L'impact du contrat de travail sur la relation d'emploi en Chine : étude auprès de jeunes Chinois nés post-réformes

Catherine Bourelly

▶ **To cite this version:**

Catherine Bourelly. L'impact du contrat de travail sur la relation d'emploi en Chine : étude auprès de jeunes Chinois nés post-réformes. Economies et finances. Université d'Angers, 2020. Français. NNT : 2020ANGE0055 . tel-03595200

HAL Id: tel-03595200
https://theses.hal.science/tel-03595200

Submitted on 3 Mar 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

DOCTORAT BRETAGNE ECONOMIE LOIRE ET GESTION

université angers

THÈSE DE DOCTORAT DE

L'UNIVERSITE D'ANGERS

ECOLE DOCTORALE N° 597

Sciences Economiques et sciences De Gestion

Spécialité : *Sciences de Gestion*

Par

Catherine BOURELLY

L'impact du contrat de travail sur la relation d'emploi en Chine.

Etude auprès de jeunes Chinois nés post-réformes.

Thèse présentée et soutenue à Angers, le 19 novembre 2020

Unité de recherche : GRANEM EA 7456

Rapporteurs avant soutenance :

Nathalie COMMEIRAS,	Professeure des Universités, Université de Montpellier
Marc VALAX,	Professeur des Universités, Université Côte d'Azur

Composition du Jury :

Cécile CLERGEAU,	Professeure des Universités, Université de Nantes
Nathalie COMMEIRAS,	Professeure des Universités, Université de Montpellier
Jacques JAUSSAUD,	Professeur des Universités, Université de Pau et des Pays de l'Adour
Marc VALAX,	Professeur des Universités, Université Côte d'Azur
Dir. de thèse : Dominique PEYRAT-GUILLARD,	Professeure des Universités, Université d'Angers
Co-dir. de thèse : Yves DOLAIS,	Maître de Conférences HDR, Université d'Angers

L'auteure du présent document vous autorise à le partager, reproduire, distribuer et communiquer selon les conditions suivantes :

- Vous devez le citer en l'attribuant de la manière indiquée par l'auteur (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'il approuve votre utilisation de l'œuvre).
- Vous n'avez pas le droit d'utiliser ce document à des fins commerciales.
- Vous n'avez pas le droit de le modifier, de le transformer ou de l'adapter.

Consulter la licence creative commons complète en français :
http://creativecommons.org/licences/by-nc-nd/2.0/fr/

Ces conditions d'utilisation (attribution, pas d'utilisation commerciale, pas de modification) sont symbolisées par les icônes positionnées en pied de page.

En hommage à Marc Uhalde, sociologue éclairant et professeur attentif.

REMERCIEMENTS

Ce travail de recherche est né de rencontres et de questionnements.

Pour les échanges riches et authentiques qui ont donné matière à ma recherche, je tiens à remercier très chaleureusement les 43 personnes, ami·e·s et inconnu·e·s, qui ont donné à entendre des fragments de leur histoire. Tantôt en français, en chinois, en face à face ou à distance, dans des lieux insolites, à des milliers de kilomètres, dans des conditions parfois difficiles, vous avez interrompu votre course une heure et, parfois, bien davantage, pour témoigner un peu de votre vie. Votre confiance m'a obligée à tisser jusqu'au bout le fil de mon travail. Je garde chacun de vos récits comme une empreinte dans ma propre histoire.

Pour le temps qu'ils m'ont accordé, mais aussi pour l'intérêt qu'ils ont porté à mes questions parfois innocentes, je suis très redevable aux 6 personnes désignées comme « experts » au sein de ma thèse. Votre accueil chaleureux, votre gentillesse et votre aide généreuse m'ont permis de lire mon sujet sous des angles différents, et de poser encore de nouvelles questions.

Être doctorant n'est pas, ou ne devrait pas être synonyme d'isolement. Parce qu'ils m'ont permis de voir loin en m'accordant leur confiance, de bâtir et parfois de reconstruire sans jamais rien détruire, d'écouter même mes silences, d'être présents juste ce qu'il faut, je souhaite exprimer ma gratitude envers mes deux directeurs de thèse, Dominique Peyrat-Guillard et Yves Dolais. Par un mot, un lien, des contacts, un sourire ou un rire, une référence, un repas, vous avez toujours trouvé le ton juste pour m'encourager et m'aiguiller au cours de ces quatre années.

Un merci spécial à LI Meng et Benjamin Tauney, les premiers à penser que c'était possible et sans qui l'aventure n'aurait jamais démarré, à WANG Nuan pour son incroyable optimisme, sa persévérance et son aide précieuse pour mon séjour en Chine, et à toute l'équipe de l'Institut Confucius des Pays de la Loire, professeurs et direction, pour leur soutien amical.

Un grand merci à Sandra Camus pour sa mise en lien avec des étudiants chinois de l'ESTHUA, à Gwenaëlle Moreau-Grefe et Anne Fablet pour leurs lectures attentives et leurs retours argumentés sur mes premiers écrits, ainsi qu'à Marc Valax pour ses paroles bienveillantes et encourageantes.

J'ai eu de la chance de m'inscrire à la suite de deux formidables doctorants, aujourd'hui tous deux docteurs en Sciences de gestion. Assister à leurs soutenances et, en partie, à leur cheminement, a été une source d'inspiration. Leur travail a éclairé la piste et m'a laissé imaginer ce que « cela » pourrait devenir. Un merci amical à Laurent Lamargot et Aurore Giacomel pour ce qu'ils ont transmis de sincérité et de persévérance dans leur travail.

Merci également aux deux membres du comité de suivi individuel, Brigitte Charles-Pauvers pour ses conseils de lecture, et Bernard Gauriau pour son écoute appliquée.

Un merci particulier à Florence Osty et Benoit Raveleau pour leurs précieuses lettres de recommandation.

Je tiens également à remercier toutes celles et ceux qui ont, par leurs questions, leurs remarques lors des moments de présentation en Journée Des Doctorants, pendant les congrès de l'AGRH, lors du séminaire de l'IDRAC de Lyon, nourri mon travail.

Enfin, mes mercis les plus personnels, je les offre à Frédéric qui a partagé au quotidien mes moments d'allégresse et mes périodes de doutes, à mon père pour son indéfectible soutien, à ma mère pour tout ce qu'elle m'a donné, et à mes enfants pour m'avoir souvent sorti la tête de mon travail.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE....7

PARTIE 1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE ET CADRE CONCEPTUEL 16
INTRODUCTION DE LA PARTIE 1 17

CHAPITRE 1. TRANSFORMATIONS ECONOMIQUES ET ACCELERATION SOCIALE EN CHINE 19
Introduction 19
1.1. Economie de la croissance ou croissance harmonieuse? 20
1.2. De nouvelles règles sociales et juridiques 34
1.3. Au carrefour des héritages et des réformes : les générations nées après 1980 54
Conclusion 67

CHAPITRE 2. LE CONTRAT DANS LA RELATION D'EMPLOI 68
Introduction 68
2.1. La relation d'emploi 69
2.2. Nature et contenu du contrat psychologique 76
2.3. Processus de construction du contrat psychologique 93
Conclusion 102

CHAPITRE 3. L'INFLUENCE DU CONTEXTE SOCIETAL SUR LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE 103
Introduction 103
3.1. Le concept de contrat social 104
3.2. Articulation du contrat social et du contrat psychologique....126
Conclusion 140

CONCLUSION DE LA PARTIE 1 141

PARTIE 2. APPROCHE EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIE 143
INTRODUCTION DE LA PARTIE 2 144

CHAPITRE 4. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET CADRE METHODOLOGIQUE 145
Introduction 145
4.1. La démarche de recherche 148
4.2. Le recueil des données 163
Conclusion 187

CHAPITRE 5. ANALYSE ET INTERPRETATION DES DONNEES....188
Introduction 188
5.1. Traitement manuel et analyse des données issues des entretiens....189
5.2. Traitement automatisé et analyse des données issues des entretiens 205
5.3. Traitement et analyse des données des sources documentaires 217
5.4. Interprétation et validité de la recherche 243
Conclusion 246

CONCLUSION DE LA PARTIE 2....247

PARTIE 3. RESULTATS DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION 249
INTRODUCTION DE LA PARTIE 3 250

CHAPITRE 6. LES OBLIGATIONS DE L'EMPLOYEUR PERCUES PAR LE SALARIE 252
Introduction 252
6.1. Inventaire des items associés aux obligations de l'employeur perçues par le salarié 253
6.2. Etude du contenu des obligations perçues 253
6.3. Analyse des obligations perçues 292
Conclusion 303

CHAPITRE 7. PERCEPTIONS DU SALARIE DE SES PROPRES OBLIGATIONS DANS LA RELATION D'EMPLOI 307
Introduction 307
7.1. Inventaire des items associés aux perceptions du salarié de ses propres obligations 307
7.2. Etude du contenu des obligations perçues 308
7.3. Analyse des obligations perçues 331
Conclusion 345

CHAPITRE 8. PROCESSUS DE FORMATION ET DE TRANSFORMATION DE LA RELATION D'EMPLOI 348
Introduction 348
8.1. Articulation dynamique entre contrat social et contrat psychologique 349
8.2. Quand le grand récit et les petits récits s'accordent 358
8.3. Quand les petits récits se distancent du grand récit 365
Conclusion 383

CONCLUSION DE LA PARTIE 3 386

CONCLUSION GENERALE 389

BIBLIOGRAPHIE 394
TABLE DES MATIERES 415
TABLE DES FIGURES 420
TABLE DES TABLEAUX 421
ANNEXES VOLUME 2
TABLE DES ANNEXES (1). Annexes principales 423
TABLE DES ANNEXES (2). Récits phénoménologiques 424
TABLE DES ANNEXES (3). Offres d'emploi 425
ANNEXES VOLUME 3
TABLE DES ANNEXES (4). Contrats de travail (confidentiel) 425

ENGAGEMENT DE NON-PLAGIAT 426

RESUME 427
ABSTRACT 427

« Il me semble que ce qui est plus intéressant, c'est de suivre ces vies singulières non pour elles-mêmes, mais pour mettre au jour tout un système, un réseau de culture. J'ai toujours cherché à travailler sur des vies qui m'offrent cette possibilité, me permettent de poser des questions plus larges...Je pense au livre de l'historien Alain Corbin, Le Monde retrouvé de Louis-François Pinagot : il y suit les traces d'un inconnu du 19ème siècle et montre comment cet homme peut illustrer toute une façon de vivre en Normandie à l'époque. J'aime cela : suivre le fil d'une vie singulière pour donner à voir les contradictions, les paradoxes centraux d'une époque ».

Nathalie Zemon Davis, 2019, p.32

INTRODUCTION GENERALE

« Je voudrais quitter mon entreprise. Mais je ne peux pas encore (silence).
Mon problème, c'est de trouver quelqu'un pour me remplacer.»
Jeune femme chinoise, 34 ans.

« *Les promesses n'engagent que ceux qui les écoutent* ». Cette petite phrase, souvent remise à l'ordre du jour dans le fil de l'actualité politique, ne cesse d'interroger. C'est Henri Queuille, plusieurs fois ministre sous la 3ème République puis Président du conseil sous la 4ème, qui en serait l'auteur. Professionnel du monde politique, il a transmis avec le temps cet aphorisme à d'autres politiciens rendant cette sentence très populaire et lui donnant progressivement accès au monde de l'entreprise.
Et si, pourtant, il nous était impossible de ne pas les écouter, ces promesses ?

Il n'est en effet pas rare d'être confronté à des échanges infructueux dans le monde du travail entre d'un côté la hiérarchie et de l'autre des salariés mécontents qui rappellent, à leur ligne managériale, les promesses non tenues de leurs prédécesseurs. Manager d'équipes techniques clientèle à EDF Gaz de France dès 1997, puis déléguée syndicale nationale pour l'encadrement, nous avons endossé, au cours de notre carrière, à la fois les rôles et devoirs des membres de la direction et ceux, parfois contraires, de défense des intérêts des salariés. Un grand écart nous donnant ainsi la possibilité de voir, d'entendre et d'apprendre ce qui se dit et se comprend de chaque côté du rideau. Nous avons ainsi constaté que cette petite phrase concernant les promesses qui n'engagent que ceux qui les tiennent, slogan d'une ligne de conduite pour les directions en période de turbulence, génère souvent un sentiment de frustration et de trahison au sein des équipes avec lesquelles il est ensuite difficile de rétablir une relation de confiance.

Par la suite, lors de l'exercice de notre mandat de conseillère prud'homale à Angers, nous avons été témoin de toutes sortes de litiges individuels entre employé et employeur. L'évocation de promesses non tenues revenait ici aussi, comme une ritournelle, lors des échanges en audience de conciliation. Après la première dizaine de minutes au cours desquelles les avocats des deux parties exposaient la situation de leurs clients, il arrivait d'entendre le salarié prendre la parole et lâcher, tantôt amer, tantôt en colère : « Il m'avait pourtant promis... ». Ce à quoi la partie en face ne répondait pas, ou niait catégoriquement. Ces promesses portaient sur des sujets variés, de la compensation en nature ou financière, à l'attente d'une promotion à venir. S'en suivait un débat houleux entre avocats qui finissaient par annoncer qu'il n'y avait pas moyen de trouver de terrain d'entente et que la conciliation n'était donc pas possible. L'affaire était renvoyée en jugement avec les pièces du dossier, et en particulier le contrat de travail. Les juges examinaient alors s'il y avait eu promesse ou non au sein de la relation d'emploi, le contrat de travail devenant la pièce centrale du puzzle pour motiver, au sens de justifier, la rupture de la relation.

Ce rapport au contrat écrit, comme élément de résolution des litiges, est-il dès lors une spécificité hexagonale voire occidentale, ou un principe universel ?

Particulièrement attirée par la langue et la culture chinoise, nous nous sommes alors penchée sur le cas de la Chine où la situation économique avait radicalement basculé depuis la fin des années 1970 vers un modèle capitaliste aux spécificités chinoises. Ainsi, en adoptant une loi en 2008 sur le contrat de travail, après une première loi sur le travail en vigueur depuis 1995, la Chine n'est-elle pas sur le point de modifier la relation d'emploi habituelle basée principalement sur une forme plus ancienne du contrat, implicite, encore présente dans la Chine contemporaine ? Sur un plan culturel, une des caractéristiques de la société chinoise est, en effet, l'existence d'un contrat relationnel qui caractérise le jeu des relations interpersonnelles et la réciprocité entre les subordonnés et leurs supérieurs (Warner, 2008). Cette généralisation de l'écrit ne va-t-elle donc pas modifier le rapport hiérarchique implicite et mettre en question la relation au travail, tant sur le plan individuel que collectif? Pour Zheng (2002), demander un écrit en Chine c'est mettre en doute le crédit de l'autre et porter atteinte à sa personnalité. Les preuves écrites ne sont nécessaires qu'avec les personnes de l'out-group qui échappent au contrôle du groupe de référence (in-group), complète ainsi l'auteur. Avec la détention du record de longévité (Le Monde, 2019, hors-série), comment la civilisation chinoise s'adapte-t-elle à ces nouvelles transformations ?

Cet intérêt pour la Chine n'est pas anodin. Il n'est pas une journée sans que l'actualité nous livre des nouvelles de son économie ou de sa politique. Tout à la fois objet de crainte et de fascination, elle fait couler de l'encre sur une multitude de sujets. Troisième pays le plus grand du monde avec 9,6 millions de km2, après la Russie et le Canada, elle partage ses frontières avec quatorze pays, et reste encore aujourd'hui le pays le plus peuplé (1,4 milliards d'habitants), talonnée de près par l'Inde. Puissante, la Chine « nous observe attentivement, étudie ce qu'on pense, ce qu'on fait... » (JP Raffarin, dans C dans l'air, 2020) et devient, à son tour, le centre des regards planétaires. En janvier 2019, à l'occasion de l'exposition sur la commémoration du premier pas sur la lune au Grand-Palais à Paris, Télérama, dans son hors-série, annonçait ainsi la couleur actuelle de la conquête spatiale : « Il y a cinquante ans, le 21 juillet 1969, dans le contexte particulier de la guerre froide, l'Homme marchait pour la première fois sur la Lune […]. Le 3 janvier 2019, c'est un module d'exploration chinois qui, pour la première fois, s'est posé sur la face cachée de la Lune. ». Avec l'annonce en mai 2017 du projet des nouvelles routes de la soie, c'est sur terre que la Chine donne le vertige. Mille milliards d'investissements pour un projet sans équivalent dans l'histoire (C dans l'air, 2020), la Chine construit des lignes ferroviaires (« la Ceinture ») et des liaisons maritimes vers tous les ports de la Planète (« la Route »), impactant 70 pays et 4 milliards d'habitants, soit la moitié de la population mondiale, et déstabilisant sur le plan politique une Europe plurielle qui cherche toujours une voix unie pour s'exprimer face à ce concurrent et partenaire, tout à la fois. Sur un plan économique et technologique enfin, la rivalité entre les États-Unis et la Chine depuis 2019 met en plein jour le conflit des deux plus grandes puissances, qui pourrait déterminer la place de leadership mondial dans les années à venir.

Mais c'est surtout la croissance à deux chiffres de son PIB qui a surpris tout le monde et fait rêver de nombreux industriels pendant les années 2000. Aujourd'hui, même s'il reste officiellement plus élevé que la plupart des pays occidentaux, sa descente régulière interroge néanmoins les experts sur les capacités de la Chine à combiner stratégie à long terme et dette nationale. Sur le plan social, même si en 40 ans 800 millions de personnes sont sorties de la pauvreté, les réformes structurelles des entreprises d'Etat dans les années 1990 avec son cortège de licenciements massifs ont entraîné une accélération des conflits sociaux et la nécessité de

redéfinir une couverture sociale adaptée aux nouvelles réalités économiques, pour maintenir une « harmonie » nationale et répondre aux promesses implicites de l'ordre social. Aujourd'hui, plus que jamais, la Chine est donc devenue incontournable, principalement du fait des liens de dépendance étroits créés entre elle et le reste du monde, tant sur le plan économique, social, environnemental que sanitaire (avec les épidémies du SRAS en 2003 et du coronavirus depuis décembre 2019).

