

Étude des Chinois et des Français face à l'incertitude dans le travail au sein des entreprises françaises en Chine

XING Luwei^{[a],[b],*}

^[a]Université du Shandong, Weihai, Chine.

^[b]Ph.D. Université des études étrangères du Guangdong, Guangzhou, Chine.

*Corresponding author.

Received 18 August 2021; accepted 17 October 2021

Published online 26 October 2021

Résumé

L'objectif de cet article consiste à étudier les attitudes et les comportements des Français et des Chinois face à l'incertitude dans le contexte interculturel des entreprises françaises implantées en Chine. Notre étude, basée sur des entretiens réalisés auprès des Français et des Chinois, nous a permis de constater des différences majeures aussi bien dans la représentation de l'incertitude de nos enquêtés que dans leurs attitudes et comportements en situation incertaine. L'incertitude est perçue par les Français comme un danger de sorte qu'elle provoque chez eux de l'angoisse; alors qu'ils tentent de la contrôler, de la maîtriser, de la réduire et de l'éviter en recourant à des règles, à l'anticipation des activités, à la conception minutieuse des projets, etc., tandis que les Chinois considèrent l'incertitude comme un fait naturel présentant un danger mais aussi des opportunités, l'acceptent avec tranquillité, en se laissant porter par le développement des choses, en s'adaptant à la situation, en attendant avec patience le mûrissement des effets, tout en guettant le bon moment pour agir et en tirer profit.

Mots clés : Attitude ; Comportement ; Incertitude ; Travail ; Interculturel

Xing, L. W. (2021). Étude des Chinois et des Français face à l'incertitude dans le travail au sein des entreprises françaises en Chine. *Canadian Social Science*, 17(5), 88-92. Available from: <http://www.cscanada.net/index.php/css/article/view/12315>
DOI: <http://dx.doi.org/10.3968/12315>

INTRODUCTION

Depuis la récente pandémie de la Covid-19 qui bouleverse le monde entier, le terme « incertitude » est souvent mentionné dans des articles et des discours. Les routines de la vie quotidienne ont été détruites et le sentiment de certitude a été déraciné. Les entreprises doivent faire face à des incertitudes sans précédent, et nous sommes obligés de réfléchir à comment mieux vivre avec.

La Chine en tant que pays émergent, dynamique et changeante est perçue par les Européens comme un pays plein d'incertitudes. Cela tient à l'immensité du pays, à sa transformation ultra rapide, à une perception du désordre de la société et aussi à la diversité culturelle, aux yeux des Français.

Les écarts culturels pourraient créer facilement des incompréhensions, « selon les spécialistes, 80% des échecs des entreprises occidentales sur le marché chinois sont dûs directement ou indirectement à un problème interculturel » (Benoît AMS, 2008, p.14). La mondialisation et le développement des entreprises internationales lancent ainsi un défi pour le travail au sein d'un groupe multiculturel.

Les Chinois et les Français travaillent différemment, que ces différences constituent des obstacles dans l'efficacité de leur travail et que l'incertitude, source d'innombrables malentendus, joue un rôle important dans le travail en contexte interculturel.

Le principal objectif de ce travail est d'interpréter les différences des Chinois et des Français face à l'incertitude au travail en contexte interculturel afin d'améliorer leur communication et leur collaboration. En ce qui concerne la méthodologie de notre recherche, nous adopterons principalement l'approche qualitative en nous appuyant sur 15 entretiens réalisés auprès des Français et Chinois travaillant dans des entreprises franco-chinoises.

1. LES ATTITUDES À L'ÉGARD DE L'INCERTITUDE

L'incertitude peut être considérée comme un danger, une perte ou une opportunité et les différentes attitudes à l'égard de l'incertitude peuvent incarner de profondes disparités entre les cultures.

1.1 Les attitudes à l'égard du changement

Un changement provoque toujours une certaine incertitude, une méconnaissance, d'où l'inquiétude qui s'ensuit. Face au changement qui est un fait irréversible et commun à tous, les Français et les Chinois n'ont pas les mêmes attitudes.

