrer à l'ensemble des activités.
- Le top management des filiales doit utiliser son pouvoir de consolidation et de recommandation des stratégies proposées par les unités business.
- Les chefs de département doivent disposer de leurs pouvoirs de proposition, d'élaboration et de mise en place effective des plans qui doivent être décentralisés au plus bas possible de l'organisation.

**Proposition 1.2 :** Les responsabilités doivent être partagées verticalement entre les différents niveaux hiérarchiques des participants :

- Le « top management » doit assumer une responsabilité à la fois réelle et symbolique afin d'assurer le fonctionnement et l'efficacité de l'ensemble de la filiale par la coordination, la surveillance et la consolidation.
- Les chefs de département (y compris les chefs d'usine) doivent fournir leurs propres réflexions stratégiques et ils doivent promouvoir l'innovation au sein de leur équipe.
- Les membres de l'équipe doivent contribuer par leurs compétences, lors de leur travail quotidien, à la formation stratégique en tant que base d'informations.

**Proposition 1.3 :** Les coopérations et les coordinations horizontales au sein des équipes et entre les équipes pourraient faciliter les processus verticaux.

**Proposition 2 :** Les effets psychologiques sociaux, en tant qu'« outils pratiques », peuvent être profitables dans les pratiques stratégiques à condition qu'ils soient utilisés « dans un bon sens » par l'ensemble des praticiens.

**Proposition 2.1 :** Dans l'ensemble de processus d'allers-retours, le sens « top-down » doit être démarré par une confiance de manager-managé en termes de compétence tandis que le fait que les stratégies soient formulées de façon « *bottom-up* » est « une réciprocité pour la confiance donnée » chez les managers chinois.

**Proposition 2.2 :** La gestion d'une équipe interculturelle doit être basée sur la compréhension des différentes valeurs culturelles nationales et sur l'acceptation de leurs utilisations dans les pratiques managériales.

**Proposition 2.3 :** La relation expatriés/locaux est interdépendante à double sens et elle peut favoriser l'efficacité des pratiques stratégiques en créant de nouveaux types de leadership et en incitant des communications de toutes formes.

**Proposition 3** : En raison des particularités du contexte chinois, il faut mettre en pratique certaines démarches spécifiques ou supplémentaires portant sur la « sensibilité » et l'expérience du marché local afin soit de sélectionner les informations, soit d'obtenir des données « pratiques » du contexte.

**Proposition 3.1** : La pensée holistique, basée sur la sensibilité des changements et des expériences locales, peut être utilisée principalement pour la sélection locale des informations formelles et informelles mais aussi pour la compréhension des relations facteurs/environnement et pour la réalisation des objectifs.

**Proposition 3.2** : La pensée méthodique peut être plutôt utilisée pour l'anticipation et l'analyse stratégique afin de formuler et d'intégrer systématiquement des réflexions stratégiques locales à l'ensemble des stratégies globales des MNC.

**Proposition 3.3** : La définition des objectifs stratégiques doit s'effectuer dans un processus *on-going* et permanent, soit par des révisions plus fréquentes, régulières ou irrégulières (en cas de changements), soit par la séparation des différents axes dans les différents types d'objectifs.

**Proposition 3.4** : Les expatriés de « sinisation » et les managers chinois internationalisés représentent le « nœud » qui lie ces deux types de pensées.

**Proposition 4** : La réussite des pratiques stratégiques doit se baser sur les contributions « volontaires » de chaque praticien qui se réalise dans ses participations et ses coopérations et non seulement dans les routines managériales.

**Proposition 4.1** : Ces contributions « volontaires » doivent reposer sur l'établissement de trois types de confiance : manager-managé, managé-manager, individu-organisation.

**Proposition 4.2** : Ces contributions doivent faire partie de l'évaluation des managers.

Pour conclure, si la culture est un système de partage des attitudes, des valeurs et des croyances dans une organisation (Bonn et *al.* 1996), la nature de ce système définit les comportements, les façons de pensée et le processus des pratiques stratégiques des acteurs. Notre communication rappelle que les MNC devraient reconnaître la nécessité de traiter le « *cultural challenge* » dans leurs pratiques stratégiques. Cette nécessité est une haute priorité pour le management stratégique car une 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. Après avoir présenté l'approche de la stratégie comme des pratiques sociales, nous avons discuté sur les quatre dimensions sélectionnées de la culture chinoise qui peuvent donner les effets sur les pratiques stratégiques des entreprises. Dans notre enquête de terrain, nous avons réalisé 45 entretiens semi-directifs avec leurs managers français et chinois au sein de quatre filiales des MNC françaises en Chine. Grâce aux échanges avec les praticiens, nous avons enfin fourni une série de propositions opératoires pour les pratiques stratégiques des MNC en Chine.