Face à cette complexité, nous nous sommes alors immergée pendant six mois de septembre 2015 à février 2016 dans une province du Nord-Est de la Chine, disposant d'une bourse d'études du Ministère de l'Éducation chinoise (Hanban) suite à l'obtention du certificat HSK4, test d'évaluation du niveau de langue chinoise.[1]

Ce séjour avait pour objectif de commencer à étudier les nouvelles lois concernant le contrat de travail et leur impact sur les nouvelles générations de jeunes Chinois en activité. C'est de cette confrontation qu'est née notre surprise initiale. Alors que le contrat de travail se généralisait au sein de toutes les entreprises, nos contacts Chinois sur place n'y accordaient concrètement que peu d'intérêt. Alors même que certains d'entre eux cherchaient à quitter leur emploi pour trouver mieux ailleurs, leur premier réflexe n'était pas de relire les conditions de préavis ou celles de la clause de non-concurrence mais plutôt de rester en bons termes avec leur employeur, jusqu'au point de ressentir la nécessité de trouver quelqu'un pour les remplacer avant leur départ. Le contrat de travail « n'avait pas grande importance » à leurs yeux et l'essentiel consistait à maintenir une relation de qualité. Or, généralement dans les situations que nous avions rencontrées au cours de notre carrière professionnelle, quand un salarié voulait quitter son emploi parce que non satisfait (promesse non tenue, contraintes trop fortes,...), il cherchait assez vite à prendre de la distance avec l'employeur, à diminuer son engagement relationnel car il anticipait souvent une difficulté à rompre le contrat (négociation, justification...). Ce qui avait pour conséquence de cristalliser les parties sur la forme écrite des engagements réciproques, permettant à chacun d'alléger la charge affective par le biais d'un document contractuel. La séparation en Chine ne semblait pas répondre à ces critères. Même si les parties envisageaient de se quitter, la relation devait durer. Quelque chose de plus fort que les obligations contractuelles demeurait et obligeait la relation à survivre à cette séparation. Même avec un contrat de travail écrit, il y avait persistance de certaines obligations morales dans la relation d'emploi, pourtant rompue.

De retour en France, ce fait surprenant a dès lors fait l'objet de notre point de départ de recherche. Nous avons alors retenu « le contrat de travail » comme un objet d'étude spécifique portant, en lui-même, les marqueurs des transformations sociales en cours en Chine. Cet objet est tout à la fois l'expression (symbole, manifestation, au cœur de plusieurs contradictions) des changements économiques et sociaux et catalyseur d'attitudes et d'évènements individuels et collectifs. Le contrat de travail est bien ici un élément provenant du

[1] Le HSK, Hanyu Shuiping Kaoshi - 汉语水平考, est un test de chinois sur 6 niveaux à l'écrit et 3 niveaux à l'oral conçu sous l'autorité du Ministère de l'éducation de Chine. Ce test s'inspire du TOEFL (Test of English as a Foreign Language) et est la norme de référence internationale pour l'évaluation du niveau de langue chinoise. Sur le site Internet de l'AFPC (Association Française des Professeurs de Chinois), le niveau 4 du HSK écrit correspond à la compétence suivante : « Capable de discuter couramment à propos de sujets de domaines divers » et nécessite de connaître 1200 caractères.

modèle économique capitaliste, mis en place pour répondre à des contraintes économiques de marché avec, notamment, les restructurations des entreprises d'Etat, et la décision de recourir à des contrats à durée déterminée. Il doit alors s'insérer dans une société au sein de laquelle la relation de confiance est le socle des relations sociales définies par des codes rituels implicites, et qui réserve le contrat écrit à ceux qui n'appartiennent pas au cercle de confiance. Ce rapport aux relations est profondément enraciné dans les pensées confucéenne et taoïste de la Chine. Pour autant, le rapport à la règle codifiée, expressément écrite, n'est pas absent de la civilisation chinoise. Les légistes, notamment, ont laissé leur empreinte dans la constitution de lois. Mais ce rapport à la règle, à la loi, est encore assez souvent associé à l'idée de sanction et de châtiments, et porte les stigmates de l'histoire, comme nous le verrons au cours de la première partie.

En prenant pour point de départ cet objet d'étude, nous avons écouté ce que les répondants nous disaient des transformations de leur société, essayé de happer des fragments de matière vécus et ensuite de saisir celles qui donnent des clés pour comprendre ce qui est en train de se transformer, afin de repérer comment les acteurs s'emparent de ces changements. Ainsi, l'étude ne porte pas tant sur l'objet « contrat de travail », en tant que tel, mais sur ce que l'objet permet de comprendre des transformations de l'environnement et de la manière dont les individus s'adaptent plus ou moins vite à ces nouvelles contraintes ou opportunités pour vivre leur relation d'emploi.

Cette recherche nous donne à voir ce que l'immixtion du contrat dans la société chinoise rend compte des transformations sociales et sociétales auxquelles sont confrontés les individus, et comment ils sélectionnent et utilisent, de manière consciente ou inconsciente, les ressources culturelles intériorisées pour y faire face.

Pour aborder ces questions, nous nous appuyons sur les concepts théoriques du contrat psychologique et du contrat social.

Ancré dans la théorie de l'échange social, la théorie du contrat psychologique a montré sa pertinence pour étudier les perceptions que les salariés ont de leur relation d'emploi (Rousseau, 1989, 1990; Rousseau et Parks, 1993; Robinson et Morrison, 1995). Aujourd'hui, la plupart des recherches retient la définition de D. Rousseau (1989, p.123) qui envisage le contrat psychologique comme « la croyance d'un individu relative aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne cible et une autre partie. Les questions clés ont trait ici à la croyance qu'une promesse a été faite et une compensation offerte en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques ». Schéma mental implicite et durable que l'individu se forge au fil du temps, le contrat psychologique est donc défini comme un ensemble de croyances et de perceptions individuelles relatives aux obligations respectives de l'employeur et de l'employé (Delobbe, 2012). Il est donc informel et interprétatif et sous-tend les relations au travail. Pour qu'il y ait contrat psychologique, on admet désormais que trois éléments doivent être cumulativement réunis : la « promesse », perception par un individu qu'un serment lui a été fait ; le « paiement », rétribution de la promesse et « l'acceptation » des termes du contrat (Mullenbach-Servayre, 2009). Le contrat psychologique a fait l'objet de nombreux travaux, d'abord dans un contexte stable, nord-américain ou britannique puis dans d'autres aires géographiques et culturelles dont l'Asie, et principalement la Chine, dans une perspective comparative (Lee *et al.*, 2000). Mais, afin d'expliquer les différences de perception du contrat psychologique d'un pays à l'autre, l'analyse s'est essentiellement basée, jusqu'à présent, sur des « traits culturels » (par exemple, individualisme vs collectivisme) dans la lignée des

travaux de Hofstede (1980, 2001, 2010), concept néanmoins trop statique pour rendre lisible les dynamiques rapides de changement d'une société.

Dans notre recherche, l'appel au concept de contrat social développé par Rousseau (1995) nous a semblé plus pertinent en ce qu'il nous permettait d'étudier les sources des pensées philosophiques et culturelles mais également de s'attarder sur les diffuseurs de ces courants. Le contrat social en gestion est défini par Rousseau (1995, 2014) comme le contexte sociétal qui permet de comprendre les contrats psychologiques créés dans le monde du travail, dans une période donnée. Rousseau signale ainsi l'influence de la « culture sociétale » et de ses institutions (éducation, secteurs économiques, loi, médias et communication,..) sur l'individu et la construction de son schéma mental anticipatoire.

Pour autant, le concept de contrat social nécessite d'être revisité afin de savoir s'il est bien adapté pour l'analyse de la situation en Chine. Concept politique à l'origine, le contrat social peut-il être utilisé, sans précaution, dans le cas de la Chine ? D'après une revue de littérature approfondie du concept, nous optons dès lors pour retenir la notion de « métaobligations sociétales », au cœur du concept de contrat social mais également de celui d'ordre social, plus adéquat dans le contexte culturel et historique de la Chine. Ces métaobligations correspondent à des hyper normes, c'est-à-dire à des principes fondamentaux véhiculés au fil du temps par la culture et qui servent de guide dans l'évaluation des comportements et attitudes des individus en société. Ces métaobligations s'interprètent selon le principe de réciprocité et permettent donc aux individus d'attendre un retour de la société en des termes réciproques. Elles s'inscrivent dans un schéma global et intègrent bien les obligations liées à la relation d'emploi.

Notre objet d'étude nous a alors conduite vers une problématique, définie en ces termes :

Le contrat de travail modifie-t-il la relation d'emploi en Chine ?

Cette problématique a permis de caractériser notre première question de recherche, sur le contrat de travail lui-même. Nous nous sommes en effet demandée quelles étaient aujourd'hui les perceptions du contrat de travail par les jeunes Chinois (**SQ1**).

Mais notre problématique a également soulevé de nouvelles questions, plus générales cette fois, et a permis de préciser deux autres questions de recherche.

En s'interrogeant sur l'influence du contexte sociétal, nous nous sommes demandée si l'individu, dans sa relation d'emploi, n'était pas enchevêtré dans un contexte social très large, présent et hérité. Cette interrogation nous a alors permis de formuler une deuxième question de recherche, à savoir : comment pourraient se traduire les changements économiques et sociaux au sein de la relation d'emploi ? (**SQ2**).

Enfin, l'impact du contrat de travail sur la relation d'emploi amène naturellement à s'interroger sur la formation et la transformation de la relation d'emploi. Si impact il y a, à quel moment le contrat de travail agit-il sur la relation d'emploi, à sa formation et/ou pendant la vie du contrat psychologique ? Nous avons donc posé en ces termes notre dernière question de recherche : Quels sont les facteurs et mécanismes qui sous-tendent la formation et le développement de la relation d'emploi ? (**SQ3**), afin de tenter d'identifier le moment où le contrat de travail agirait sur le contrat psychologique.

À partir des concepts de contrat psychologique et de contrat social, notre recherche développe donc des explications théoriques sur le recours par les répondants à des ressources culturelles pour exprimer les perceptions de leurs obligations réciproques au travail. En nous appuyant sur des théories scientifiques

transdisciplinaires, nous développons également des explications théoriques fondées sur la sélection et l'utilisation par les jeunes Chinois des ressources culturelles avec comme objectif, souvent inconscient, de donner un sens/une cohérence à leur vie. Ces explications se synthétisent sous forme d'une proposition de modélisation théorique donnant des clés pour comprendre de façon plus générale le mécanisme d'articulation, peu abordé dans la littérature, entre les trois contrats : contrat psychologique, contrat social et contrat de travail.

Afin d'étudier ces phénomènes sociaux, nous avons adopté une méthodologie qualitative qui s'appuie sur l'analyse manuelle, et automatisée dans un second temps, des entretiens en profondeur. L'analyse des autres données s'est concentrée autour du recueil des contrats de travail, d'offres d'emploi sur internet, de l'observation d'un salon de l'emploi franco-chinois en 2018 et du visionnage de trois séries télévisées chinoises dont les héros sont des jeunes actifs. La triangulation des méthodes d'analyse nous a permis de croiser les différents résultats afin d'enrichir notre analyse.

Notre travail de thèse se présente en trois grandes parties.

La première partie expose le contexte de la recherche et le cadre conceptuel. Nous abordons d'abord les grandes transformations économiques et sociales que traverse la Chine depuis quarante ans, en nous focalisant sur les problèmes rencontrés aujourd'hui par les jeunes Chinois nés post-réformes sur le marché du travail. Ce chapitre nous donne ainsi l'occasion d'aborder la place de la loi au fil des différentes époques historiques de la Chine et l'évolution des nouvelles règles sociales depuis la fin des années 1970. Ce premier regard sur le contexte nous interroge sur les transformations possibles de la relation d'emploi aujourd'hui en Chine et nous conduit, dès lors, à étudier de plus près un des deux concepts centraux de notre thèse, à savoir le contrat psychologique afin de comprendre, au niveau individuel, les mécanismes de perception des attentes ou promesses dans la relation d'emploi. Mais cette attention sur l'aspect individuel ne suffit pas à expliquer comment l'individu intègre les attentes normatives de la société, ou métaobligations, lors de son entrée dans la vie active. C'est alors en étudiant le deuxième concept clé de notre thèse, le contrat social, que nous abordons les normes sociales. Concept politique à l'origine, le contrat social peut-il être abordé dans un contexte chinois ? C'est au cours du chapitre 3 que nous posons cette question et que, en s'appuyant sur des domaines scientifiques variés comme l'histoire, la littérature et la neuropsychologie, nous pouvons émettre une première hypothèse sur l'articulation entre les différents contrats.

La seconde partie aborde l'approche épistémologique et méthodologique de la thèse. Au cours du chapitre 4, nous présentons notre démarche de recherche en identifiant le réalisme critique comme positionnement épistémologique car il cherche à expliciter des mécanismes générateurs non identifiés de phénomènes sociaux. Nous favorisons une démarche abductive, faite d'aller-retour entre les matériaux d'enquête et concepts théoriques qui nous incite à revenir, à différents chapitres de la thèse, sur des mêmes éléments d'enquête déjà observés, alors complétés et enrichis de manière spiralaire.

La méthodologie est qualitative avec la conduite de 43 entretiens semi-directifs auprès de jeunes Chinois et de 6 entretiens auprès d'experts chinois de différents domaines (managers 1ère ligne, responsable RH, professeurs). Enfin, nous nous appuyons sur une étude encastrée d'un cas unique dont l'objet est « La relation d'emploi des jeunes Chinois nés post-réformes », où nous analysons les différents types de données recueillies au cours de notre recherche.

Le chapitre 5 permet d'aborder les méthodes de traitement et d'analyse des données. Nous avons choisi de privilégier le traitement manuel des données en nous appuyant sur la méthodologie à la fois de l'arbre thématique, nous donnant ainsi un moyen pour analyser les informations de manière horizontale, mais également par la reconstitution de récits phénoménologiques courts, permettant de faire entendre la dimension récit des différents témoignages. Nous avons également utilisé un traitement automatisé avec le logiciel IRaMuTeQ, nous donnant ainsi l'occasion de trianguler les méthodes de traitement et d'analyse des données.

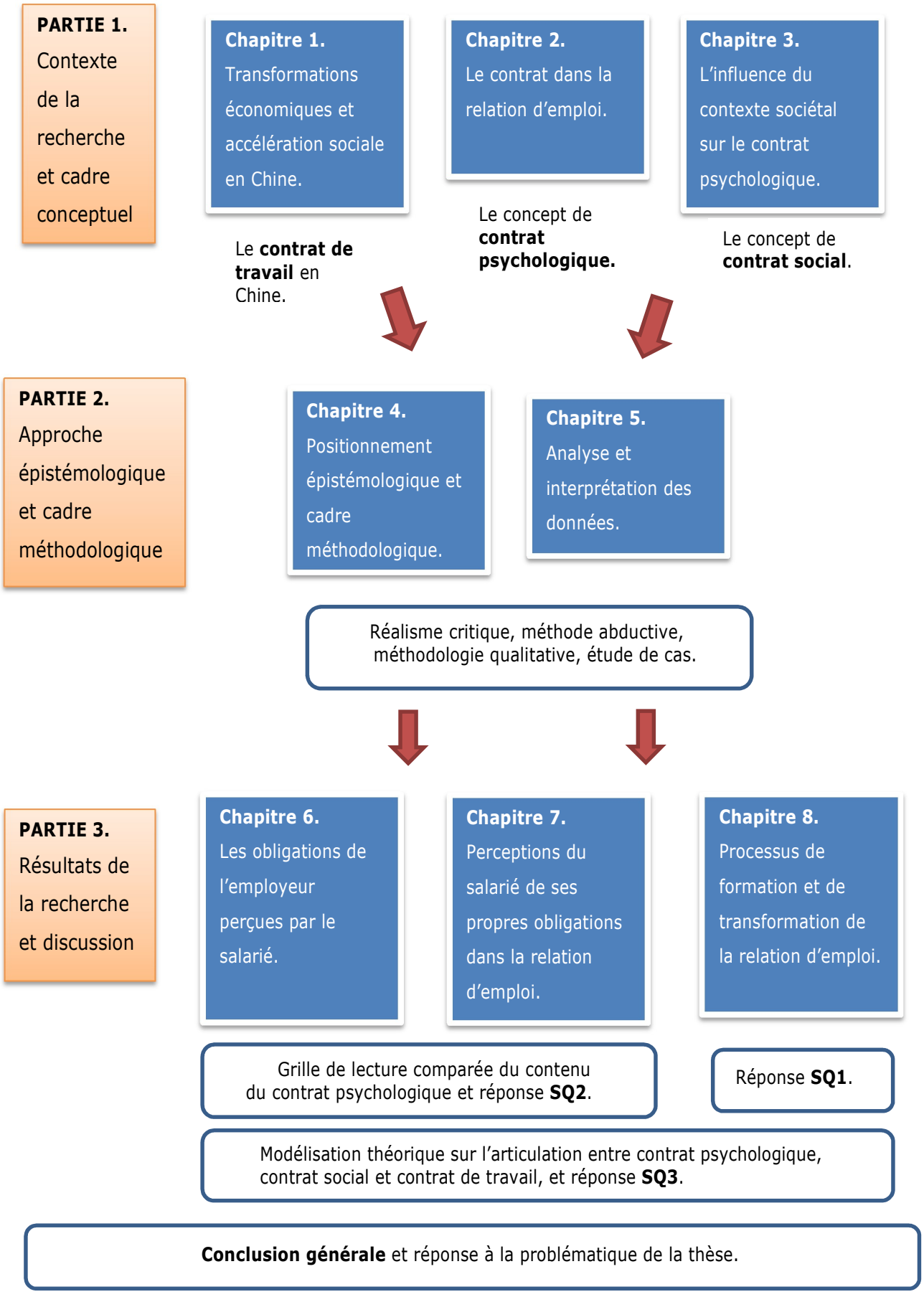
La troisième et dernière partie présente les résultats de notre étude ainsi que leur discussion. Les chapitres 6 et 7 détaillent les analyses concernant les perceptions du salarié des obligations réciproques dans la relation d'emploi. Ce travail permet de définir une grille de lecture comparée sur les items du contenu du contrat psychologique, sur la base de l'inventaire de Campoy *et al.* (2005). A l'issue de ces deux premiers chapitres, nous apportons ainsi des éléments de réponse concernant la manière dont les changements économiques et sociaux se traduisent au sein de la relation d'emploi (**SQ2**).

Le chapitre 8 poursuit l'analyse en insistant sur les résultats principaux de l'enquête en lien avec les questions théoriques autour de la formation et de la transformation de la relation d'emploi. En conclusion du chapitre, nous revenons et synthétisons les perceptions spécifiques des répondants sur le contrat de travail (**SQ1**).

Cette troisième partie conclue avec une proposition de modélisation théorique du processus d'articulation des trois contrats, contrat psychologique, contrat social et contrat de travail, et répond ainsi à la question sur les facteurs et mécanismes qui sous-tendent la formation et le développement de la relation d'emploi (**SQ3**).

Enfin, lors de la conclusion générale, nous reprenons les principaux éléments des différentes conclusions et soumettons nos réponses à la problématique générale de la thèse concernant l'impact du contrat de travail sur la relation d'emploi en Chine.

Le plan de la thèse est représenté ci-dessous et nous accompagnera au gré des chapitres, tout au long de la thèse.



Les annexes représentent une part importante de la recherche et nécessitent donc d'être présentées. Elles sont découpées en quatre parties, regroupées en deux volumes. Le premier volume comprend les annexes 1, 2 et 3 ; le volume 2 comprend les annexes 4. Les numéros entre crochets [..] correspondent aux numéros des annexes.