Les Chinois et les Français ont des opinions différentes en ce qui concerne le changement de travail. Un des problèmes souvent mentionnés par les expatriés français est que les Chinois changent trop souvent de travail. Après peu de temps, ils quittent une entreprise pour en rejoindre une autre. Un directeur français a du mal à comprendre ce phénomène :

« Ils changent beaucoup. Avant, à peu près 10%-15% des personnels qui changeaient pour 50 kuaï de plus. Mais au bout de 2 ans, 3 ans, ou 1 an, ils s'en allaient. » (F3, homme, 54 ans, directeur général).

Dans les entreprises françaises, par contre, les employés ont tendance à rester longtemps. Dans l'entreprise française où nous avons travaillé, la plupart des employés français avaient déjà plus de 15 ans de carrière :

« Chez nous, pour que l'entreprise soit durable, la majorité des personnes qui se trouvent comme nous, 25 ans de carrière, 28, 30 ans, presque 30 ans, donc pour la majorité, les plus jeunes qui sont arrivés, ils ont peut-être 10 ans de carrière déjà. » (F2, homme, 48 ans, technicien).

Les Français préfèrent rester longtemps dans leur emploi, car pour eux, la stabilité professionnelle apporte une certitude financière et émotionnelle, alors que, pour beaucoup de Chinois, travailler toujours dans le même secteur et dans la même entreprise signifie des difficultés à s'adapter aux changements et le risque de manquer des opportunités.

1.2 Les attitudes à l'égard des règles

On peut aussi noter d'importantes différences culturelles au niveau de l'attitude à l'égard des règles. Les différences se manifestent surtout dans les attitudes vis-à-vis du contrat, de l'écrit et de la sécurité.

1) Le contrat

Ce qui perturbe les Français, c'est qu'ils vont devoir recommencer les négociations avec les Chinois, même après la signature d'un contrat, comme ce qu'a vécu un fournisseur français :

« Dans la vente, quand tu vends des machines à Eric, tu signes un contrat, c'est signé. En Chine, tu signes un contrat, ça veut rien dire. Oui, c'est vrai, le contrat, il est signé, et après, peut-

être un an après, tu dois re-signer un autre contrat. » (F7, homme, 45 ans, fournisseur).

Pour les Français, une fois que l'accord est établi, c'est pour une longue durée. Le contrat n'a pas la même valeur en Chine et en France, comme l'indique un cadre chinois :

« Le contrat a une valeur juridique. Mais pour les Chinois, il a une autre fonction : c'est une base de négociation, c'est-à-dire que les deux parties acceptent de travailler ensemble. Donc, il faut s'adapter à la situation réelle. » (C8, homme, 38 ans, cadre).

Au contraire des Français qui pensent que le contrat est définitif, les Chinois considèrent qu'il constitue une étape dans la négociation. La signature d'un accord ne signifie pas la clôture d'une négociation, parce que la loi, rigide, ne tient pas compte de la situation réelle et est insensible à l'évolution du contexte, comme le rappelle un interviewé chinois :

« En fonction de l'évolution de la situation, il faut modifier certaines clauses, sinon, c'est obsolète. » (C3, homme, 46 ans, cadre).

Pour les Français, l'accord est la garantie de la certitude. Fons Trompenaars a expliqué les fonctions du contrat pour les Occidentaux : « Un contrat permet d'enregistrer un accord sur les principes mais aussi de codifier ce que les différentes parties se sont engagées à faire. Il implique le consentement des parties et leur fournit un recours si l'une d'elles ne respecte pas sa part du contrat » (Fons Trompenaars, 2013, p.78). En France, une fois que les clauses sont écrites noir sur blanc, elles restent fixées et ne sont pas modifiables, car on signe des contrats pour ne pas avoir de changement dans le futur. Les deux ou trois parties qui ont signé le contrat doivent le respecter.

Quant aux Chinois, la mise en œuvre du contrat est inégale, ce qui réserve des surprises, des changements inattendus, des incertitudes, comme le décrit Christine Chaigne sur la situation en Chine : « Le contrat ne peut donc être considéré comme l'aboutissement d'une négociation, inchangeable. Il est au contraire parfois seulement un point de départ pour de vraies affaires. » (Christine Chaigne, 1994). Les Chinois modifient au fur et à mesure le contrat, car ils savent bien que la situation évolue sans cesse.

2) L'écrit

Les Chinois et les Français ont des attitudes différentes à l'égard de l'écrit.

Les Français y accordent plus d'attention, comme le souligne un interviewé français :

« On préfère avoir tout sur papier. » (F15, homme, 42 ans, ingénieur).