Considéré comme un exemple qui donne du sens « concret » à l'approche de « stratégie comme pratiques », cette étude montre comment utiliser cette approche dans des recherches empiriques. Il n'existe pas une seule « bonne » façon de gérer une entreprise. Les pratiques stratégiques ne devraient pas être universelles mais devraient être illustrées par des exemples (Newman et *al.*, 1996). Les effets de différentes cultures demandent différents types de fonctionnement dans la « fabrique de la stratégie » et dans sa mise en pratique. A partir de cela, les recherches futures pourraient interroger le sens de la « culture stratégique » dans la vie des MNC, peut-elle représenter un art du « comment faire » variable selon les cultures, en matière d'habitudes de penser, de se comporter et d'agir ?

## BIBLIOGRAPHIE

- AVENIER Marie-José. 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, 2007, 245p.
- BONN Ingrid, CHRISTODOULOU Chris. From Strategic Planning to Strategic Management. *Long Range Planning*, 1996, vol. 29(4), 543-551.
- BROCK M. David, BARRY David, Thomas C. David. "Your forward is our reverse, your right, our wrong": rethinking multinational planning processes in light of national culture. *International Business Review*, 2000, vol. 9, 687-701.
- CHEN M. *Asian Management Systems: Chinese, Japanese and Korean styles of business*. London: International Thomson Business Press, 1995.
- CHEN Ming-Jer. Transcending Paradox: the Chinese Middle Way perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 2002, vol. 19, 179-199.
- CHIENG A. *La pratique de la Chine – en compagnie de François Jullien*, Grasset, Paris, 2006, 304pp.
- CHILD John, WARNER M. Culture and management in China. In M. Warner (ed.), *Culture and management in Asia*, Routledge: Curzon, 2003.
- CLEGG R. Stewart. Guest editor's introduction to special forum: constituting management in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 2003, vol.20, 299-306.
- EGRI Carolyn P., RALSTON David A. Generation cohorts and personal values: a comparison of China and the United States. *Organization Science*, 2004, vol.15(2), 210-220.
- FANG T. *Chinese business negotiating style*. Sage: Thousand Oaks, CA., 1999.
- FAURE Sophie. *Manager à l'école de Confucius*, Editions d'organisation, Paris, 2003.
- GLAISTNER W. Keith, FALSHAW J. Richard. Strategic Planning: Still Going strong? *Long Range Planning*, 1999, vol.32(1), 107-116.
- GOLSORKHI Damon (coord.). *La fabrique de la Stratégie, Une Perspective Multidimensionnelle*. Vuibert, Paris, 2006, 250pp.
- HITT Michael A., FRANKLIN Victor, ZHU Hong. Culture, institutions and international strategy. *Journal of International Management*, 2006, vol. (12), 222-234.
- HOFSTEDE G. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. New Bury Park, CA: Sage, 1980.
- HOUSE Robert J., HANGES Paul. J., JAVIDAN Mansour, DORFMAN Peter W., GUPTA V. *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE study of 62 Societies*, Sage, Thousand Oaks, CA, 2004.
- HUNG C. F. Cultural influence on relationship cultivation strategies: Multinational companies in China. *Journal of Communication Management*, 2004, vol. 8, 264-281.
- HUON DE KERMADEC J. M. Les paradoxes de la Chine – des clés indispensables, Encre, Paris, 1989.
- HWANG K. K. Face and favour: The Chinese power game. *American Journal of Sociology*, 1987, vol.92(4), 944-974.
- D'IRIBARNE Philippe. *La logique de l'honneur gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris : Éditions du Seuil, 1989, 279 pp.
- JACKSON T., BAK M. Foreign companies and Chinese workers: employee motivation in the People's Republic of China. *Journal Organization Change Management*, 1998, vol.11 (4), 282-300.
- JARZABKOWSKI P. *Strategy as Practice: an Activity-Based Approach*, Londres, Sage, 2005.
- JARZABKOWSKI P., BALOGUN J., SEIDL D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 2007, vol. 60(1), 5-27.
- JOHNSON G., LANGLEY A., MELIN L., WHITTINGTON R. *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, 2007 (in press).
- JULLIEN François. *Traité de l'efficacité*. Grasset, Paris, 1997.
- KAPLAN R. S., ORLIKOWSKI W. The Temporality of Strategy-Making. Document présenté au 21 colloque European Group for Organizational Studies (EGOS), 2005.
- LANG N. S. *International Management in China: Strategies of Sino-European and Sino-Japanese Joint Ventures*. Deutscher Universitäts Verlag: Wiesbaden, 1998.
- LAURENT Andre. The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management. *International Studies of Management and Organization*, 1983, vol.13 (1-2), 75-96.
- LEE Jean S. K. Managerial work in Chinese organizations in Singapore. *Human Organization*, 1991, vol.50(2), 188-193.
- LI Shenxue, SCULLION Hugh. Bridging the distance: managing cross-border knowledge holders. *Asia Pacific Journal Management*, 2006, vol. 23(1), 71-92.
- LI J. T., TSUI Anne S. Management and Organizations in the Chinese Context: An Overview. In J. T. Li, A. S. Tsui and E. Weldon (eds.), *Management and Organizations in the Chinese Context*, pp. 9-32, London: Macmillan, 2000.
- LIANG S. M. *Les cultures d'orient et d'occident et leurs philosophies*, PUF, Paris, 2000, 255pp.
- LIN Yutang. *La Chine et les chinois*, Payot, Paris, 1997.
- LITTRELL F. Romie. Influences on employee preferences for empowerment practices by the « ideal manager » in China. *International Journal of Intercultural Relations*, 2007, vol.31, 87-110.