Les **annexes 1**, dites principales, regroupent les matériaux supports à la méthodologie (annonce de recherche de répondants [1], les guides d'entretien [11-15], les types de relance avec extraits du corpus [34]), et ceux recueillis sur le terrain (documents et photos du salon de l'emploi [30]). Nous présentons également des documents élaborés lors de la thèse pour mieux cerner l'environnement de la recherche et en faciliter la lecture : des frises chronologiques [7-10], des cartes géographiques [4-6], un répertoire des principales notions chinoises abordées au cours de l'analyse [28] et un lexique du vocabulaire chinois utilisé au sein des contrats de travail [18]. Plusieurs tableaux et graphes éclairent sur les méthodes d'analyse des données (arbres thématiques [2-3], codes et graphes IRaMuTeQ [16-17]) et complètent les recherches théoriques (liste des auteurs cités dans Campoy *et al.* (2005) [19], revue de littérature sur les obligations mutuelles en Occident [20] et sur la Chine [21 et 24], schéma sur la relation entre mémoire individuelle et mémoire collective [36]). La composition des grilles de lecture comparée sur les obligations mutuelles passe par l'identification de verbatims significatifs du corpus [22 et 25], puis par l'élaboration de tableaux de synthèse [23 et 26]. Enfin, des éléments descriptifs sur les différents terrains d'enquête donnent les premières clés de compréhension et d'analyse : les trois séries télé [31-33], le journal de bord du salon de l'emploi [29], l'architecture des contrats de travail [35], et la description des offres d'emploi [27].

Les **annexes 2** rassemblent les récits phénoménologiques par thèmes. Quinze chapitres déploient de courts récits recomposés sur les perceptions des répondants du monde du travail d'hier à aujourd'hui.

Les **annexes 3** concentrent les différents contenus des offres d'emploi sélectionnées pour l'analyse.

Les six modèles de contrat de travail sont, quant à eux, regroupés en **annexe 4** et soumis à confidentialité.

PARTIE 1.

Contexte de la recherche et cadre conceptuel.

PARTIE 1. Contexte de la recherche et cadre conceptuel

Chapitre 1. Transformations économiques et accélération sociale en Chine.

Chapitre 2. Le contrat dans la relation d'emploi.

Chapitre 3. L'influence du contexte sociétal sur le contrat psychologique.

Partie 1. Contexte de la recherche et cadre conceptuel

> « Pour comprendre le travail en Chine, souvent il faut comprendre pourquoi, c'est pour ça que je développe un peu plus à chaque question parce que des fois on croit que c'est un phénomène mais souvent derrière il y a une raison, liée à la Chine surtout à l'histoire, à l'organisation liée à l'État. » Feng, homme, 35 ans

Tenter de comprendre la jeunesse chinoise et son rapport au travail c'est nécessairement entrer dans l'histoire de la Chine, sa culture, ses pensées philosophiques, le rôle et la représentation de l'Etat, son rapport au droit et à la justice, ses rêves et tiraillements.

Les quarante dernières années ont transformé la Chine sur le plan économique. Au regard des 5000 ans d'histoire du pays, c'est une transformation très rapide, qui bouscule désormais toute la société et met en question quelques fondements de la civilisation (Ekman, 2018). Afin de mieux cerner ce contexte historique, nous pourrons dès lors nous appuyer sur les différentes frises chronologiques constituées au fil du temps de la thèse et de nos différentes lectures. Au nombre de quatre, elles découpent le temps historique et social de la Chine depuis la civilisation de la Chine ancienne jusqu'à aujourd'hui. La première indique les différentes périodes de la Chine impériale en signalant les dates d'établissement des premiers textes législatifs (**annexe 7**). La seconde retrace les évènements politiques de la Chine au 19ème siècle jusqu'à la fin des années 1970, c'est-à-dire du début du commerce de l'opium à fin de la période maoïste (**annexe 8**). La troisième raconte les principaux évènements économiques et politiques depuis le début des années 1980 jusqu'à aujourd'hui (**annexe 9**). Enfin, la quatrième expose les transformations législatives et sociales dans la Chine du 20ème et du début du 21ème siècle (**annexe 10**).

Tenter de comprendre la Chine, c'est aussi faire face à son caractère multiple. La chine, ce sont les Chines, Chine plurielle tant par l'espace que par la population. Divisée en 33 entités relevant directement du gouvernement central – 22 provinces, 5 Régions autonomes, quatre Municipalités autonomes, et deux Régions administratives spéciales (Hongkong et Macao), ainsi que Taïwan (reconnue par l'ONU comme province de la RPC mais par Taiwan elle-même comme province de la République de Chine). Une carte administrative, produite en **annexe 4**, permet de visualiser ces découpages. 25 de ces provinces comptent, en 2018, plus de 20 millions d'habitants ; dix ont une population supérieure à 50 millions de personnes ; et cinq (les provinces du Guangdong, du Shandong, du Henan, du Sichuan et du Jiangsu) ont passé la barre des 80 millions d'habitants (Dufour, 2019, p.54).

Génération charnière, les jeunes Chinois nés post-réformes sont venus au monde en plein cœur de la réforme économique, et sont le témoin de la disparition progressive du modèle économique hérité de leurs parents, dont les caractéristiques reposaient principalement sur le "bol de riz en fer" ou 铁饭碗 (tiě fànwǎn) et assurait aux ouvriers au sein d'une "unité de travail" ou 单位 (dānwèi) un emploi à vie, un logement, des écoles, une assurance médicale et une pension de retraite (Bari, 2013). Le passage d'une économie planifiée où le droit du travail était un «droit inutile» parce que la population active urbaine était gérée comme une gigantesque fonction publique (Zheng, 2011), à une «économie sociale de marché» exige, dès lors, de leur part, une adaptation très rapide à des valeurs radicalement opposées.

Dans un premier chapitre, nous aborderons, dès lors, la nature des transformations économiques en Chine, en prenant appui à la fois sur l'histoire de sa civilisation et sur les objectifs et résultats de la croissance de l'économie aujourd'hui. L'enjeu étant de mesurer ses impacts sur le plan juridique, social et sociétal.
Afin d'étudier la relation d'emploi des jeunes Chinois nés post-réformes nous utiliserons deux concepts théoriques utilisés en sciences de gestion. Il s'agit, pour le premier, du contrat psychologique, concept apparu dans les années 1960 à l'initiative d'Argyris sous la terminologie de « contrat de travail psychologique » (« psychological work contract »). On retient aujourd'hui la position de Denise M. Rousseau, pour qui le contrat psychologique, informel et interprétatif, sous-tend les relations au travail et représente un échange de promesses desquelles découlent des obligations mutuelles. Ce concept doit ainsi nous aider à comprendre les attentes des jeunes actifs Chinois, censées être la conséquence de promesses faites entre l'organisation et le salarié (chapitre 2).
Néanmoins, économie et social étant fortement imbriqués, nous relevons que le contrat psychologique, à lui seul, ne peut nous éclairer sur l'intégration par l'individu de normes ou obligations extérieures à l'organisation mais qui, pourtant, impacteraient sa relation d'emploi en lui dictant, de manière inconsciente et acquise, son comportement au travail. Nous nous arrêtons alors sur le deuxième concept théorique, qui est celui de contrat social, lui-même analysé et traité par D. Rousseau dès 1995, mais dont l'articulation avec le contrat psychologique nécessite encore quelques approfondissements. À travers une revue de littérature puisant dans les origines du concept, nous chercherons donc à mieux comprendre ce que recouvre le contrat social, et comment nous pouvons le mobiliser dans notre étude (chapitre 3).

PARTIE 1. Contexte de la recherche et cadre conceptuel

Chapitre 1. Transformations économiques et accélération sociale en Chine.

Chapitre 2. Le contrat dans la relation d'emploi.

Chapitre 3. L'influence du contexte sociétal sur le contrat psychologique.

Chapitre 1. Transformations économiques et accélération sociale en Chine

De 1978 au milieu des années 1990, le développement économique est l'objectif prioritaire pour la Chine. Il s'agit de sortir le pays d'une situation économique désastreuse, marquée par un retard industriel, un niveau élevé de pauvreté et de très fortes inégalités. L'ouverture de la Chine sur le monde – notamment des provinces de la côte sud-est – s'inscrit dans cette stratégie développementaliste qui s'appuie dans une large mesure sur l'accueil d'investissements directs étrangers (Nicolas dans Ekman, 2018, p.39).

Au cours des années 1990, pour répondre aux nouvelles injonctions économiques, l'Etat modifie radicalement le système d'emploi à vie en réduisant le nombre d'effectifs dans les entreprises d'Etat et en détricotant le modèle de contrat social préexistant. L'introduction de contrats privés oblige la rédaction de nouvelles lois et le contrat de travail écrit fera même l'objet d'une loi spécifique en 2008.

A compter de la fin des années 1990, le taux de croissance de l'économie s'accélère, parallèlement à celui des exportations, et la Chine encourage ses propres investissements directs à l'étranger. Parallèlement, elle doit faire face en interne à une recrudescence des conflits sociaux et à une insatisfaction croissante de sa jeunesse, de plus en plus formée sur des parcours universitaires longs, soumise à une concurrence exponentielle sur le marché du travail et en décalage, semble-t-il, avec les codes sociaux hérités.

Depuis le milieu des années 2000, la Chine prend l'initiative sur le plan économique et lance de nouveaux projets d'envergure, tels que les « nouvelles routes de la soie », et de nouvelles institutions, en particulier la Banque asiatique d'investissement pour les infrastructures (BAII).

Depuis 2011 néanmoins le taux de croissance du PIB décélère et la Chine s'engage vers une nouvelle transition, celle de la qualité, et cherche également à se recentrer sur la demande intérieure.

Au cours de ce chapitre nous allons donc dérouler les grandes étapes des transformations économiques et sociales de la Chine. Tout d'abord nous observerons les structures et singularités de l'économie chinoise (1.1.), puis nous étudierons les nouvelles règles sociales et juridiques en explorant leurs fondements historiques et culturels (1.2), enfin nous mettrons en lumière la situation spécifique des générations nées post-1980 qui sont au carrefour des héritages et des réformes (1.3.).

1.1. Économie de la croissance ou croissance harmonieuse ?

Jusqu'à la mort de Mao en 1976, la Chine est économiquement isolée du reste du monde et repliée sur elle-même. Mais les temps changent dans les années qui suivent. Le commerce de la Chine qui représente seulement 0,6% du total mondial en 1977, passe à 2% en 1990, 8% en 2008 et plus de 10% en 2016 (Nicolas dans Ekman, 2018, p.41). Selon le Fonds monétaire international, la Chine réalise en 2016 17,3% du PIB mondial exprimé en parité de pouvoir d'achat, contre 15,8% pour les États-Unis (Grand Atlas, 2018, p.90). Depuis son entrée dans l'Organisation mondiale du commerce (OMC) en 2001, le pays s'affirme comme l'un des pôles majeurs du commerce international et devient même, selon le FMI, qui s'appuie sur le PIB calculé en parité de pouvoir d'achat, la première puissance économique mondiale en 2014 (Grand Atlas, 2018, p.16).

Mais cette croissance économique très rapide confronte le pays à des défis sociaux importants. L'accélération sociale que vit la Chine depuis quarante ans pourrait mettre en déséquilibre certains fondements de sa civilisation et de sa culture et le pays cherche perpétuellement à s'y adapter en expérimentant de nouvelles politiques nationales et régionales, tant sur le plan institutionnel (notamment législation sur le travail et la protection sociale) que sur le plan économique (développement des projets de route de la soie).

En outre, depuis 2011 le taux de croissance du PIB en Chine décélère (Renard, 2018) en raison notamment de la baisse de la demande internationale. Le taux de croissance des exportations tombe à 6,1% en 2014 et est négatif en 2015, alors que de 1979 à 2013, il était en moyenne de 16,8% par an (Lin J.Y., 2016 dans Renard, 2018). Pour la Banque Mondiale (2018), la croissance chinoise mesurée par le PIB devrait refluer à 6,3 % en 2019, contre 6,5 % en 2018, à mesure que le soutien à la relance diminue et que les politiques budgétaires deviennent moins accommodantes, alors que le taux annuel moyen de croissance de l'économie chinoise dépassait 10% jusqu'en 2010 (Atlas de la Chine, 2018, p.80). Or, suite aux difficultés commerciales croissantes avec les Etats-Unis, le PIB pour 2019 est en fait descendu plus rapidement, atteignant officiellement 6,1% mais serait réellement plutôt proche des 4,7-4,8% (source radio 4 BBC News, 17 janvier 2020). Avec la crise du Coronavirus du premier semestre 2020, elle risque de faire chuter encore plus rapidement les pronostics de l'OCDE qui tablait déjà pour un PIB de 6% en 2020 (OCDE, avril 2019).

Mais, outre la baisse de la croissance et le risque que porte l'endettement croissant de la Chine, atteignant 222% de son PIB en 2014 (Grand Atlas, 2018, p.87), le pays doit aussi affronter de nombreux enjeux territoriaux et sociaux, notamment la progression du chômage, les inégalités de revenus croissantes, les conditions salariales, les scandales liés aux pollutions industrielles, les inégalités régionales.... (Grand Atlas, 2018, p.90). Le risque d'être entraîné dans la « trappe des pays à revenus intermédiaires » et d'en subir les conséquences sociales a obligé la Chine à passer de l'objectif de construction économique à celui de croissance harmonieuse (Woo W.T., 2012 dans Renard, 2018). Consciente de sa dépendance à l'égard de pays étrangers pour son approvisionnement énergétique et surtout en termes d'exportation, car son marché intérieur ne peut pas absorber la production nationale et sa main d'œuvre est surabondante (Grand Atlas, 2018), la Chine se tourne dès lors vers une nouvelle transition depuis le début du 21ème siècle, celle tournée vers la qualité de la croissance (Renard, 2018).

1.1.1. Structures et singularités de l'économie chinoise

Depuis la fin des années 1970, l'affectation de la main d'œuvre a profondément évolué. Ainsi, de 1978 à 2014, la part des salariés dans l'agriculture est passée de 71% à 30%, de 18% à 30% dans l'industrie, de 12% à 40% dans les services. En 2010, la population urbaine était équivalente à la population rurale, d'où un fort développement de la consommation de services et d'achats immobiliers et une baisse du travail agricole (Renard, 2018).

Dans un contexte de très forts investissements dans les infrastructures, notamment dans les transports, l'économie s'est orientée sur une croissance basée sur les investissements aux dépens de la consommation, jusqu'en 2011. Mais, avec la crise de 2008, sa part des exportations ayant diminué, l'objectif s'est tourné vers une qualité de la croissance en renforçant la demande intérieure. En 2016, la production se répartissait alors entre 8,6% pour l'agriculture, 39,8% dans l'industrie, 51,6% dans les services.

Caractérisée par une centralisation politique, l'économie chinoise cherche constamment, au travers de diverses expérimentations, à conduire le pays vers une certaine stabilité. Elle doit aujourd'hui combiner stratégie à long terme, maîtrise de la dette nationale et harmonie sociale. C'est à ce prix seulement qu'elle pourra générer la confiance des Chinois et déplacer l'épargne individuelle vers la consommation intérieure.

a) Une centralisation politique

La Chine reste marquée par une forte centralisation politique qui se traduit par un accompagnement serré des mécanismes de marché, une concentration et consolidation des Entreprises d'Etat lui fournissant une force de frappe économique et stratégique considérable.

L'Etat accompagne les mécanismes de marché

C'est bien le projet stratégique de l'Etat, et non le marché, qui reste le déterminant majeur de l'évolution de l'économie chinoise (Dufour, 2019, p.21).

À la fin des années 1970, la Chine s'engage dans un vaste effort de réforme économique fondé sur la déréglementation et l'ouverture d'une partie du territoire chinois sur le monde extérieur en s'appuyant à la fois sur la promotion des exportations et sur l'ouverture aux investissements directs étrangers (IDE) (Nicolas dans Ekman, 2018, p.41). Des zones économiques spéciales se développent : dans la province du Guangdong (Shenzhen, Zhuhai et Shantou) et dans celle du Fujian (Xiamen). Puis le nombre de ZES s'étend à de nombreuses villes côtières au cours des années 1980 et continue de croître.

Pour Renard (2018), l'économie chinoise a modifié ses structures par trois phénomènes : une dissolution de l'économie de commande et l'instauration de mécanismes de marché, une ouverture de l'économie au commerce extérieur et aux investissements étrangers (IDE) et la transformation d'une grande partie de l'emploi rural en emploi urbain dans l'industrie et les services.

Cette ouverture favorable aux investisseurs étrangers se déploie jusqu'à la fin des années 1990. Selon Nicolas (dans Ekman, 2018, p.41), un tournant net est alors amorcé avec le lancement de la stratégie « going out » (zouchuqu 走出去), destinée cette fois à encourager les entreprises chinoises voulant investir à l'étranger dans des activités de transformation. Cette étape marque bien, selon l'auteur, la volonté des autorités chinoises

d'utiliser les investissements chinois à l'étranger pour soutenir la croissance de l'économie nationale et sa montée en gamme technologique.

En 1992, « l'économie de marché socialiste » est officiellement adoptée par la République Populaire de Chine. Pour Dufour (2019, p.21), c'est un modèle hybride qui ne vise pas à passer à une économie déterminée par le marché mais à intégrer des mécanismes de marché dans le cadre d'une économie restant contrôlée et planifiée par l'Etat au travers des différents plans quinquennaux qui rythment la vie économique du pays. Ainsi, le 12ème plan (2011-2015) a ralenti quelque peu les réformes pour limiter la crise de 2008, en mettant l'accent sur quelques axes sociaux (amélioration des conditions de vie, réduction de la pollution,...). Mais le ralentissement de la croissance a dès 2013 remis l'objectif de croissance au premier rang des préoccupations et placé la consommation intérieure comme son principal moteur avec le 13ème plan (2016-2020) (Renard, 2018). En 2015, l'annonce de l'ambitieux projet « Made in China 2025 » annonce le passage d'une Chine usine du monde à une Chine grande puissance industrielle et technologique (Renard, 2018 ; Dufour, 2019, Ekman, 2018).

Pour Dufour (2019, p.85), cette stratégie économique nationale s'appuie d'abord sur le système bancaire du pays, particulièrement contrôlé par le gouvernement national. Ainsi, quatre banques publiques « commerciales » fournissent à elles seules plus de 40% du total des prêts émis par les banques chinoises, avec plus de 60% de leurs prêts cumulés à destination des entreprises. Leur rôle dans le financement de l'activité industrielle est donc déterminant.

Premières réformes et secteur public

Le tournant vers une « économie socialiste de marché » qui s'est engagé en Chine dès les premières réformes initiées par Deng Xiaoping dans les années 1980 s'est traduit par une transformation radicale des entreprises, qui sont passées d'un statut public à un statut de société anonyme, préalable à un processus massif de privatisation.

La réforme a abouti à la formation d'un nouveau secteur public, qui s'est constitué autour des yangqi[2]. Pour Didry *et al.* (2014), ces grandes entreprises, les yangqi (zhongyangqiye, entreprises dépendantes du gouvernement central), dont le capital peut d'ailleurs être partiellement privé mais qui demeurent sous le contrôle de l'Etat par l'intermédiaire de la SASAC (State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council), même si elles sont côtées en Bourse, sont en position de leader dans leur secteur. Elles ont vocation à montrer que l'objectif des réformes n'a pas été simplement de privatiser, mais, dès les années 1990, de détacher de l'industrie d'Etat de grands groupes modernes équivalents aux groupes japonais ou coréens (JL Rocca, 2013).