Les Français recourent souvent à l'écrit, car les documents permettent de prédire le développement des choses afin de réduire des risques imprévisibles. Les Français accordent beaucoup d'importance à la logique

et ils exigent que toutes les étapes du travail soient cohérentes. Ainsi, un ingénieur français insiste sur le fait qu'un bon travail doit être bien organisé par des rapports :

« Tout doit être planifié. De manière générale, le plan ne peut pas être accompli. Il y a beaucoup de rapports. Avant que le projet soit établi, il y a un rapport. Pendant l'avancement du projet, il faut continuer à soumettre des rapports. Les rapports sont absolument indispensables. » (F15, homme, 42 ans, ingénieur).

Pour les Chinois, l'écrit est figé et répond mal aux changements de situations. Un technicien chinois avoue l'impossibilité de travailler en suivant rigoureusement un manuel :

« Les Français nous demandent de faire comme ce qu'ils ont écrit. Mais on ne peut pas travailler comme le livre. C'est "sculpter le bateau pour trouver l'épée" (刻舟求劍). »¹ (C8, homme, 26 ans, technicien).

Pour les Chinois, la langue orale est plus directe, concise et efficace alors que l'usage de l'écrit fait perdre du temps :

« Les Français écrivent beaucoup d'emails et de rapports. Mais nous, on préfère communiquer à l'oral, c'est plus rapide. » (C7, homme, 36 ans, ingénieur).

Les Occidentaux se focalisent davantage sur le support écrit figé de sorte de maîtriser les incertitudes issues d'un environnement incontrôlable et complexe, comme le souligne Zheng Lihua : « Par rapport à la parole, l'écriture, destinée à la lecture et bénéficiant d'un support matériel, est visible, vérifiable et laisse trace » (Zheng Lihua, 2019, p.173), tandis que les Chinois préfèrent se parler et s'ajuster à tous les changements en temps réel. En somme, les Français ont l'habitude de recourir à l'écrit de crainte des incertitudes alors que les Chinois ont tendance à communiquer à l'oral, se laissant porter par les incertitudes.

3) La sécurité

D'après nos enquêtes, nous remarquons que les perceptions différentes en matière de sécurité sont aussi à l'origine de certains malentendus interculturels.

Les Français se plaignent souvent du manque de conscience de sécurité des Chinois, disant qu'ils ne marchent pas dans les zones de sécurité, qu'ils

franchissent souvent la ligne jaune, qu'ils ne portent pas de lunettes de protection, qu'ils n'utilisent pas de bouchons d'oreille et que l'indifférence des Chinois pour la sécurité se manifeste tant au niveau de la direction que dans la pratique des employés.

Un interviewé français nous donne son opinion en indiquant le manque de sensibilité des cadres chinois à ce propos :

« Les cadres supérieurs ne sont pas sensibles à la sécurité. Il manque des formations de la sécurité en Chine. » (F2, homme, 48 ans, technicien).

Selon les interviewés français, les employés chinois ne respectent pas les règlements de sécurité dans leurs ateliers de production. Un ingénieur constate que les Chinois ne respectent pas les lignes de sécurité à l'usine :

« Des lignes étaient tracées partout à l'usine. Pour les personnels, ils doivent suivre les lignes de sécurité. Mais ils ne le font pas. » (F9, homme, 29 ans, ingénieur).

Un interviewé chinois partage ce point de vue et remarque que la mise en pratique des règles de sécurité n'est pas rigoureuse en Chine :

« Dans les usines chinoises, il ne manque pas de normes, mais il manque une mise en œuvre rigoureuse. Bref, c'est un problème d'attitude. » (C12, homme, 26 ans, technicien).

L'indifférence des Chinois à la sécurité est due non seulement à un système inadéquat, mais aussi à la culture qui joue un rôle primordial. En Chine, l'agriculture a occupé une place primordiale pendant des siècles, ce qui a amené les Chinois à accorder plus d'attention aux dangers actuels qui les guettent et à ne pas être conscients des risques du futur. Ils se soucient moins des incertitudes. Tout cela a conduit à une faible sensibilisation à la sécurité. Par ailleurs, l'industrie a commencé tard en Chine et de par leur manque d'expérience, les Chinois ne sont pas conscients des dangers au travail. Généralement, beaucoup d'entre eux ne respectent pas les règlements, surtout s'ils savent qu'ils ne risquent aucune amende.