- LOCKETT M. Culture and the problems of Chinese management. *Organization Studies*, 1988, vol.9(4), 475–496.
- DE MIRIBEL J., VANDERMEERSCH L., *Sagesses chinoises*. Dominos Flammarion, Paris, 1997, 128pp.
- NEWMAN H. William. Cultural Assumptions Underlying U.S. Management Concepts, in Joseph L. Massie & Jan Luytjes (Eds.), *Management in an International Context*, pp.327–352. New York: Harper & Row, 1972.
- NEWMAN Karen L., NOLLEN Stanley D. Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture. *Journal of International Business Studies*, 1996, vol.27, 753-779.
- NISBETT R. E., PENG K., CHOI I., Norenzayan A. Culture and Systems of Thought: Holistic Versus Analytic Cognition. *Psychological Review*, 2001, vol.108, 291–310.
- PADOVANI F. Les guanxi au cœur de la société chinoise. pp.78-84 in *Chine-France : approche interculturelles en économie, littérature, pédagogie, philosophie et sciences humaines*, (Coll.) Zheng L.H. et Desjeux D., L'Harmattan, Paris, 2000.
- PENG W. Mike, LU Yuan, SHENKAR Oded, WANG Y. L. Denis. Treasures in the China house – a review of management and organizational research on Greater China. *Journal of Business Research*, 2001, vol.52, 95-110.
- PERTER Jean-Claude. *Comment échouer en Chine – vingt-sept conseils infailibles pour échouer en Chine*. L'Harmattan, Paris, 2002.
- PUN Kit-Fai. Cultural influences on total quality management adoption in Chinese enterprises: An empirical study. *Total Quality Management*, 2001, vol.12(3), 323–342.
- SAID Karim. La planification stratégique à la recherche d'un second souffle. Actes de la VII<sup>e</sup> conférence internationale de l'AIMS, Louvain-la-Neuve, 1998. ([www.Strategie-aims.com/actes98/papiers/said.pdf](http://www.Strategie-aims.com/actes98/papiers/said.pdf))
- TAN J., LITSCHERT R. Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry. *Strategic Management Journal*, 1994, vol. 15, 1–20.
- TSUI Anne S. Contributing to global management knowledge: A case for high quality indigenous research. *Asia Pacific Journal of Management*, 2004, vol. 21, 491–513.
- TSUI Anne S., BIAN Y., CHILD J., GALASKIEWICZ J., LUO Y., MEYER M., MORRIS M. Management and organizations in China: Expanding the frontier of global knowledge. *Management and Organization Review*, 2005, vol. 1, 1–4.
- TSUI Anne S., SCHOONHOVEN Claudia Brid, MEYER W Marshall., LAU Chung-Ming, MILDOVICH George T. Organization and Management in the Midst of Societal Transformation: the People's Republic of China. *Organization Science*, 2004, vol. 15(2), 133-144.
- TUNG R. L. Patterns of motivation in Chinese enterprises. *Academy of Management Review*, 1981, vol. 6, 481–490.
- TUNG R. L. New era, new realities: Musings on a new research agenda . . . from an old timer. *Asia Pacific Journal of Management*, 2005, vol. 22, 143–157.
- TUNG R. L., WORM V. Network capitalism: The role of human resources in penetrating the China market. *International Journal of Human Resource Management*, 2001, vol. 12, 517–534.
- VORAPHETH K. *Chine, le monde des affaires*. Harmattan, Paris, 1997.
- WHITTINGTON Richard. Strategy as Practice. *Long Range Planning*, 1996, vol.29 (5), 731-735.