La stratégie industrielle définie dans Made in China 2025 repose en bonne partie sur des « champions » nationaux susceptibles de s'imposer dans la compétition globale, et dont les liens directs avec le gouvernement central permettent la coordination (Dufour, 2019, p.64).

En 2013, on comptait déjà 113 yangqi, le plus souvent dans les services publics, les activités militaires, les télécommunications, l'électricité, l'eau, le pétrole, le gaz, les minerais, mais aussi dans la finance et la culture.

[2] Yangqi : abrégé de zhongyang qiye 中央企业, littéralement « entreprise centrale » en français, qualifie une entreprise à capitaux publics placée sous la tutelle directe du gouvernement central (Froissart, 2015, p.33).

Aujourd'hui, les industries importantes et les domaines clés pour la sécurité et l'économie nationales sont dominés par ces géants industriels d'Etat capables de faire face à la concurrence sur le marché intérieur comme à l'étranger et qui opèrent à un niveau mondial. Par rapport aux entreprises privées, les yangqi, qui conservent certains traits de la danwei[3], offrent de meilleurs salaires ainsi que des conditions de travail et une stabilité de l'emploi plus avantageuse (Didry *et al.*, 2014).

En septembre 2015 le gouvernement chinois lance une réforme annoncée pour consolider les entreprises d'Etat, réduire les surcapacités et développer l'actionnariat mixte avec pour objectif de regrouper les entreprises d'Etat, sous son autorité (Renard, 2018). A l'été 2018, la centaine d'entreprises dépendant de la SASAC centrale couvre alors dix secteurs industriels définis comme prioritaires par Made in China. La moitié sont des conglomérats géants, 48 sociétés relevant de la SASAC centrale font partie du classement 2017 des 500 plus grandes entreprises mondiales (en termes de chiffre d'affaires) établi par le magazine américain Fortune (Dufour, 2019, p.64). Pour Dufour (2019), le système des entreprises d'Etat centrales chinoises fournit au pays une force de frappe stratégique considérable, mais leur faible efficacité économique pousse désormais le gouvernement à leur imposer des actionnaires extérieurs et à continuer leur adaptation structurelle.

b) Une décentralisation économique

Alors que sur le plan politique la Chine reste centralisée, sur le plan économique de nombreuses expérimentations ont vu le jour afin de stimuler les différentes régions et provinces et de chercher la meilleure solution avant de généraliser une réforme à l'ensemble du pays. Ces expérimentations se sont heurtées parfois aux grandes entreprises d'Etat régionales, soucieuses de maintenir leur existence et leur influence. Aujourd'hui, l'enjeu principal semble être de réussir à combiner une stratégie à long terme tout en maîtrisant la dette nationale.

Des régions au service des réformes

Le gouvernement a organisé une concurrence entre les provinces mais aussi entre les différentes collectivités au sein d'une même province. Le soutien à la création des entreprises collectives, élément central de la croissance économique des années 1980 et 1990 a ainsi permis la formation d'un marché de biens, parce que les entreprises entrantes sur ce marché se faisaient concurrence, sans pour autant être privatisées. Au fur et à mesure que les marchés se mettaient en place, ces entreprises disparaissaient en raison de leur faible compétitivité ou parce qu'elles étaient rachetées par des entreprises privées (Renard, 2018).

Pour Wang A.L., 2013 (dans Renard, 2018), il s'agissait d'un processus « adaptatif » de gouvernance basé sur des expérimentations localisées avant de généraliser une réforme, des ajustements flexibles des priorités, des réformes des mécanismes de gouvernance et un ajustement permanent en fonction de l'évolution des problèmes.

Mais la cohérence entre les stratégies économiques nationale et régionale est loin d'être systématique. La principale explication tient aux entreprises d'Etat régionales « historiques » dont la gestion a été héritée par

[3] Danwei : 单位, littéralement « unité » en français, désigne l'unité de travail c'est-à-dire une administration ou une entreprise collective dirigée par un comité du Parti communiste chinois.

les gouvernements des provinces. Nombre de ces entreprises sont aux premiers rangs des fauteurs de surcapacités dont l'élimination constitue un objectif majeur de la politique nationale industrielle, et du plan Made in China 2025 (Dufour, 2019, p.54).

Pour Dufour (2019), le souci des gouvernements locaux est d'éviter les faillites de ces acteurs de premier plan dans l'équilibre régional et se traduit souvent par une ignorance délibérée des instructions ministérielles et par un soutien financier en contradiction frontale avec les orientations du gouvernement central.

Un certain nombre d'entreprises d'Etat régionales, poids lourds d'industries traditionnelles en déclin, pour lesquelles la réduction des surcapacités est une priorité de Pékin, s'inscrivent ainsi en contradiction avec la stratégie nationale, et sont au cœur d'un affrontement entre le centre et les régions.

13 d'entre elles apparaissent parmi les 500 plus grandes entreprises mondiales. Sur ces 13, pas moins de 8 sont des producteurs de charbon, le secteur le plus affecté depuis 2014 par des mesures de limitation de la production imposées par le gouvernement central. Par ailleurs, ce ne sont pas moins de dix provinces chinoises qui gèrent au moins un sidérurgiste fournissant plus de dix millions de tonnes d'acier (l'équivalent de la production de la Pologne). Ces entreprises sont souvent les plus gros contributeurs fiscaux de leur province (Dufour, 2019) et certaines également appelées les « firmes zombies », ne survivent que de subventions (Le Vent de la Chine, 02/12/2016).

En novembre 2016, le Conseil d'Etat précise que les « firmes zombies » seront exclues de la facilité qui consiste à réaliser des emprunts « swaps ». Mais la crainte de conflits sociaux à cause de fermetures remet en question cette décision et une embellie conjoncturelle permet de relancer la demande en charbon et en fer. Ces firmes ou aciéries zombies peuvent donc se remettre en route et solliciter des « swaps » –de l'argent frais aux «bad banks»- qui pourront plus tard les liquider. L'Etat une fois encore, assumera les pertes. Cette vaste opération en cours, et la censure renforcée sur les média, expliquent l'absence de conflits sociaux, alors qu'en théorie, jusqu'à 6 millions d'emplois « zombies » seraient à supprimer (Le Vent de la Chine, 2016[4]).

Certaines entreprises régionales ont, au contraire, joué un rôle majeur dans le décollage de secteurs et restent des moteurs de l'économie nationale : secteurs de l'industrie automobile, électroménager et électronique grand public. Les plus dynamiques de ces groupes régionaux déploient une activité tournée vers l'innovation, et s'inscrivent en première ligne des objectifs stratégiques définis par le plan Made in China 2025, ces entreprises deviennent alors les « éclaireurs stratégiques » (Dufour, 2019, p.77-83).

c) Un double défi : combiner une stratégie à long terme et maîtriser la dette nationale

L'économie chinoise ne se trouve pas seulement au pic d'un cycle financier, elle est aussi confrontée à un ralentissement structurel : avec une population active qui va bientôt commencer à décliner et des gains de productivité qui ralentissent, la croissance potentielle diminue et le modèle de développement se transforme. Les dirigeants chinois ont alors défini en 2013 une stratégie de long terme pour guider cette transition et maintenir l'économie chinoise sur un sentier de progression du niveau de vie (CEPII, 2015).

[4] Le Vent de la Chine-Newsletter hebdomadaire

La dette nationale

Ce qui inquiète aujourd'hui les experts, c'est la croissance de l'endettement cumulé de la Chine qui semble suivre le modèle américain. Elle a été multipliée par quatre depuis 2007 : la dette totale chinoise atteignant 28 000 milliards de dollars en 2014. En cause, les prêts immobiliers qui représentent 50% des emprunts chinois. La Chine est désormais le deuxième créancier des États-Unis après le Japon en 2016 (et détient 20% des bons du trésor américain) (Grand Atlas, 2018).

Prêts bancaires

Selon le CEPII (2015), entre 2007 et 2013, les prêts bancaires ont augmenté de 18% par an. L'endettement total dans l'économie est passé de 125% du PIB à 250% (Donnet, 2018).
45% de l'endettement (hors secteur financier) seraient liés à l'immobilier et donc vulnérables à la chute de ses prix. La dette des gouvernements locaux (36% du PIB) s'est accumulée, les banques ayant transféré leurs prêts à des trusts non soumis à des quotas de prêts ou à des contrôles de taux.
Les acquisitions sont donc souvent financées par l'endettement (crédit bon marché offert par les banques d'Etat) qui a envolé la dette chinoise.
Mais l'Etat chinois a la capacité financière et politique de corriger les excès financiers accumulés : on estime que les deux tiers de la dette chinoise sont directement ou indirectement liés à l'Etat, comme l'est une grande partie du système bancaire et du shadow banking.

Fuite de capitaux

La politique consistant à favoriser l'investissement à l'étranger a eu un impact sur le yuan. Ainsi, dès 2015, les investissements chinois à l'étranger sont devenus supérieurs aux investissements étrangers en Chine (Donnet, 2018). Cet auteur explique que la SASAC a donc élaboré une liste de secteurs où les investissements à l'étranger étaient interdits (industries lourdes et polluantes, secteurs vulnérables aux fluctuations du cours des matières premières et encouragés à investir dans les secteurs stratégiques : train à grande vitesse, télécommunications, nucléaire, football, cinéma, technologies high-tech, tourisme,…). La Chine cible désormais en particulier l'Europe et les États-Unis et des secteurs à haute valeur ajoutée, et en Afrique, les investissements chinois se diversifient considérablement dans la construction, la banque et les terres (Grand Atlas, 2018, p.90).

En 2017, les résultats étaient visibles : les investissements chinois à l'étranger, hors secteur financier, ont plongé de 37,5% sur un an (53 milliards de dollars). En freinant les acquisitions à l'étranger, le gouvernement veut donc réduire une partie de la fuite des capitaux qui pourrait anéantir les effets de sa politique monétaire de soutien à la croissance.

Stratégie à long terme

Depuis la crise financière de 2008 le rythme de la croissance chinoise a diminué régulièrement. La surabondance d'investissements en infrastructures et équipements productifs peine à se traduire par des gains de productivité. La Chine semble enlisée dans le « piège du revenu intermédiaire » ce qui signifie que la baisse de productivité du capital n'est plus compensée par une hausse équivalente de la productivité du travail (Harteman, 2016).

Pour Harteman (2016), toute la politique chinoise de ces dernières années a consisté à favoriser le transfert de main d'œuvre du centre du pays vers les « zones économiques spéciales », situées dans les régions côtières bénéficiant d'avantages fiscaux. La Chine s'est alors insérée avec succès dans la division internationale des processus de production en important des intrants technologiques et en les assemblant. Toutefois, malgré ce succès industriel, la valeur ajoutée locale reste très faible. La puissance industrielle repose encore sur l'assemblage de biens de consommation standardisés, d'entrée ou de milieu de gamme ; là où le faible coût de la main-d'œuvre confère l'avantage concurrentiel le plus important. Or, cette compétitivité tend à disparaître en raison de la flambée des salaires. Entre 2005 et 2013, le salaire minimum moyen est passé de 44 à 210 dollars.

Désormais, il s'agit de passer d'une croissance extravertie, basée sur des entreprises industrielles bénéficiant d'une main d'œuvre bon marché, à un modèle autocentré reposant sur l'innovation et la consommation intérieure. Les investissements en recherche et développement, en pourcentage du PIB, ont ainsi progressé de 0,5% en 1995 à 2% en 2014 et l'objectif est d'atteindre 2,5% en 2020, soit un niveau équivalent à celui de l'Union européenne. La Chine est ainsi sur la voie d'une transformation radicale portée par l'innovation.

L'autre axe de stratégie de développement à long terme est sa volonté de se développer en dehors de ses frontières. Cofondatrice de la Banque de développement des BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud) en 2014, puis de la Banque asiatique d'investissement dans les infrastructures en 2015, la Chine se donne ainsi les moyens pour étendre l'influence de sa monnaie nationale et supplante même le dollar et le yen comme monnaie de référence dans certains pays asiatiques.

La Chine est désormais présente sur tous les continents, afin de trouver des ressources naturelles pour sa croissance et des débouchés pour ses produits. Pour assurer son alimentation en pétrole et en gaz, elle mène une stratégie tous azimuts, qui combine la diversification de ses fournisseurs, en Afrique (Nigéria, Angola, Soudan) et en Amérique latine (Venezuela), la multiplication des routes d'approvisionnement (notamment en Asie centrale et en Russie), et l'accès direct aux ressources du Moyen-Orient. Ces trois régions représentent en effet 70% de ses importations.

Son ambition aujourd'hui est de poursuivre son développement économique grâce à la « nouvelle route de la soie », qui consiste à relier par de nouvelles infrastructures l'Asie, l'Europe et l'Afrique et à y intensifier son commerce (Grand Atlas, 2018).

La bulle immobilière

Selon Grebjine (2016), les prix immobiliers ont augmenté en moyenne en Chine de 17 % par an ces dix dernières années, une augmentation très supérieure à celle du PIB par habitant (+10 % par an). Les autorités chinoises ont donc opéré un véritable pilotage des prix immobiliers, alternant depuis 2010 mesures restrictives et mesures de relance selon la vigueur du marché immobilier. Face à cette surchauffe du marché immobilier, le gouvernement a imposé à partir de 2010 une série de mesures visant à ralentir la hausse des prix, avec en particulier des restrictions fortes pour l'achat d'un second ou d'un troisième logement et l'augmentation de l'apport exigé pour l'obtention d'un crédit.

Les municipalités ont, quant à elles, durci le ton avec des restrictions d'achat d'appartements mais la surchauffe persiste avec un record de prêts immobiliers en janvier 2017 (1/3 des prêts bancaires) (Harteman, 2016). Pour Grebjine (CEPII, 2016), l'ensemble de ces mesures a permis un ralentissement du marché immobilier en 2011. Mais, inquiètes des conséquences de ce ralentissement sur la croissance, les autorités ont décidé, en

2012, de baisser les taux d'intérêt. La frénésie immobilière est alors repartie de plus belle, entraînant des surcapacités importantes, et en 2013, le gouvernement a renforcé les mesures restrictives pour limiter la bulle immobilière occasionnant la plus forte contraction du marché immobilier depuis 2008. La Banque centrale et le gouvernement ont alors annoncé de septembre 2014 à février 2016 une longue série de mesures pour tenter de relancer ce marché : assouplissement des contraintes pour l'obtention d'un crédit avec une forte baisse du niveau d'apport exigé, baisse significative des taux d'intérêts d'emprunts pour les primo-accédants à la propriété, six baisses successives des taux directeurs, forte réduction des taxes sur les achats immobiliers, etc. Des mesures très agressives qui semblent avoir inversé la dynamique baissière à partir de mars 2015. Un éclatement de la bulle immobilière serait particulièrement dangereux pour l'économie chinoise, l'investissement immobilier représentant 15 % du PIB, 25 % en ajoutant les industries associées (ciment, etc.).

1.1.2. Les enjeux du marché du travail

Pour appréhender la population active, nous retenons la définition formulée par l'Organisation internationale du travail (OIT), ce qui sous-tend qu'elle comprend également les forces armées, les chômeurs et ceux qui sont à la recherche d'un premier emploi.

En 2018, elle est composée de 788 440 326 personnes en Chine (Perspective Monde, mai 2018). Certains journaux relaient l'information que la Chine vit alors la plus importante chute du nombre d'actifs, dont la population aurait commencé à décliner depuis le début des années 1990 (Le Figaro, février 2018).

Cela n'empêche pas le démographe Yuan Xin de l'université de Nankai d'assurer que la Chine n'a rien à craindre parce que sa population active (15 à 59 ans) dépassera toujours les 700 millions jusqu'aux années 2050, et ce malgré le déclin entamé après le pic de 2013. Pour lui, le problème est plutôt celui d'une formation inadéquate de futurs cadres et employés intermédiaires. Gan Li, démographe, est moins optimiste : alors que le taux de fécondité chinois tourne entre 1,5 et 1,6 enfants par femme, la « ligne rouge », il est tout de même urgent de stimuler la natalité selon lui, étant donné que la population se rétrécit de 800 000 « unités » par an et que par ailleurs elle vieillit, alourdissant la charge sur ceux qui travaillent (French.china.org.cn, 2019).

Parmi cette population active, la répartition a évolué entre secteur public et privé. Alors qu'en 1978, quasiment tous les travailleurs appartenaient au secteur public (dans les entreprises d'Etat ou collectives), plus de 80% d'entre eux sont passés dans le secteur « non-public » dans les années 2000 (Lee, 2009 dans Séhier, 2015). Cette main d'œuvre est donc contrainte à de fortes mobilités qui ont entrainé de nouveaux phénomènes sociaux.

a) La main d'œuvre comme outil de régulation

La main d'œuvre est avant tout une variable d'ajustement aux politiques économiques du pays, qui engagent des licenciements massifs des personnels des entreprises d'Etat à partir de la fin des années 1980.

Licenciements au sein des entreprises d'Etat

Au début des années 1980, les actifs « urbains » étaient à 99 % des salariés (zhigong) des secteurs public et collectif urbains qui jouissaient du « bol de riz en fer »[5], c'est-à-dire d'un ensemble de privilèges incluant l'emploi à vie, le logement, une couverture médicale et l'assurance d'une retraite entre 50 et 60 ans (Cartier, 2011).

Toutes les entreprises appartiennaient à l'État, soit l'État central, soit les gouvernements locaux (Renard, chapitre 2, 2018). On recensait alors selon les annuaires statistiques 80,19 millions de travailleurs dans les secteurs publics et 24,25 millions dans le collectif urbain (Cartier, 2011).

Affectés dès la fin de leurs études secondaires ou supérieures, ces salariés effectuaient toute leur carrière dans la même branche d'activité, voire dans la même entreprise, constituant leur cadre de vie. Les employés des entreprises publiques ou collectives urbaines étaient logés presque gratuitement, disposaient d'une couverture de santé et bénéficiaient, à partir de 50 ou 55 ans pour les femmes et de 60 ans pour les hommes d'une retraite payée par leur unité de travail équivalant à une très forte proportion de leur salaire, tandis que leurs enfants se voyaient accorder une priorité en matière d'embauche dans l'unité de travail de leurs parents ou dans une unité équivalente. Les plus grandes de ces entreprises disposaient d'écoles et d'hôpitaux et leurs dirigeants étaient en outre responsables du planning familial, avantages qui représentaient une lourde charge pour les entreprises et leurs dirigeants (Cartier, 2011).