En France, la sensibilisation des risques potentiels est partagée par les employés de l'entreprise qui ont une attitude positive à l'égard de la sécurité. Pour eux, le respect des règles est le meilleur moyen pour réduire les incertitudes.

2. LES COMPORTEMENTS FACE À L'INCERTITUDE

Comme les attitudes, les réactions face à l'incertitude sont également influencées par la culture. Les résultats de nos entretiens nous montrent bien que les comportements face à des contextes incertains diffèrent entre les Chinois et les Français.

¹ Proverbe chinois « 刻舟求劍 » (*ke zhou qiu jian*) est dérivé de l'histoire suivante : Un jour, un homme de l'État de Chu traversait une rivière en bateau. Par imprudence, l'épée qu'il portait sur le côté tomba à l'eau. Pas le moins du monde inquiet, il sortit lentement un petit couteau et fit une marque sur le côté du bateau. Quelqu'un sur le bateau lui demanda : « Pourquoi ne pas sauter à l'eau immédiatement pour repêcher votre épée ? A quoi bon faire cette marque sur le côté du bateau ? »

² pointa la marque sur le côté du bateau et dit sans se presser : « Il n'y a pas lieu de m'inquiéter. Mon épée est tombée dans le fleuve à cet endroit marqué. Dès que le bateau atteindra le quai et s'arrêtera sur la rive, je sauterai d'ici pour récupérer mon épée ». Ce proverbe se moque de celui qui ne sait pas comment avancer ou reculer lorsque la situation change.

2.1 La priorité à l'anticipation ou à l'adaptation

Les Français ont l'habitude d'anticiper, de sorte qu'ils organisent bien leurs rendez-vous de quelques jours à plusieurs mois à l'avance. Les Chinois, quant à eux, ne prévoient pas les choses à long terme et vivent plutôt le temps du présent. Un technicien français raconte qu'il était difficile d'avoir un rendez-vous avec des Chinois quelques jours à l'avance :

« Je voulais prendre un rendez-vous avec un collègue chinois en lui demandant s'il serait disponible lundi après-midi, et il m'a répondu : je ne sais pas si j'aurais du temps, je te donne la réponse lundi midi. » (F14, homme, 36 ans, technicien).

Ce collègue chinois ne voulait pas donner de réponse dans l'immédiat, même s'il n'avait rien de prévu le lundi après-midi. Les rendez-vous à la chinoise sont souvent pris à la dernière minute.

Les Français organisent leurs activités quotidiennes en se servant d'un agenda, car la prise des rendez-vous fait partie de la culture : aller chez le médecin, chez le coiffeur, à la banque... Autrement dit, la vie des Français est tissée comme un réseau de rendez-vous. De ce fait, il faut respecter l'ordre des rendez-vous, car si l'affaire précédente est perturbée, cela affectera la suite de la journée. Les Français tiennent avec rigueur un agenda afin de pouvoir prévoir le travail à long terme.

Pour les Chinois, les activités s'organisent de façon différente. Le temps des Chinois est souvent souple, comme le dit un cadre :

« Même si on est occupé, on trouvera toujours une place pour les cas urgents ou pour les personnes importantes. » (C3, homme, 46 ans, cadre).

Face à l'incertitude, les Chinois ont tendance à vivre le présent et à réagir en fonction de ce qui provient. Ils anticipent rarement les choses et préfèrent avoir des moments flexibles, au cas où un fait plus important arriverait. À l'inverse de l'organisation du temps français qui est centré sur le plan, l'organisation du temps chinois est basée sur la situation. Les Chinois utilisent rarement les agendas et leurs activités sont organisées sur place en fonction des circonstances, des urgences et des priorités. Ils peuvent accepter plusieurs demandes aux mêmes horaires et juste au dernier moment, faire un choix pour ne rater aucune opportunité.

2.2 La priorité à la conception ou à l'action

Les Français, avant de passer à l'action, ont besoin de beaucoup de temps pour faire des analyses. Un ingénieur chinois qui a travaillé avec des Français pendant quatre ans à Shanghai trouve que ses collègues français sont « compliqués » :

« Quand ils ont un problème, ils ont l'habitude d'analyser toutes les causes avant de passer à l'action tandis que nous, les Chinois, on préfère tester tout de suite plusieurs solutions pour le résoudre. » (C13, homme, 29 ans,

cadre).