Entre 1978 et 1997, l'objectif devient l'amélioration des performances par une meilleure gestion, des incitations et plus de concurrence. Les emplois passent de 60 millions en 1978 à 80 millions en 1992 (Renard, chapitre 2, 2018). Compte tenu de la très faible part du secteur privé, une des fonctions des entreprises d'Etat consistait à absorber la force de travail urbaine excédentaire, quitte à être contraintes au sur-emploi (Séhier, 2015). La création de plus de 17 millions d'emplois en cinq ans dans les secteurs public et collectif urbain représentait une très lourde charge pour ces entreprises qui devaient fournir de nombreuses prestations à leurs employés. La politique de recrutement se modifia donc à partir des réformes urbaines de 1985, aux termes desquels les quelque 20 millions de nouveaux travailleurs recrutés au cours des années 1985-1989 ne furent engagés qu'au titre de « travailleurs sous contrat » ne disposant pas immédiatement de l'ensemble des privilèges attachés au système de « bol de riz en fer ». Par ailleurs, de manière à alléger la charge représentée par la construction et l'entretien des logements de fonction, les anciens salariés obtenaient la faculté de les acquérir à des conditions très favorables (Cartier, 2011).

Dans les années 1990, la décision est alors prise de mettre en faillite les entreprises non profitables et de privatiser celles de taille restreinte. Cette politique restée sous le nom de « zhua da fang xiao » (garder les grandes et se dessaisir des petites) entraîne en quelques années une réduction de près de 40% du nombre d'entreprises industrielles appartenant à l'Etat, et la disparition de plusieurs dizaines de millions d'emplois publics dans les zones urbaines (Séhier, 2015). La restructuration des entreprises d'Etat, confirmée par le XVè Congrès du PCC et résolument mise en œuvre par le nouveau premier ministre Zhu Rongji, est mal vécue par les

[5] Bol de riz en fer : 铁饭碗 Tiě fànwǎn, est une métaphore qui décrit le confort social des emplois publics sous l'ère Maoïste. Avec l'instauration des entreprises d'Etat après 1949, les employés bénéficiaient d'une garantie d'emploi à vie et d'une couverture sociale complète (assurance médicale, pension de retraite).

travailleurs de ces entreprises victimes de licenciements massifs, et qui, souvent, n'ont pas été payés depuis des mois (Piquet, 2000). La restructuration du secteur d'Etat entraîne le démantèlement du statut de la classe ouvrière. Cette situation est la source de la montée de tensions liées au travail (Séhier, 2015).

Avec le soutien des grandes entreprises publiques et l'abandon des petites, le projet de privatisation de 1 000 grandes entreprises d'Etat conduit à 30 à 40 millions de licenciements, la montée en puissance des entreprises privées et la baisse du poids des entreprises d'Etat qui doivent diversifier leur capital et entrent sur le marché boursier. Ces entreprises d'Etat se renforcent avec des dominantes dans les secteurs clés : charbon, pétrole, gaz, ou encore électricité. Entre 2003 et 2010 : de 196, elles sont réduites à 120 (Renard, 2018).

Mobilités

Évolution rapide des secteurs secondaire et tertiaire

Dans le milieu des années 2000, le Ministère des ressources humaines et de la sécurité sociale évaluait le nombre de paysans (hommes et femmes) en surplus dans les campagnes partis travailler en zone urbaine en usine, sur les chantiers de construction et dans le secteur tertiaire (restauration, vendeurs de rue, employés de maison), à 240 millions, dont plus de 150 millions de salariés dans la production manufacturière. En conséquence, la part des emplois non-agricoles en Chine est passée de 31% en 1980 à 60% en 2008. En 2011, la population active était de 760 millions, selon les statistiques officielles dont près de 30% travaillaient dans le secteur secondaire. Les ouvriers du secteur public ne représentent plus aujourd'hui que 20% des emplois industriels (Bari, 2013).

Démographie

Côté démographie, la Chine a abordé une phase de transition démographique au cours de la décennie 1970, caractérisée par une baisse de la natalité et de la fécondité. Cette tendance a été momentanément interrompue par l'épisode désigné comme la « troisième vague de natalité» des années 1980 au cours duquel, en dépit du lancement en 1979 de la politique radicale de l'enfant unique mal acceptée par la population, la natalité est remontée en 1987 à 23 pour 1 000, tandis que la fécondité ne baissait que très légèrement pour atteindre 2,2 enfants en 1990. En 2000 la natalité était tombée à 14 pour 1000 et la fécondité se situait à un niveau compris entre 1,7 et 1,8 enfant. La baisse de la natalité s'est poursuivie, à un rythme modéré, au cours de la décennie 2000-2010. Cette évolution a déterminé une modification de la structure par âges qui s'est traduite par une contraction de la proportion des jeunes de moins de 15 ans, descendue, entre 1982 et 2005, de 33,4 % à 24,3 %. Dans le même temps, la classe des 15 à 64 ans, souvent assimilée à la population active potentielle, s'accroissait de 300 millions en passant de 624 millions (61,9 %) en 1982 à 927 millions (71 %) en 2005, soit une croissance annuelle moyenne de 13 millions d'individus pendant 23 ans (Cartier, 2011).

Espace

L'intégration au système économique mondial a entraîné une polarisation du développement chinois. Les lieux de la mondialisation comprennent d'abord les trois grandes métropoles (Shanghai, Pékin et Tianjin), et les provinces les plus tôt lancées dans les réformes économiques et l'ouverture comme le Jiangsu, Zhejiang et le

Guangdong. Viennent ensuite les régions en voie d'intégration (provinces littorales, ainsi que des territoires intérieurs profitant pleinement de l'axe fluvial du Yangzi et de ses aménagements comme le Chongqing et l'Hubei).

Sur 14% de la superficie du pays, le littoral s'intègre à l'économie mondiale et totalise 45% de la population, une densité démographique 3,4 fois supérieure à la moyenne nationale, 58% du PIB, 83% des investissements directs étrangers et 86% des exportations en 2016. Les provinces intermédiaires s'articulent aux foyers de développement que sont Pékin et Tianjin (Hebei, Mongolie Intérieure) et le bassin du Yangzi (tel Anhui) ou constituent des pôles de croissance secondaires (Hainan, Shaanxi, Jilin). L'Intérieur enregistre ainsi de fortes densités démographiques avec 1,5 fois la densité moyenne nationale sur 30% du pays, mais un volume de production faible proportionnellement à sa population – 34% du PIB de la Chine pour 44% de sa population – et une ouverture économique qui, malgré son retard, s'est nettement améliorée ces dernières années : 14% des IDE et 10% des exportations. Quant aux périphéries continentales et aux terres enclavées, elles enregistrent un développement clairement insuffisant, car elles sont encore mal reliées au dynamisme côtier. L'Ouest réunit ainsi toutes les provinces ou régions autonomes intérieures où les nationalités minoritaires ont un poids démographique égal ou supérieur à 20% de la population. Il représente 56% du territoire chinois, mais seulement 11% de sa population, 8% de son PIB, 2% de ses IDE et 2% de ses exportations. Voie d'accès aux ressouces naturelles d'Asie centrale, le Xinjiang forme cependant une sorte de front pionnier sur les « nouvelles routes de la soie » et connaît des taux de croissance supérieurs au reste de l'ouest de la Chine (Grand Atlas, 2018).

b) Émergence de phénomènes sociaux...

Malgré une augmentation des revenus, les manifestations de mécontentement sont de plus en plus fréquentes dans le pays. Pour Renard (2018), il s'agit du paradoxe d'Easterlin, c'est-à-dire que l'amélioration du bien-être ressenti par la population d'un pays n'évolue pas nécessairement avec la croissance du PIB/tête. Trois catégories de raisons expliquent ce phénomène : l'érosion du capital social, les mécontentements d'ordre financier et les changements de préférences (Easterlin RA et al, 2012 ; Bartolini S et Sarracino F, 2015).

...malgré une augmentation des richesses et l'émergence d'une classe moyenne

La croissance explosive de la classe moyenne émergente en Chine a amené un changement économique et une transformation sociale en profondeur. D'ici 2022, plus de 75% des consommateurs urbains chinois gagneront entre 60 000 et 229 000 yuans (9 000 $ à 34 000 $) par an. En termes de parité de pouvoir d'achat, cet intervalle se situe entre la moyenne des revenus du Brésil et de l'Italie. Seulement 4% des ménages urbains chinois y étaient en 2000, mais 68% en 2012 (McKinsey Quaterly, 2013).

De plus en plus d'observateurs de la Chine évoquent la montée en puissance d'une classe moyenne. Une classe moyenne qui augmente de 20 millions par an et qui veut visiter le monde avec 120 millions de touristes chinois, en hausse de 20%, acheter des vêtements de luxe et des produits alimentaires de bonne qualité (Donnet, 2018).

Pour Rocca (2017, p.1), ce phénomène de « moyennisation » a débuté à la fin des années 1990 en Chine, quand le gouvernement a lancé des réformes radicales. Ceux qui constituent aujourd'hui ces couches intermédiaires sont ceux qui ont pu profiter de ces transformations, c'est-à-dire les populations urbaines et leurs enfants. Ce

sont les ouvriers urbains et les petits fonctionnaires de l'époque socialiste qui se sont transposés en classes intermédiaires. Pour Henry (2016), la classe moyenne chinoise, qui englobe entre 220 millions (16% de la population) et 300 millions de personnes (22%) n'a apparemment aucune envie que se réalisent des changements politiques qui pourraient remettre en question un système lui accordant des avantages sans doute disproportionnés au regard du reste de la population.

Inégalités, tensions et conflits sociaux

La mise en œuvre de la loi de 2007 sur le contrat de travail a entraîné dès 2008 une augmentation spectaculaire du nombre de signatures de contrats et sorti beaucoup d'emplois du secteur informel. Mais elle s'est également accompagnée d'une forte croissance des conflits du travail. D'après le Bulletin officiel de statistiques, ceux-ci ont atteint le nombre de 690 000 en 2009 (soit une augmentation d'environ 50%) avant de se stabiliser autour de 600 000 en 2011. Le plus souvent, ils ont débouché sur des augmentations de salaires de l'ordre de 20% à 40% (Didry *et al.*, 2014).

La courbe des conflits s'élève toujours rapidement avec des manifestations de plus en plus nombreuses (Le Vent de la Chine, 2016). Pour Henry (2016), partout, c'est la même histoire de salaires tronqués de moitié, d'horaires rallongés, d'usines fermées, de durée de travail largement dépassée avec des heures supplémentaires très souvent imposées, des consignes de sécurité peu imposées quand elles existent.

Ces conflits sont d'abord nés dans les entreprises étrangères mais les entreprises chinoises connaissent elles aussi des conflits sévères difficiles à endiguer. Que la presse fasse état des conflits concernant les groupes « étrangers » tout en taisant ceux des « locaux », témoigne de l'effort constant du régime pour maintenir le calme sur son marché du travail (Le Vent de la Chine, 2016).

D'abord au sein des entreprises étrangères

En mai 2010, a éclaté la première grève générale de l'histoire contemporaine de la Chine. Cela s'est passé à Foshan, dans le sud du pays, au sein d'une usine de Honda Auto Parts Manufacturing qui fournit l'ensemble des boîtes de vitesse des véhicules de la marque japonaise fabriqués en Chine. À la base du conflit : des salaires bas alors que l'inflation court, des heures supplémentaires payées au même taux horaire, des conditions de travail humiliantes. L'étincelle survient le 17 mai 2010 et quelques jours après ce sont 1900 ouvriers qui font grève (Edgar Dasor, 2016, p.69).

Au printemps 2011, c'est sur le site de Shanghai de la société KDS (environ 400 personnes) qu'éclate un conflit qui, tout en ne concernant qu'une trentaine d'ouvriers, n'est définitivement réglé qu'à l'été 2012. C'est le projet de déménagement de l'usine dans la banlieue de Shanghai qui est à l'origine d'un mouvement de protestation d'une partie des salariés. Au moment de la fusion, beaucoup auraient demandé à bénéficier du maiduan, c'est-à-dire d'une prime de départ semblable à celle que touchent les propriétaires-résidents expulsés de leurs logements dans les quartiers en rénovation (Didry *et al.*, 2014). Cette caractéristique du conflit chez KDS se retrouve de manière plus générale dans les entreprises publiques, où la contestation vise à interpeller l'État sur le maintien des garanties en matière sociale, tandis que dans les entreprises privées elle s'adresse d'abord aux directions pour obtenir des augmentations de salaires (Lee, 2007).

En 2016, une série de grèves frappe des multinationales. Le géant américain de la distribution Walmart fait face à l'un des plus vastes conflits de ces dernières années en Chine. Pendant près de six mois, à partir de

l'été 2016, ses employés protestent contre la mise en place, sous la contrainte, d'un temps de travail flexible (Leplâtre, 2017, Le Vent de la Chine, 2016). A l'automne 2016, des employés de Sony, Danone, et Coca Cola en Chine dénoncent la vente de leur usine à des investisseurs locaux… sans qu'ils soient au courant (Leplâtre, 2017).

Mais également au sein des entreprises chinoises

Le passage de la danwei à la société anonyme a conduit fréquemment à des restructurations ou à des faillites, et la privatisation partielle ou totale de certaines entreprises a parfois entraîné des conflits (Didry *et al.* , 2014).

A la frontière sibérienne, à Shuangyashan (Heilongjiang), la crise explose dans les mines : les 80.000 gueules noires des mines Longmay apprennent que sur 240.000 employés que comptait l'entreprise, elle en licencierait 100.000. C'est un drame insupportable, le gagne-pain de toute la ville qui coulait (Le Vent de la Chine, 2016). Fin mars 2018, dans le district de Changning à Shanghai, 3 000 travailleurs de l'assainissement se mettent en grève en raison de la suppression des subventions aux repas ainsi que les indemnités de transfert au petit matin et au cimetière, qui s'élevaient à environ 700 yuans par travailleur, parties importantes du revenu mensuel des travailleurs (Le Vent de la Chine, 2018).

En avril 2018, une massive manifestation ouvrière a lieu, celle des grutiers, 60 millions d'hommes travaillant dans la construction, le plus souvent des migrants. Douze heures de travail par jour, au lieu des 8h légales, des heures supplémentaires non payées, de même que les charges salariales. C'est de Changsha (Hunan), le 25 avril, que part la contestation, depuis un groupe WeChat de la « Fédération des grutiers », revendiquant le droit à s'unir, et appelant l'interprofession à débrayer le 1er mai, pour obtenir respect de la loi et un salaire de 9000¥ pour les grutiers (Le Vent de la Chine, 2018).

c) Les problématiques RH en entreprise

Ces différents phénomènes sociaux ont naturellement des impacts sur les entreprises et la gestion des ressources humaines.

La rétention des talents

Il est fréquent aujourd'hui en Chine que les salariés les plus jeunes, qu'ils soient diplômés ou non, n'hésitent pas à changer d'emploi. D'après une enquête réalisée en 2013, le taux de turn-over était en Chine de 16 % (Didry *et al.*, 2014).

Les entreprises multinationales font donc face à un nouveau défi : retenir les talents locaux qui préfèrent désormais les entreprises locales qui augmentent leurs salaires entre 20 à 50% de plus qu'elles (Dejoux *et al.* ., 2012, Schmidt, 2011 dans Duport *et al.*, 2016). Un des défis majeurs pour les entreprises multinationales s'avère donc être le développement et la rétention des talents managériaux chinois (Song, 2015), ce que confirme l'enquête conduite par Duport et Janicot en 2016 auprès de responsables RH en Chine. À la question «Quels sont vos principaux enjeux en matière de GRH ?», ces gestionnaires ont d'abord mentionné la difficulté de recruter certaines catégories d'employés et de les garder, peu importe leur poste.

Les raisons évoquées par les auteurs et observateurs tiennent à la fois à des motifs professionnels (insuffisance du salaire, mauvaises conditions de travail, faiblesse de la carrière, volonté d'acquérir de nouvelles

connaissances) ou personnels (éloignement du domicile, difficultés de transports, changements survenus dans la vie), ainsi qu'à la difficulté de relations avec les collègues (Duport *et al.*, 2016). Pour Dejoux *et al.* (2012), pour celles et ceux qui ont un cursus international et une culture nationale (guanxi), une carrière dans une entreprise locale est désormais possible et est devenu plus attractive. Les jeunes talents quittent ainsi les multinationales assez vite, au bout de 2 ans en moyenne, pour rejoindre des entreprises chinoises locales mais également pour devenir des entrepreneurs (Dejoux *et al.*, 2012).

Contextualisation nécessaire

Il est alors nécessaire de prendre en compte les différences régionales en matière de GRH, et notamment la diversité des marchés locaux du travail (Sheldon *et al.*, 2014) afin d'éviter la supposition implicite que la gestion des employés devrait présenter les mêmes défis à travers toute la Chine et produire des effets similaires. Il existe bien différents niveaux géographiques et politiques avec une combinaison de réglementations négociées qui rendent singulières les politiques RH localement.

Tsui (2006, p.2) a ainsi appelé à plusieurs reprises à des approches qui prennent en compte le contexte : « ...la culture, le système politique et juridique, l'état du développement économique, ou le système économique à un moment donné. Il comprend également l'histoire, la géographie, l'écologie, et tout ce qui a transpiré au fil du temps et dans l'espace qui a produit quoi et pourquoi. Le contexte est ce qu'il est aujourd'hui. La contextualisation consiste à intégrer le contexte dans la description, la compréhension et la théorisation des phénomènes qui s'y trouvent ». Il en est ainsi de la segmentation des travailleurs entre détenteurs ou non de permis de résidence. Depuis les années 1950, les réglementations gouvernementales ont en effet segmenté les travailleurs migrants d'origine rurale, leur statut officiel de résident local (hukou) les privant d'une gamme de droits sociaux et de commodités dont jouissent les détenteurs de hukous urbains. Nous aurons ainsi l'occasion d'en discuter dans la partie résultats de notre enquête.

Mais les disparités sont également d'ordre spatial avec un territoire découpé entre les côtes Est et Sud hyper développées et des provinces intérieures et rurales plus pauvres, mais également entre des villes riches et villes pauvres dans la partie Est de la Chine. Les politiques de ces villes ont donc un impact puissant sur les mobilités sociales en développant des outils attractifs pour attirer de jeunes talents. Lors de notre participation au salon franco-chinois de recrutement, nous avons ainsi entendu parler des mesures incitatives mises en place par les régions pour attirer de jeunes talents (cf. chapitre 4).

Pour Sheldon et Sanders (2016), il est donc essentiel d'examiner les relations entre ces facteurs contextuels et les politiques et pratiques de GRH en Chine.

En conclusion, les efforts déployés pour accélérer le développement économique de la Chine permettent aujourd'hui au pays de se placer en tête des pays en termes de croissance. Néanmoins, la vitesse imposée à l'économie de la croissance met à mal le souhait politique de croissance harmonieuse en imposant une très forte accélération des conditions de vie et en créant, de fait, l'émergence de phénomènes sociaux.

1.2. De nouvelles règles sociales et juridiques

Afin d'accompagner ces transformations économiques très rapides, la Chine a du mettre en place de nouvelles règles sociales et juridiques inspirées en partie du monde occidental, mais qui font cependant écho aux pensées philosophiques et juridiques de son histoire. Cette adaptation de règles formelles à la culture et civilisation chinoise fera l'objet de notre étude au cours des parties 2 et 3. Nous présentons, dès lors, dans ce chapitre quelques éléments de connaissance sur l'origine du droit chinois, puis abordons les transformations successives du 20ème siècle.

1.2.1. À l'origine du droit chinois

Deux caractéristiques s'imposent à la lecture de la vie juridique chinoise : d'une part, le fait que la société chinoise ne vit pas dans un vide normatif mais semble plutôt imprégnée d'une pluralité de référents de pensées historiques et philosophiques (Piquet, 2005), qui se traduisent souvent par une préférence culturelle chinoise envers les modes non contentieux de règlement des différends (Li, 1999); et d'autre part, une nette préférence, par le monde chinois traditionnel pour un système normatif diffus, constitué par un réseau de sources que nous définirions aujourd'hui de soft law (codes d'honneur, canons de morale, préceptes d'étiquette et pratiques de conciliation), où l'on remarque une idée « substantielle » de loi et de justice à matrice éthico-sociale (Moccia, 2011).

Les sources du droit chinois renvoient donc à des principes philosophiques anciens, issus principalement du confucianisme, du taoïsme et du légisme. Pour Zhang-Fernandez (2014), c'est même le grand débat entre le légisme (法家 Fǎ jiā) et le confucianisme (儒家 rújiā) à l'époque des Royaumes combattants de la Chine antique qui est aux sources de la tradition juridique chinoise. Certains des principes référents à ces pensées philosophiques fondent ainsi la structure logique de la pensée chinoise (Li, 1999), tels que le dao (Voie) ou raison, principe suprême et source finale de toutes les règles de conduite humaine et de l'ordre social ; le Li, ensemble des critères qui distinguent le juste de l'injuste, et le bien du mal ; et le Fa, châtiments qui ont pour objet d'interdire tout excès et toute révolte du Li, et de pénaliser les crimes.

a) Fondements de la pensée chinoise

Aborder le droit chinois du 21ème siècle c'est aussi aborder les éléments fondateurs de la tradition juridique chinoise, la pensée juridique chinoise étant indissociable de l'histoire des courants de pensée qui ont façonné l'esprit chinois (Piquet, 2005 ; Beydon, 2015).

Ces différents courants prennent leurs origines d'abord dans les croyances divinatoires qui servirent, au cours de la période pré-confucéenne (Beydon, 2015), de fondements à la mise en place d'un ordre social, puis furent réappropriées et transformées par le confucianisme et le taoïsme qui imprimèrent définitivement leur marque sur la société et les institutions impériales.

L'ordre social

Origines divinatoires et mandat céleste

Pour Beydon (2015, p.46), les racines les plus lointaines de la pensée chinoise plongent dans les croyances de la société primitive (初民社会 chumin shehui), antérieure aux Xià. Les pratiques animistes et le culte

chamanique portaient essentiellement sur les objets célestes – soleil, lune, étoile polaire -, les éléments naturels –ciel, terre, fleuves, montagnes-, et les manifestations climatiques –vent, tonnerre, éclairs. Les esprits habitant les minéraux et les végétaux étaient vénérés. Le soleil et le ciel furent représentés plus tard par le yang, tandis que la lune et la terre se rapportaient à la passivité, qui devint le yin.

La vision holistique du monde selon laquelle l'homme devait être en osmose permanente avec l'ordre naturel est donc aux racines de la pensée chinoise. Tian, souverain céleste ou auguste Ciel (皇天, huangtian), est assimilé à l'être suprême ou au souverain d'en-haut (上帝, shangdi), capable de récompenser et de punir les hommes. Dans le confucianisme, il renvoie plus spécifiquement à la « présence de la loi morale dans le cœur de l'homme », cette loi morale étant définie comme « l'expression de sa nature à réaliser par soumission au naturel» (Beydon, 2015).

L'un des premiers fondements de la pensée archaïque consistait en la nécessité d'une organisation institutionnelle de la société: le maintien de l'ordre social imposait que des institutions coordonnent les flux humains, structurent la communauté et, au besoin, contiennent les conflits sociaux (Beydon, 2015).

A partir des Shang, il était admis que le mandat céleste pût être retiré des mains du gouvernant lorsque celui-ci n'agissait pas conformément à la volonté cosmique : le mandat n'appartenait pas au souverain mais au cosmos qui pouvait le lui retirer à tout instant.

Sous l'empire, il y eut une dérive autoritaire du pouvoir ; l'existence de la théorie du mandat céleste ne fut toutefois jamais remise en cause. Le concept d'abrogation du pouvoir (革命, geming), présent dans la langue moderne où il traduit l'idée de révolution, constitue toujours un aspect de la conception chinoise du pouvoir. Au XXe siècle, il fut mis en application à deux reprises : d'abord en 1911 avec la fondation de la république de Chine puis, trente-huit ans plus tard, avec l'établissement sur le continent de la République Populaire. Ces deux régimes se considèrent comme détenteurs d'une légitimité populaire qui, dans son principe, relève toujours de l'idée de mandat céleste.

Par son charisme, le gouvernant devait à tout instant se montrer digne du cosmos (以德配天, yide pei Tian) à protéger et prendre soin de son peuple (保民, baomin), en d'autres termes à garantir l'ordre social (安民, anmin) à conduire les affaires de l'Etat (治民, zhimin) et à manifester de la bonté envers ses sujets 爱民 (ai' min). La deuxième prérogative des souverains était de promulguer des lois socialement justes, c'est-à-dire fondées sur la volonté céleste.

La quête du Dao

La pensée juridique de Confucius et de ses disciples ne fut donc pas forgée ex nihilo : elle s'appuya sur un socle doctrinal ancien plongeant ses racines dans la pensée archaïque des Shang et des Zhou occidentaux (Beydon, 2015), qui faisaient de la quête du Dao le but ultime de chaque homme. Pour les confucéens comme pour les taoïstes, le Dao représente une force suprême, un ordre cosmique, une puissance régulatrice : il est la force fondamentale qui est présente en toutes choses de l'univers.

Cependant, considéré comme « voie de la nature » par les taoïstes, le dao désigne davantage la règle de conduite chez les confucéens. La simplicité et la primitivité vertueuse caractérisent les premiers, alors que les seconds cherchent à perfectionner l'homme par l'enseignement et les rites (Chieng *et al.*, 2010, p.56 et suivantes).

D'un point de vue juridique, le dao céleste, principe ordonnateur de la nature, s'identifie à la norme suprême (指导原理, zhidao yuanli) qui régit tout l'univers : les principes de conduite humaine (rendao), qui correspondent au droit positif et à la morale, en procèdent nécessairement. Ils visent à ce que les hommes ne s'éloignent pas du dao céleste et qu'ils fassent un avec lui (合一, heyi) (Beydon, 2015). Pour le confucianisme, la quête du Dao se traduit donc par le principe d'harmonie qui gouverne l'univers, l'homme et la société (Li, 1997).

Le courant légiste

La doctrine légiste voit le jour aux IVème et IIIème siècles avant J-C (Piquet, 2005). Tout oppose le confucianisme et le légisme. Alors que le premier envisage la norme sous l'angle du droit naturel, le second consacre la primauté du droit positif. Le terme de légisme, d'école des lois ou d'école des lois et des noms (刑名家, xingming jia) est révélateur de la place singulière que ses penseurs accordèrent à la loi (Beydon, 2015).

Pour Cheng (2002), les légistes recherchent avant tout la façon la plus efficace de préserver et de renforcer un Etat car, à la fin de l'époque des Royaumes combattants, la morale confucéenne s'était montrée incapable de prévenir ou de combattre les méthodes et stratégies menées des fonctionnaires riches et puissants contre l'intérêt de l'Etat (Beydon, 2015). Ils se veulent alors les fossoyeurs de tout l'ordre confucéen, en remplaçant l'esprit rituel par ce qu'ils considèrent comme un principe objectif et absolu, autosuffisant et autojustifiant : la loi (Cheng, 2002), qui doit maintenir l'ordre social par le moyen des châtiments, à l'aide de l'intimidation, la crainte des sanctions, le prestige et l'autorité de la force brutale (Li, 1997).

Cette école de pensée, qui s'appuie sur la crainte du châtiment chez l'immense majorité de la population, professe donc la nécessité d'un ensemble de lois applicables à tous et prévoit une échelle précise de châtiments et de récompenses (Kamenarovic, 1999), à l'opposé des confucianistes qui prêchent l'excellence de la morale, suffisante, selon eux, pour assurer l'ordre social (Li, 1997). Sans lien aucun avec le Ciel, le FA (la loi) est donc créé par l'homme et pour l'homme, suffisamment adaptable à la société (妥当, tuodang) et flexible au point de pouvoir être modifié en fonction des évolutions sociales. En concourant au bien-être du peuple, le FA contribuait au renforcement de l'autorité du prince (Beydon, 2015).

Pour Cheng (2002), le pouvoir n'est alors plus lié à la valeur personnelle du souverain, fondement de toute la pensée politique confucéenne, mais à l'efficacité des institutions, qui font respecter la loi et la position de force. A l'origine de l'unification impériale de la Chine, l'école légiste domine du point de vue historique. Voulue par le souverain Qin, vers la fin du IIIè siècle av. JC, elle est successivement hégémonisée, plutôt que supprimée, par l'école confucéenne (Moccia, 2011) et constitue pendant quelque vingt et un siècles l'un des deux piliers du droit impérial (Beydon, 2015).

Pour Beydon (2015), seuls deux régimes se réclamèrent du légisme par la suite : celui des Qin et, plus de deux mille ans plus tard, la « chine nouvelle » (新中国) fondée par le Parti communiste chinois, mais uniquement en relation à ses épisodes révolutionnaires. Les principes légistes retrouvèrent un bref statut officiel sous la révolution culturelle, dont certains des slogans visaient expressément à «combattre les confucéens et à révérer les légistes» (反儒 尊法, fanru zunfa). Ce bref engouement disparut vers la fin des années 1970 et l'arrivée au pouvoir de Deng Xiaoping.

b) Notions principales du droit chinois

Selon Li (1997), en s'intéressant beaucoup aux institutions, à la place de chacun dans une société entièrement et parfaitement hiérarchisée, à la réciprocité des rapports sociaux, la morale confucéenne est fondamentalement politique.

Dès lors, pour la doctrine confucéenne, en règle générale, le Droit s'identifie avec la Morale en s'assurant que chacun des membres de la société ne néglige pas ses devoirs envers sa propre humanité, de porter son âme à une certaine tension morale, de fixer son moi individuel au niveau prescrit par le moi social (Li,1997).
C'est alors par les rites et par les lois que la morale confucéenne déploie ses principes et revêt au cours des siècles le caractère de vérité officielle et révélée.

Les normes du droit

Pour Li (1997), comprendre la morale chinoise implique de distinguer le ritualisme du juridisme. L'auteur s'appuie sur l'analyse de Léon Vandermeersch (1980) pour qui la pièce essentielle des mécanismes juridiques est l'impression d'une forme générale d'obligation sur les rapports sociaux, obligation née d'un acte dont l'élément essentiel est la volonté d'agir, alors que les mécanismes rituels règlent les rapports sociaux a priori, en les saisissant non pas au niveau des actes, mais des attitudes, et en les formalisant à travers les comportements, encore vide d'objet, pouvant extérioriser ces attitudes avant qu'elles ne se développent en actes.
Ces mécanismes rituels reposent sur les principes philosophiques ou moraux suivants : les 5 relations cardinales, le Li, le Ren et le Yi, ainsi que le Fa.

Les 5 relations cardinales

Le confucianisme circonscrit l'individu dans les limites des cinq relations cardinales et dans la toile des liens claniques et familiaux. Il en résulte une logique de proximité dans les relations interpersonnelles en Chine, en vertu de laquelle, aujourd'hui encore, il est difficile pour un chinois de nouer des relations avec des personnes hors de son cercle relationnel (Piquet, 2005).

Parmi ces relations interpersonnelles, cinq sont tenues comme cardinales dans la mentalité chinoise : les relations père-fils ou piété filiale, celles du souverain-sujet ou loyauté au prince, celles entre époux-épouse ou mutualité entre époux, celles qui lient ainé-cadet ou respect fraternel, et encore celles nées entre collègue-compagnon ou relation amicale (Li, 1997 ; Beydon, 2015). La valeur qui caractérise cette relation d'ami à ami est celle de confiance réciproque, c'est-à-dire de sincérité, de bonne foi et de fidélité à la parole donnée. Elle incarne l'idée même de réciprocité (Beydon, 2015).

Le Li

L'élément clé du confucianisme est le « li », souvent traduit par « rite » mais qui peut aussi être compris comme l'ensemble des règles de conduite, applicables (en théorie) à toutes les situations qu'une personne est susceptible de vivre, la prémisse confucianiste de base étant que « les actes sont conformes aux rites » (Piquet, 2005). Mais là où la loi est précise, impersonnelle, le Li, quant à lui, est moins précis et ne s'applique pas uniformément à tous. Dans chaque cas, c'est l'appréciation subjective de la situation qui détermine ce qu'on doit faire (Li, 1999).

Dans la vie sociale chinoise, le Li est beaucoup plus important que la loi (Li, 1999) et règle la société chinoise. Ainsi, Vandermeersch (dans Piquet, 2005) insiste sur l'importance de la notion de face aujourd'hui autant qu'hier car la crainte de perdre la face, et, du même coup, de la faire perdre à ceux avec qui on se trouve en relation, agit comme moteur puissant de conformisme social en Chine.

Le Li est l'objet principal d'un certain nombre de Classiques qui sont des livres anciens où sont consignés les préceptes moraux ayant force de loi. Li (1999) énonce ainsi les trois Classiques qui ont pour objet le Li, à savoir : Le Yi Li (Livre des cérémonies) qui traite du cérémonial, le Zhou Li (Le Code des rites de Zhou) qui traite des institutions politiques, juridiques et administratives, le Liji (Livre des rites ou Mémoire sur les rites, 礼记) qui traite des principes du Li et des interprétations philosophiques, et qui fait toujours partie du programme des examens.

Le Ren

Dans la pensée confucéenne, la source du droit réside dans le « sentiment humain », ou « renqing » (Piquet, 2005). Le ren est le sens moral par excellence et le fondement de toute relation humaine, c'est un concept complexe et multiforme mêlant l'amour du prochain à la tolérance, à la bienveillance et à la bonté (Beydon, 2015). La mise en œuvre du droit s'appuye également sur le « renqing ». Ainsi, les différends doivent être résolus, non pas en fonction de la règle de droit, mais en fonction des relations existant entre les parties et des règles de conduites appropriées aux circonstances de l'espèce (Piquet, 2005).

Le Yi

Selon Li (1999), le terme Yi pourrait être traduit par « justice », car il fait référence à une répartition équitable ou convenable entre les individus, désignant le « lot de vie » attribué à chacun en fonction de son statut social. Ce n'est donc pas en termes d'égalité que Confucius pose le problème de la justice, mais en termes de hiérarchie et d'harmonie. Le Yi, en d'autres termes le sens du juste, complète le ren puisqu'il correspond à tout principe de droiture, d'équité et de justice (Beydon, 2015) et représente en cela une vertu essentielle de l'homme : « Le Yi est la substance même de l'homme de bien », dit Confucius (Li, 1999).

Fa

Fa se rencontre dans les textes antiques avec le sens général de norme à laquelle se référer ou de modèle auquel se conformer, la force de la loi se suffisant à elle-même, bien plus effective que le lien le plus fort qui soit, celui du sang (Cheng, 2002). « Sortir du Li, entrer dans les châtiments » : quand on a perdu le sens du Li, on tombe sous l'emprise des châtiments, un tel postulat est formulé par la préface du Code des Tang (645 ap. J.-C.) comme un principe pour pratique juridique (Li, 1999). Le terme de fa 法, traduit par « loi » et qui donne son nom au légisme (Cheng, 2002), s'identifie en fait étymologiquement avec Xing (châtiment). Le Fa est donc contraignant et coercitif, et les codes sont principalement des lois pénales (Li, 1999).

Pour Moccia (2011), les deux principaux paradigmes culturels chinois, ou philosophiques plutôt que normatifs, expriment l'alternative entre un modèle de « gouvernement de l'homme » (renzhi), fondé sur la force de la vertu des rites, interprétés comme de bonnes pratiques de conduite sous forme de conventions sociales, et un modèle de « gouvernance de la loi » (fazhi) fondé au contraire sur la vertu de la force des lois (et des châtiments), selon une idée formellement répressive et, en substance, instrumentale du droit. Pour Li (1999), l'influence de l'Ecole

des Lois est considérable, son esprit se retrouve dans toute l'histoire du droit chinois qui reste essentiellement un droit pénal.

c) Évolution des systèmes juridiques

La Chine dispose donc d'une longue tradition du droit codifié (Zhang-Fernandez, 2014), qui a néanmoins évolué au cours des siècles.

Réformes des systèmes juridiques

On peut distinguer plusieurs phases dans l'évolution du système juridique chinois, classées en quatre grandes étapes chronologiques, à savoir :

- Pendant la Chine impériale : des Qin jusqu'aux Qing
- Après l'Empire
- Pendant la période de Mao : depuis 1949 jusqu'à 1976
- Après Mao

La Chine impériale

Pour Zhang-Fernandez (2014, p.244 et suivantes), c'est le droit pénal qui a constitué pendant des siècles l'essence du principe juridique avec l'établissement du Code pénal au début de la dynastie des Tang (618-907). L'exercice du pouvoir par la loi, conçue comme sévère et punitive, répondait alors à des préoccupations d'unité et de stabilité de l'Empire. Il est devenu l'idéologie officielle de la première dynastie chinoise Qin dont l'empereur Qin Shi Huangdi est connu pour sa tyrannie. Tout est alors fait pour rendre extrêmement impressionnant le recours à la justice. Plaignant ou accusé, chacun se sent coupable de se présenter devant un tribunal dont le cérémonial et la mise en scène sont destinés à inspirer crainte et respect (Kamenarovic, 1999, p.104). L'aveu est une pièce indispensable du procès et nul ne peut être condamné sans avoir avoué son crime, toute la tradition juridique est ainsi basée sur l'idée qu'il est malséant de chercher à faire valoir ses droits, et l'accent est mis sur les obligations de l'individu envers sa famille et la société (Kamenarovic, 1999 ; Zhang-Fernandez, 2014).

Le droit chinois est donc marqué par la coexistence des rites (礼), provenant du confucianisme devenue idéologie dominante à partir de la dynastie des Han, et de la loi (法), de l'école des légistes, dans tous les codes jusqu'à la chute de l'Empire en 1911.

Après l'Empire

Après l'Empire, un immense travail de codification du droit aboutit en 1929 à l'élaboration d'un Code civil sur la base de l'intégration des traditions civilistes du Japon, d'Allemagne et de France mais les six codes de cette réforme sont abolis par Mao Zedong en 1949 (Zhang-Fernandez, 2014, p.246).

Pendant la période Mao

A l'issue de la Longue Marche, et lors de la prise de pouvoir par le PCC, une double réforme du droit et de la justice est entreprise et s'inscrit à la fois contre la longue tradition juridique impériale et contre la brève expérience républicaine nationaliste (Balme, 2016, p.27). Le système constitutionnel et juridique de l'U.R.S.S

sert alors de modèle aux juristes chinois formés par les soviétiques et le gouvernement central cumule les pouvoirs législatif, exécutif, judiciaire et militaire (Zhang-Fernandez, 2014).