Aux yeux des Chinois, les Français sont irréalistes :

« Les Français sont généralement irréalistes et tentent de concevoir un projet idéal, alors qu'ils ne font rien dans le travail réel. Vous avez une bonne idée, mais il faut l'appliquer pour pouvoir améliorer les lacunes. » (C6, homme, 38 ans, cadre).

Les Chinois travaillent avec un plan global ou même sans plan, contrairement aux Français qui ont souvent besoin d'avoir un plan détaillé à la main avant d'agir. Un Chinois explique que le travail avance en améliorant au fur et à mesure le prototype :

« Nous, les Chinois, nous sommes généralement comme ça. On va d'abord fabriquer un prototype, puis améliorer le prototype. Les Français doivent avoir un projet parfait, la plupart du temps, ils n'arrivent pas à le réaliser. Parce qu'ils pensent trop, c'est trop compliqué. » (C14, homme, 37 ans, cadre).

Les Français ont tendance à analyser minutieusement les données afin d'esquiver les risques. Ils passent beaucoup plus de temps en amont pour bien rédiger un projet avant d'engager les actions. Ils préfèrent prendre le temps de la réflexion pour essayer de trouver le meilleur projet et pour ensuite le mettre en œuvre selon les plans établis. Les Français veulent toujours faire le bon choix et c'est un projet parfait qui leur donnera la certitude nécessaire pour continuer.

Les Chinois supportent mieux l'incertitude de l'avenir que les Français, parce qu'ils vérifient les décisions dans le contexte et les réajustent au fur et à mesure du déroulement dans la situation. En Chine, tout se passe très vite. La société change radicalement. Les décisions doivent être prises vite et l'exécution est tout aussi rapide. Le concept d'efficacité en Chine est lié à l'action. Les Chinois se lancent rapidement, même dans l'incertitude, et ils testent et modifient leurs projets dans la pratique. Ils accordent beaucoup d'importance à l'action.

CONCLUSION

Notre étude s'est concentrée sur l'incertitude dans le management interculturel et avait pour principal objectif d'interpréter les différences entre les Chinois et les Français face à l'incertitude dans des situations interculturelles réelles.

Les attitudes à l'égard de l'incertitude sont complètement différentes entre les Français et les Chinois. Les Français considèrent l'incertitude plutôt comme une menace. Ils préfèrent conserver un même travail toute leur vie et ainsi vivre dans les certitudes et ils sont résistants au changement. Ils recourent au contrat, à l'écrit, aux règlements de sécurité pour réduire l'incertitude. Les Chinois, eux, sont ouverts au changement et à la mutation constante. Les employés chinois dans les entreprises franco-chinoises changent fréquemment de travail et ils

changent aussi facilement d'idées. Le contrat, l'écrit et les règlements ont moins d'importance dans la société chinoise.

En deuxième lieu, les Français et les Chinois se comportent aussi différemment face à l'incertitude. Les Français s'attachent à l'organisation qui demande de planifier les tâches minutieusement de sorte qu'on ne laisse rien au hasard. En contraste avec les comportements des Français, les Chinois ont une vague idée de ce qu'ils feront plus tard, et réagissent en fonction des changements qui surviennent. Les Français préfèrent prendre le temps de la réflexion pour essayer de trouver le meilleur projet afin de le mettre en œuvre une fois pour toute. Pour les Chinois, les décisions doivent être prises vite, et ensuite l'exécution est aussi rapide. Les Français passent du temps pour tester et valider les solutions alors que les Chinois se précipitent sur la recherche de solutions rapides.

Bref, les diversités culturelles peuvent créer des conflits dans la coopération internationale, pourtant, un apprentissage mutuel peut faire émerger une synergie interculturelle.

REFERENCES

- Benoît, A. M. S. (2008). *Les nouvelles pratiques du business en Chine*. Londres : Anthemis.
- Chaigne, C. (1994). *La reconnaissance des gouvernements chinois par la France : contribution à l'étude du principe d'effectivité en droit international public*. thèse soutenue à Lyon 3.
- Trompenaars, F. (2013). *L'entreprise multiculturelle*. Paris : Maxima.
- Zheng, L. H. (2019). *Communication interculturelle entre les Chinois et les Français*. Paris : Éditions Le Manuscrit.