En 1954, la première constitution est cependant adoptée avec les principes de l'indépendance du pouvoir judiciaire et de l'égalité de tous les citoyens devant la loi, ainsi que l'établissement d'un système judiciaire complet et la création d'une législature nationale (l'Assemblée Nationale Populaire ou ANP).

Mais la campagne anti-droitière freine tout par une chasse aux opposants présumés et le PCC s'en prend à tout le système judiciaire en abolissant les institutions du pouvoir et en faisant disaparaître les professions juridiques et judiciaires. La Révolution culturelle portera à son apogée le projet de destruction d'un droit bourgeois au profit d'une justice exclusivement politique et arbitraire et la disparition totale de la justice ordinaire (Zhang-Fernandez, 2014).

Après Mao

Pour Balme (2016, p.27 et suivantes), les deux grandes étapes de la réforme juridique post-Mao peuvent se résumer ainsi : une étape de construction (1978-2001), puis une phase de consolidation, mais aussi de grande confusion (à partir de 2000). Mais on ne peut pas parler de coup d'Etat juridique, les évolutions se produisant par tâtonnements, sans vaste plan de réformes préalables. Les législateurs chinois ont d'ailleurs toujours évoqué le principe d'une « législation à l'essai ».

Pour Zhang-Fernandez (2014), c'est en 1979 lors de la promulgation du premier Code pénal de la RPC, que le PCC évoque la volonté d'appliquer le système juridique socialiste (实行社会主义法制 Shíxíng shèhuì zhǔyì Fǎ zhì), en soulignant l'erreur du Parti de négliger le système juridique (轻视法制 Qīngshì Fǎzhì).

L'adoption de la nouvelle Constitution par l'ANP en 1982 enclenche la deuxième phase qui instaure le principe d'économie socialiste de marché avec la mise en place des fondations durables des institutions pour une stabilité du pays permettant la modernisation de l'Etat. Dans le domaine économique l'adoption de nombreuses lois (229 jusqu'en 2008), l'établissement de multiples codes, règlements administratifs et locaux a pour objectif de faciliter la transformation de l'économie planifiée administrée par décrets, en économie de marché encadrée par la loi.

Mais l'essentiel de la justice civile reste la médiation

Malgré la longue tradition d'un code unifié et le renouveau du système juridique depuis les années 1980, la Chine reste profondément imprégnée de la pensée confucéenne qui prône d'abord un gouvernement par les hommes (人治) dont les modèles sont les empereurs mythiques vertueux. La loi dans la gouvernance des relations sociales et politiques ne joue qu'un rôle pour renforcer ou justifier un rite qui est une sorte de loi morale. Au lieu de gouverner par les châtiments réglementés, le souverain règne par l'éducation, l'enseignement des rites, sa conduite vertueuse exemplaire (Zhang-Fernandez, 2014). Cette philosophie politique, associée à l'image collective du rôle répressif de la justice, a longtemps conduit à privilégier le règlement des conflits par la médiation, plutôt que par les tribunaux.

Dans le monde du travail, aujourd'hui

La loi sur la médiation et l'arbitrage des litiges du travail, adoptée le 29 décembre 2007 et entrée en vigueur le 1er mai 2008, vient apporter des modifications importantes à l'ancien mécanisme de résolution des litiges, établi en 1993 et s'étant avéré particulièrement inadapté (Zheng, 2009). Elle rend la procédure de médiation obligatoire pour les litiges au sein des entreprises, soit via un comité interne de médiation soit via un comité externe à l'entreprise (Dolais, 2019)

En agissant ainsi, le Parti tente de canaliser le mécontentement des travailleurs chinois vers des voies institutionnalisées de résolution des conflits. En parrallèle, la multiplication des formations au droit du travail et la création d'organismes d'aide juridique aux travailleurs, notamment, visent à inciter ceux-ci à porter plainte devant les comités d'arbitrage et les tribunaux (Choukroune et Froissart, 2013).

La résolution d'un litige lié au travail doit donc suivre trois étapes : d'abord, la médiation volontaire au sein de l'entreprise ; ensuite, en cas d'échec, l'arbitrage ; enfin, la résolution par les jugements de première instance ou de deuxième instance (Zhang, 2013). Mais des interventions ont lieu à de nombreuses reprises lors du processus afin d'encourager le règlement des différends par la négociation et le compromis (China Briefing News, 2017), jusqu'à la décision même du tribunal. Piquet (2005, p.53 et suivantes) relève ainsi que certains magistrats chinois, plutôt que d'appliquer uniformément la règle de droit, font en sorte que chaque partie au différend obtienne quelque chose, aboutissant alors souvent à « couper la poire en deux » et procèdant ainsi à une logique de compromis, qui va de pair avec le souci d'harmonie et de la valeur « rang » (savoir céder), ménageant ainsi la « face » de chacun.

Selon Balme (2016, p.87), la médiation est en fait une tradition longue, profondément influencée et formatée par les idéaux confucéens d'harmonie et d'évitement des conflits mais qui, à l'époque contemporaine, a toujours été plus ou moins politisée. L'auteur relève ainsi que les médiateurs sont souvent des agents locaux du parti, des membres du comité de quartier, ou le chef lui-même. On rencontre également des ouvriers ou l'une de ces « femmes modèles », d'anciens « cadres révolutionnaires » et, beaucoup plus rarement, de jeunes entrepreneurs fortunés. Ils fondent souvent leur argumentation sur le bon sens et la morale traditionnelle, y compris socialiste. Mais l'image de l'arbitrage semble discréditée auprès des plus jeunes et dans les centres urbains, où l'offre et l'accès aux services de justice sont aussi plus aisés. La conscience de posséder des droits se développe peu à peu dans l'ensemble de la population chinoise. Des chercheurs ont ainsi découvert que la crainte de perdre la face, longtemps attribuée comme fondement de la réticence envers les recours devant les tribunaux, n'opère que chez 50% de la population rurale, et 30% de la population urbaine (Piquet, 2005, p.64).

Cependant, dans tout le monde chinois, la médiation jouit encore aujourd'hui d'un rôle important : environ un tiers des affaires civiles sont traitées par conciliation avant tout recours au juge. Expression d'un souci permanent de pragmatisme juridique, elle s'observe en particulier dans la résolution des litiges au sein d'une même branche d'activités. Le tissu économique de Chine continentale est en effet dominé par une pépinière de petites et moyennes entreprises (中小企业, zhongxiao qiye), souvent familiales qui continuent de régler leurs différends civils par le recours à des médiateurs internes issus le plus souvent d'associations informelles fondées sur un sentiment commun d'appartenance sociale (情, qing). En se soumettant à cette pratique, les parties se protègent d'une publicité qui pourrait nuire à leur réputation (Beydon, 2015). La société chinoise d'aujourd'hui demeure donc fortement imprégnée par certaines de ses valeurs pérennes, telle l'importance primordiale attachée aux relations interpersonnelles (Piquet, 2005).

1.2.2. Du « bol de riz en fer » au contrat de travail

Au cours des 40 dernières années, les réformes économiques ont radicalement modifié les relations de travail. Comme vu précedemment, les entreprises d'Etat ont licencié massivement. Ce phénomène a entraîné la destruction de l'ancien contrat social et l'émergence de relations de travail commercialisées. Pour les ouvriers cela s'est concrétisé par une perte de la sécurité d'emploi et des avantages dont ils bénéficiaient dans l'économie planifiée (« bol de riz en fer »).

Suite aux premières manifestations des années 1990-2000, le gouvernement s'est davantage occupé des problèmes sociaux. Ainsi, toute une couverture sociale s'est mise progressivement en place pour les travailleurs urbains avec des systèmes de retraite, d'assurance maladie, d'assurance vie et d'assurance chômage.

a) Transformations de la relation d'emploi

Au cours des 30 dernières années, les réformes économiques ont radicalement modifié les relations de travail et, de fait, l'ensemble des politiques de classe ouvrière en Chine (Friedman et Lee, 2010).

L'héritage socialiste

En 1949, l'Etat créé la classe ouvrière chinoise. On ne compte que 3 millions de salariés dans le secteur industriel avant 1949, 15 millions en 1952 et quelque 70 millions en 1978 sur une population active de près de 400 millions de personnes (Bari, 2013).

Une séparation rigide entre travailleurs ruraux et urbains définit le rapport salarial de la période maoïste (1949-1976). La mobilité est très contrôlée pour les individus nés dans les campagnes et regroupés en communes populaires, au sein desquelles le travail est collectivisé et la rémunération égalitaire. Il est alors pratiquement impossible pour les ruraux de quitter leur village d'origine (Séhier, 2015).

Les travailleurs urbains sont, quant à eux, administrativement affectés à un système de travail de facto dans des unités de travail, appelées danwei (Friedman et Lee, 2010). Le personnel y est administré selon des critères d'ancienneté, et non de performance. Le droit syndical existe alors de manière formelle, mais les travailleurs se trouvant dans un lien « organique » avec l'Etat (Rocca, 2006), c'est lui qui s'octroie le rôle de représentation (Séhier, 2015).

La vie des travailleurs est alors encadrée à partir du travail. Ainsi, l'unité de travail décide du salaire, de l'emploi et de la mobilité des employés. Mais elle intervient également dans leur vie privée en autorisant ou non un mariage ou une naissance et offre, en contrepartie, un emploi à vie, l'accès au magasin d'Etat, le logement, des écoles, une assurance médicale, une pension de retraite et les allocations sociales (Sanjuan, 2007 ; Bari, 2013 ; O'Leary, 1998 dans Séhier, 2015). Ce système ou « contrat social socialiste » (Friedman et Lee, 2010) est appelé "bol de riz en fer" et s'applique à une classe ouvrière, majoritairement urbaine, qui travaille dans le secteur industriel composé de grandes et petites entreprises (Bari, 2013).

Ces travailleurs forment un groupe sociopolitique dont le mode de vie est garanti et appliqué par l'État en retour de quoi ils s'engagent à une loyauté politique et une certaine conformité sociale (Friedman et Lee, 2010).

Les premiers contrats à durée déterminée

Dès l'entrée en vigueur de la réforme du système économique et de l'adoption de la politique d'ouverture dans les années 1980, les entreprises non dépendantes de l'État – comme les entreprises privées, les entreprises à capitaux mixtes (joint-venture) et les entreprises étrangères – se développent rapidement en Chine (Li, 2011). Des dizaines de millions d'individus abandonnent le travail agricole pour rejoindre les Entreprises de Bourgs et de Villages situées en zone rurale, ou les Zones Economiques Spéciales (ZES) créées en 1979 dans les provinces côtières (Séhier, 2015). Le PCC autorise alors le recours au système des contrats pour les entreprises situées dans ces zones économiques spéciales (Piquet, 2000).

Ce phénomène conduit à des réglementations sur l'emploi différentes entre le secteur public et le secteur privé, avec des entreprises publiques héritières du système de l'emploi à vie de l'économie planifiée et des entreprises privées recrutant leurs salariés avec des contrats de travail (Li, 2011). Avec l'approfondissement de la réforme économique, la situation change progressivement. La libéralisation croissante du marché induit des transformations du statut des entreprises publiques qui deviennent indépendantes et les ouvriers ne sont plus systématiquement recrutés par l'État pour être employés directement par ces entreprises (Li, 2011).

A partir de 1982, le système du contrat de travail est progressivement introduit dans les entreprises d'Etat (Zheng, 2007). Mais c'est en 1986 que les contrats à durée déterminée font officiellement leur entrée dans les entreprises d'Etat (Piquet, 2000) avec la publication par le Conseil d'Etat le 12 juillet du Règlement provisoire sur le contrat de travail dans les entreprises d'État (Guo you qi ye lao dong he tong zan xing gui ding). Ce dernier indique que l'État ne peut désormais recruter que des travailleurs sous contrat de travail et non plus à vie mais les anciens travailleurs permanents conservent néanmoins leur statut et peuvent garder le bénéfice de leur emploi à vie (Li, 2011), du moins dans un premier temps.

Pour rester compétitives, les entreprises d'Etat sont donc obligées de briser la politique du bol de riz en fer (Friedman et Lee, 2010). La généralisation du « système de contrat » (chengbaozhi) marque ainsi une rupture dans la relation entre l'Etat et les entreprises publiques, en autorisant, entre autres, les managers à décider du montant des compensations et de la durée des contrats de travail (Séhier, 2015). Des panneaux d'offres d'emplois apparaissent rapidement sur les murs des villes, indiquant la nature du travail, le salaire, les avantages proposés et les qualifications requise (Sanjuan, 2007).

Les entreprises d'Etat subissent durant ces années une transformation radicale en passant d'un statut public à un statut de société anonyme, préalable à un processus massif de privatisation (Didry *et al.*, 2014). Leurs restructurations entraînent le licenciement de 25,5 millions de travailleurs entre 1997 et 2003 (Hu, Chen et Yang 2002; MOLSS 2003 dans Wang et Greenwood, 2015). Ces licenciements massifs constituent une menace pour la stabilité sociale du pays et le gouvernement chinois adopte une série de mesures sociales pour garantir le niveau de vie de base des travailleurs licenciés et un programme de retour au travail de 1998 à 2003 (Wang et Greenwood, 2015).

En parallèle, une régulation par la loi devient indispensable pour désamorcer les premiers conflits du travail.

b) Pour une régulation sociale par la loi

Au cours d'une longue période d'environ 20 ans, le gouvernement chinois a tenté d'institutionnaliser un Etat de droit du travail ou de réglementer les relations de travail par le biais d'une série de législations du travail, toutes fondées sur la notion de contrat de travail orienté vers le marché, volontariste et individualiste (Friedman et Lee, 2010). L'évolution favorable aux salariés est considérable. Elle s'inscrit dans un contexte volontaire, celui de vouloir « construire une société harmonieuse », objectif affiché depuis 2005 par le Parti communiste chinois. D'un certain point de vue, "l'atelier du monde" sera sans doute de moins en moins attractif pour les investisseurs étrangers. En contrepartie, les travailleurs chinois verront leurs droits et leur dignité reconnus (Zheng, 2008).

L'article premier de la Loi de la République populaire de Chine sur le travail (1995, p.2) est libellé ainsi : « La présente loi est adoptée conformément à la Constitution afin de protéger les intérêts et droits légitimes des salariés, rééquilibrer les relations de travail, établir et préserver un système de travail adapté à l'économie socialiste de marché, et favoriser le développement économique et le progrès social »[6]. Cette expression, en pratique, fait passer les réformes économiques avant l'idéologie marxiste, ce qui constitue un évènement dont la portée est immense pour la Chine (Piquet, 2000).

Unification du code du travail

Au printemps 1992, après la visite historique des entreprises du Sud de la Chine par Deng Xiaoping, le Comité central décide que le pays va se développer à la faveur d'une « économie de marché socialiste » (Li, 2011).

Le droit du travail connaît alors une modernisation importante par la promulgation en 1994, suivie de l'entrée en vigueur en 1995, du Code du travail et de ses dix-sept circulaires d'application. Il s'agit d'une tentative d'unification du droit du travail en Chine, étape devenue nécessaire avec les réformes et les transformations qu'elles amènent (Piquet, 2000). Pour construire un marché du travail unifié, la législation du travail s'applique aux salariés de toutes les catégories d'entreprises, et plus seulement à une partie d'entre eux (Zheng, 2007).
Un des buts du législateur, en promulguant ce Code du travail, était de réduire les différences de statut entre les travailleurs ordinaires et les cadres, héritées de l'économie planifiée. Le législateur a aussi voulu harmoniser les relations de travail et créer un régime applicable dans les différents types d'entreprises en Chine (Piquet, 2000).

Le contenu de la loi de 1995 et ses variantes

Pour Piquet (2000), le législateur a repris l'élément distinctif de la relation de travail, soit le lien de subordination, dans le Code du travail. Il s'agit d'une rupture idéologique importante avec la période précédente, durant laquelle le législateur ne reconnaissait pas l'inégalité des parties à la relation de travail. Ce changement de position a été amené par le passage vers l'économie de marché. Le législateur chinois reconnaît à présent que la relation de travail doit faire l'objet d'une protection juridique spéciale.

Cette loi prévoit que les travailleurs jouissent d'une série de droits dans plusieurs domaines : rémunération, repos, santé, sécurité sociale, participation dans la gestion d'entreprise, droit à adhérer au

[6] La loi de la République populaire de Chine sur le travail, 1995, traduction française de Hong Liang et Paul Kramer, sous la supervision de Jérôme Patenotte, Cabinet Lefèvre Pelletier et associés, Avocats.

syndicat, droit à la résolution du litige du travail... Ce texte édicte les normes minimales s'appliquant sur tout le territoire (Zheng, 2006). Le Code du travail, qui comprend 107 articles, est une loi de portée nationale, et revêt le statut d'une loi ordinaire parce qu'elle a été élaborée par le Comité Permanent de l'APN (Assemblée Populaire Nationale). En vertu de l'article 100 de la Constitution, une loi de portée nationale prévaut habituellement sur la législation locale, sauf si la loi nationale est formulée en termes trop généraux, ou si elle ne contient aucune disposition pertinente (Piquet, 2000). Les provinces restent ainsi libres de fixer des règles locales dans plusieurs domaines. C'est le cas pour le niveau du salaire minimum ou celui des cotisations sociales. C'est aussi vrai pour le contrat de travail dont les modalités varient d'une région à l'autre. Shangaï et Pekin disposent d'une législation plus protectrice à l'égard des travailleurs que dans le reste du pays (Zheng, 2006).

Le contrat de travail peut être écrit ou verbal mais il est conseillé de favoriser l'écrit car le droit du travail est inachevé, et le respect et degré d'exécution des lois assez faible (Piquet, 2000). Il est ainsi plus facile de faire la preuve d'un écrit, s'il survenait un litige. MM. Morin et Pairault font remarquer que cette position contraste avec la préférence que l'on attribue volontiers aux Chinois pour la forme verbale des engagements, du moins pour les actes juridiques conclus entre eux (Piquet, 2000).

L'article 19 du Code du travail énumère diverses mentions obligatoires, constituant des exigences de fond du contrat de travail. Elles portent sur « la durée du contrat de travail, les tâches, la protection du travail et les conditions de travail, la rémunération du travail, la discipline du travail, les conditions de rupture du contrat de travail, et les sanctions en cas de contravention aux dispositions du contrat de travail ». La référence à la discipline du travail résiste à la modernisation du droit chinois. Elle a été longtemps le concept central du droit du travail en Chine.

Une des nouveautés en droit chinois du travail qu'introduit le Code du travail est la possibilité de résiliation unilatérale du contrat de travail, par le travailleur ou par l'employeur. L'idée même de rupture du CT heurte de front les habitudes établies pour des travailleurs qui ont connu la sécurité de l'emploi à vie. Par le passé, les unités de travail pouvaient se départir d'un travailleur perçu comme posant des problèmes en invoquant des motifs d'ordre politique. Toutefois, hormis ces cas, les employeurs ne recouraient que rarement à la rupture du CT, à cause des conséquences compliquées d'une rupture pour les deux parties (Piquet, 2000).

Enfin, les 17 circulaires d'application qui complètent les articles du code du travail sont, en fait, des règlements édictés par le Ministère du Travail, de portée nationale et locale. Mais il existe des règlements internes, non accessibles au public, qui régissent les travailleurs, et dont il est difficile de contrôler la légalité du contenu (Piquet, 2000).

Les résistances

La loi nationale du travail est entrée en vigueur en 1995 et exige formellement que tous les employés de tous les types d'entreprises signent des contrats de travail avec leurs employeurs. Pour Friedman et Lee (2010), cependant, depuis le début, la conformité a été inégale, en particulier dans les secteurs privé et étranger, qui dépassent le secteur public en termes d'emplois et représentent à peine plus de 50% de l'ensemble des emplois urbains (voir la figure 1).

Dans un rapport de 2007 au Congrès national du peuple, l'organe législatif chinois, un responsable de la législation du travail a déclaré que seules 50% environ des entreprises avaient signé des contrats avec leurs employés et que le taux parmi les entreprises non étatiques n'était que de 20%. Parmi les contrats de travail

signés, 60 à 70% étaient des contrats à court terme d'une durée inférieure à un an (Eastern Center for Legal Culture 2008 dans Friedman et Lee, 2010). Le rapport de recherche 2006 du Conseil d'État sur les travailleurs migrants en Chine fournit un portrait faisant autorité du travail précaire dans lequel l'état de droit du travail est manifestement absent.

Ses limites

Si la promulgation de la loi sur le travail de 1994 constitue un jalon historique sur le chemin législatif du travail, elle n'a pas cependant abouti immédiatement à l'émergence d'un véritable droit du travail. Ce droit reste soumis à un grand nombre de réglementations disparates publiées par l'autorité administrative du travail. L'inadaptation de la loi de 1994 et les atteintes graves aux droits des salariés en pratique ont poussé le législateur à accélérer la législation du travail depuis 2005 (Zheng, 2007).

La loi de 1994 prévoyait déjà que le contrat de travail devait être établi par écrit. Mais cette exigence n'était pas assortie de sanctions. Il en est résulté que la règle n'était pas respectée en pratique, au détriment du salarié. En cas de litige sur l'existence même de la relation de travail, ou sur le montant de la rémunération, ou encore sur les conditions de travail, le salarié était défavorisé dans l'administration de la preuve et exposé en fait au risque d'un licenciement discrétionnaire. Or, la protection d'une convention collective ne couvre en Chine que 8% des salariés, lesquels de surcroît appartiennent majoritairement au secteur public. Le contrat individuel est donc la seule loi des parties (Zheng, 2008).

La loi de 2008

La nouvelle loi chinoise sur le contrat de travail est promulguée le 29 juin 2007 et entre en vigueur le 1er janvier 2008.

L'année 2008 revêt un caractère symbolique dans l'histoire récente de la construction d'un cadre législatif protégeant les travailleurs, avec l'entrée en vigueur de cette loi sur les contrats qui, dans un contexte plus favorable que le milieu des années 1990, sonne comme un rappel de l'obligation des employeurs à faire signer des contrats de travail à leurs employés. Après avoir fait l'objet d'une forte opposition de la part du monde des affaires lors de sa phase préparatoire, l'adoption de cette loi est suivie d'une forte augmentation du nombre de signatures de contrats de travail, contrairement au texte précédent de 1994 (Séhier, 2015). De leur côté, les milieux économiques s'émeuvent vivement. L'Association nationale des entreprises chinoises manifeste des réserves. La Chambre de commerce américaine de Shanghai émet de nombreuses critiques, menaçant le gouvernement de retirer les capitaux si la loi est votée, tandis que la Chambre de commerce européenne exprime une certaine inquiétude exerçant ainsi une pression sur le gouvernement chinois (Zheng, 2008 ; Friedman et Lee, 2010).

D'après Zhu *et al.* (2011, p. 130) dans Sheldon *et al.* (2016), cette loi de 2008 «reflète la prise de conscience croissante par le Parti des tensions sociales émergentes résultant des nouveaux déséquilibres de pouvoir sur le lieu de travail et de la répartition moins égalitaire des revenus et des richesses actuellement observée en Chine». Selon Bari (2013), l'arsenal juridique mis en place par l'état chinois donne prise aux ouvriers, tout au moins ceux salariés de firmes étrangères, pour défendre leurs droits face à la logique de globalisation néolibérale.

Ce n'est pas pour l'instant l'Etat, qui promulgue les lois sur le travail, qui est considéré comme oppresseur en Chine, mais les administrateurs et les dirigeants des entreprises privées qui sont tenus responsables de la dégradation du niveau de vie et la détérioration des conditions de travail des ouvriers en ne respectant pas ces lois.

Contenu

Les principaux éléments qui définissent la loi de 2008 sont:

- La conclusion d'un contrat de travail par écrit est non seulement obligatoire dans le premier mois de l'embauche, mais encore doublement sanctionnée : l'absence de contrat écrit pendant un an après l'embauche oblige l'employeur à doubler le salaire ; l'absence de contrat écrit au-delà d'un an d'embauche entraîne une présomption de contrat à durée indéterminée (Zheng, 2008).
- La période d'essai est encadrée
- Des limites sont apportées au recours au contrat à durée déterminée

Exemple : lorsqu'un salarié a une ancienneté d'au moins dix ans, l'employeur est tenu de signer un CDI, cela si le salarié le lui demande, lors du renouvellement du contrat. C'est également vrai lorsqu'un salarié est placé sous le régime de l'emploi à vie, a une ancienneté d'au moins dix ans et se trouve à moins de dix ans de l'âge de la retraite, l'employeur est tenu de conclure un CDI, sauf si le salarié refuse (art 14 al).

- La stipulation de clauses pénales est strictement limitée ;
- La mise à disposition de main d'œuvre est encadrée ;
- Le licenciement économique est mieux réglementé ;
- Le travail à temps partiel est définit par la durée journalière ;
- Les infractions à la réglementation du travail sont plus sévèrement sanctionnées.

Ses limites

Pour Friedman et Lee (2010, p.525), les "règles de mise en œuvre" de la loi sur les contrats de travail ont permis de délimiter davantage les cas dans lesquels des travailleurs sous contrat à durée indéterminée pourraient être licenciés mais il est difficile de savoir avec précision si ces conditions sont ou non liées, et rien n'indique non plus ce qui se passera si le syndicat n'est pas consulté lors des négociations de contrat ou des licenciements. De telles «ambiguïtés stratégiques» (Ngok 2008 dans Friedman et Lee, 2010, p.526) permettent une flexibilité dans l'application locale et suggèrent également de grandes variations dans la mise en œuvre réelle.

Depuis l'adoption de cette loi, le système de l'intérim à long terme, par le biais des agences spécialisées, est massivement utilisé pour contourner la législation. «Beaucoup de grandes entreprises ont recours à ces agences et aux travailleurs détachés pour abaisser leurs coûts de production », explique Keegan Elmer, porte-parole de l'ONG China Labour Bulletin, spécialiste - depuis Hongkong – des conflits sociaux en Chine (Le Monde, 2017).

A partir de 2002, la pression pour diminuer la masse salariale conduit les entreprises publiques à créer en leur sein des Agences de placement leur permettant de convertir leurs salariés permanents onéreux en salariés intérimaires aux droits et coûts limités. Les obligations et restrictions introduites par la LCT en janvier 2008 ont encore accentué le phénomène au point que cette forme d'emploi tend à devenir la norme dans beaucoup d'activités. Elle ne concerne plus seulement la force de travail sans qualification, mais de jeunes diplômés du

secondaire voire de l'enseignement supérieur car l'économie chinoise peine à offrir un volume suffisant d'emplois qualifiés et de cadres. Une telle explosion de cette forme d'emploi connue pour diluer les responsabilités juridiques du véritable employeur et offrir une voie frauduleuse en matière d'assurances sociales a pourtant bénéficié des autorisations administratives au niveau local. Une conséquence directe est l'instabilité de l'emploi. La durée moyenne de l'emploi est de 2 ans, avec un délai entre deux emplois de 8 mois (Périsse dans Séhier, 2015).

Enfin, la perspective de cette nouvelle loi a provoqué une vague de démissions-licenciements et dans la foulée des réembauches. Les salariés qui ont perdu leur emploi avaient une ancienneté supérieure à huit années. Pas très loin des dix années au delà desquelles l'entreprise est contrainte de transformer le CDD en CDI (Zheng, 2008).

La loi de 2012

Selon le Rapport sur le travail intérimaire soumis à la Commission des affaires législatives en février 2011 , la Fédération Nationale des Syndicats Chinois (FNSC) élevait une forte critique contre le recours abusif à des intérimaires non seulement dans le secteur privé, mais aussi dans le secteur public de très emblématiques entreprises d'Etat. Elle pointait l'application peu rigoureuse de la Loi sur le Contrat de travail de 2007, estimait à 60 millions le volume de travailleurs intérimaires, soit environ 20% de la population active (Périsse dans Séhier, 2015).

Il y a alors eu une modification importante de la loi sur le contrat de travail, adoptée fin 2012. Elle concerne la mise à disposition de personnel ou ce que beaucoup appellent les relations triangulaires de travail. Avant cette loi, les règles en la matière étaient vagues. Depuis, elles se sont beaucoup précisées, ce qui traduit un changement d'attitude du législateur qui s'est voulu plus strict. La relation triangulaire ne peut désormais qu'être complémentaire, la relation bilatérale employeur/salarié restant la forme principale d'une relation de travail. Auparavant, ce type d'usage connaissait peu de limites et l'on assistait à de nombreux excès (Zheng, 2015).

Bien que cette loi ait limité l'usage de l'intérim, réduit le recours à ces agences et encouragé la signature de contrats directs, cette pratique reste « très courante ». Depuis 2014, la part des intérimaires dans les entreprises est limitée à 10 %. Ils seraient environ 60 millions de Chinois employés dans ces conditions dans divers secteurs, soit 8 % de la main-d'oeuvre de l'empire du Milieu, selon la Fédération chinoise des syndicats. Mais, en fait, de nombreuses entreprises dépassent toujours ces limites légales, provoquant la colère des ouvriers (Leplâtre, 2017).

c) Des droits sociaux à protéger

Le développement de la Protection sociale et des droits sociaux en général est devenu un enjeu majeur en Chine.

Avant la Guerre de l'Opium (1840), la société chinoise se caractérisait par une économie de petite agriculture dans laquelle la protection sociale était fondée sur l'entraide familiale, les fils prenant en charge financièrement leurs parents âgés. Même si cette société traditionnelle chinoise a progressivement disparu avec l'effondrement de l'économie de petite agriculture, la solidarité familiale est restée solidement ancrée jusqu'au milieu du XXème siècle (Li, 2014).

C'est ensuite la création d'un premier régime de protection sociale pour les « ouvriers » dans les unités de travail sous le régime de Mao. Ce régime, intégré à la planification de l'État, a couvert les salariés des zones

urbaines pendant trente ans (1955 - 1978). En revanche, dans les régions rurales, le travail des paysans était organisé dans les coopératives socialistes puis, à partir de 1958, dans les communes populaires qui fournissaient une protection minimum de « cinq garanties » à ses membres. Chaque individu était totalement pris en charge par la collectivité pour son emploi comme pour sa santé (compte collectif ou « médecins aux pieds nus »).

À partir de 1978, la Chine commence une nouvelle période davantage marquée par l'approche de la protection sociale des pays occidentaux (Li, 2014).

Pour aborder la transformation de ces mesures sociales, nous étudierons en premier lieu la question des congés et jours fériés, puis celle concernant la couverture sociale et enfin le sujet de la protection syndicale.

Congés et jours fériés

En 1995, avec la loi sur le Travail, la Chine fixe la journée de travail à 8 heures, la semaine de travail à quarante heures et adopte la semaine de cinq jours avec deux jours de repos. Le nombre de jours de vacances reste limité, quelques jours pour la Fête du printemps et un jour au 1er mai et au 1er octobre, fête nationale (Rocca, 2013). Cette nouvelle législation rompt avec les années maoïste au cours desquelles, « l'idée de temps libre, de vacances, n'avait tout simplement pas sa place », se souvient Ma Huidi, directrice du Centre d'études chinois des loisirs (Pedroletti, 2013).

C'est la crise asisatique en 1997 qui va inciter à augmenter le nombre de congés afin de favoriser le tourisme pour stimuler la consommation intérieure. Les trois semaines en or (黄金周 hunqgjinzhou) sont adoptées en septembre 1999 avec les « règlements sur les vacances des Fêtes commémoratives et de la Fête du printemps ». Il s'agit en fait de trois fois trois jours fériés mais le week-end précédant est déclaré ouvré afin de permuter avec les deux premiers, ou derniers jours de la semaine (voir le tableau 1 pour les périodes concernées). Cette initiative remporte un grand succès populaire mais débouche sur des exodes massifs, chaotiques et coûteux en termes de logistique et d'environnement. L'ampleur du phénomène est si importante que le gouvernement envisage de les supprimer dans le milieu des années 2000, ce qui engendre une réaction hostile en masse sur Baidu, l'un des sites internet les plus populaires de Chine (Rocca, 2013).

Selon Rocca (2013), l'idée de célébrer les fêtes traditionnelles fait son chemin à partir de 2004 sous l'influence des Chinois de Hong-kong. Cette idée est portée à la fois pour préserver le patrimoine culturel immatériel chinois (en réaction à la politique de la Corée du Sud qui envisage de faire enregistrer par l'Unesco l'une des fêtes dans son patrimoine) mais également pour se préparer à une alternative à l'éventuelle suppression des semaines en or. A partir de 2007, les trois semaines en or sont alors fragmentées en des temps plus courts et permettent d'ajouter trois fêtes traditionnelles d'une journée de repos chacune : Qingming, la fête des morts, Duanwu, la fête des bateaux-dragons et Zhongqiu, la fête de mi-automne.

Jours fériés nationaux	En 1995	En 1999 « Les 3 semaines d'or »	En 2007 « Avec les fêtes traditionnelles »
Fête du Printemps Chunqiujie 春节 (nouvel an chinois, calendrier lunaire)	Qqs jours	3 jours	3 jours
Fête nationale du 1er octobre 十一	1 jour	3 jours	3 jours
1er janvier (nouvel an) 元旦	1 jour	1 jour	1 jour
1er mai (fête du travail) 五一	1 jour	3 jours	1 jour
Fête Qingming 清明节 (fête des morts) en avril			1 jour
Fête Duanwu 端午节 (fête des bateaux dragons) en juin			1 jour
Fête de Zhongqiu 中秋节 (fête de mi-automne) en septembre			1 jour
		10 jours	**11 jours**

Tableau 1 : Jours fériés nationaux en Chine[7]

À ces jours chômés suite à des fêtes nationales, s'ajoutent les jours de congés dus à l'ancienneté. Inscrits dans la loi sur le travail de 2008, ils varient entre 5 et 15 jours selon l'ancienneté dans l'entreprise.

Congés payés annuels	
Ancienneté	**jours**
+1an à 10 ans	5
+10 ans à 20 ans	10
+20 ans	15

Tableau 2 : Congés payés annuels selon ancienneté en Chine[8]

Cependant, note Pedroletti (2013), seule une partie de la classe moyenne profite réellement de cette modernisation des rythmes de travail. Il s'agit principalement des fonctionnaires, travailleurs des institutions publiques (écoles, hôpitaux, etc…), employés des grandes sociétés chinoises et étrangères. Un très grand nombre d'employés ne profitent pas encore de ce système et se contentent des jours octroyés lors de la fête du Nouvel

[7] D'après Loi du Travail, 1995 ; Rocca, 2013 ; Pedroletti, 2013 ; Cours de chinois à l'Institut Confucius, Angers, 2018

[8] D'après Loi du Travail, 1995 et décret n°514 adopté le 07/12/2007 et promulgué le 01/01/2008 sur le « Règlement sur les congés payés annuels des employés »

an chinois pour retourner auprès de leur famille. La société chinoise est fortement clivée dans ce domaine, ajoute Rocca (2013).

Par ailleurs, même parmi les employés susceptibles d'en bénéficier, tous ne semblent pas vraiment profiter de ces jours de repos. Selon un sondage national mené par le ministère des Ressources Humaines et de la sécurité sociale, publié en 2015 par Xinhua, environ 50% des employés chinois choisissent de ne pas prendre de congés payés. Le Quotidien du Peuple, journal du Parti Communiste Chinois, a ainsi interviewé des personnes travaillant dans le public et le privé pour comprendre les raisons de ce phénomène. Pour les personnes travaillant dans les organes et institutions gouvernementales et dans les entreprises d'Etat, il s'agit avant tout de ne pas « paraître paresseux auprès des patrons » et de ne pas compromettre ainsi leur carrière. Pour les employés du privé, il s'agit d'éviter une réduction des primes car seul le salaire de base est payé durant les congés. A cela s'ajoute également la complexité du processus de demande de congés qui freine toute détermination à poser sa demande.

Pour les jeunes enfin, selon un sondage du Quotidien de la Jeunesse de 2012, 78% des sondés jugent le droit aux congés « difficile à faire valoir », en raison de la « différence de position » entre employeur et employé (Pedroletti, 2013).

Etat des lieux de la couverture sociale et des minima sociaux

Pour Li (2014), le développement de la Protection sociale en Chine est devenu un enjeu majeur. Les Pouvoirs publics ont ainsi compris que le développement économique pouvait être renforcé par une Protection sociale adéquate et que cette Protection sociale devait dépasser les « traditions ».

Cette protection sociale a connu un essor important à partir de 2010, permettant une augmentation rapide des pensions de retraite. Les minimas salariaux ont, quant à eux, eu plus de mal à s'installer, engendrant divers freins et polémiques.

Loi sur la sécurité sociale

Adoptée le 28 octobre 2010, la première loi de Sécurité sociale entre en vigueur le 1er juillet 2011. Elle consolide une série de règles adoptées depuis les années 1990. Elle généralise, pour les salariés urbains seulement, de nombreuses dispositions relatives aux retraites de base, à l'assurance-maladie, à l'assurance chômage, aux maladies professionnelles ou encore à l'assurance maternité. Elle étend également, pour la première fois, le droit à l'assurance vieillesse et à l'assurance maladie à la population non active urbaine et à la population rurale, et ce, grâce à des contributions financières très importantes du gouvernement central, les cotisations des individus restant très modiques (Zheng, 2015).

Elle fixe le principe d'une généralisation de la couverture sociale à toute la population à l'horizon 2020 et établit un cadre essentiel de la sécurité sociale au niveau national en définissant cinq risques sociaux majeurs (maladie, vieillesse, chômage, accident du travail et maladies professionnelles, maternité) couverts par un régime obligatoire de la Sécurité sociale pour l'ensemble des salariés dans les régions urbaines (Li, 2014).

Elle représente enfin une avancée importante, notamment parce qu'elle dispose qu'en cas d'accident du travail, la sécurité sociale avance les fonds pour couvrir les frais médicaux et d'hospitalisation lorsque l'employeur refuse

de payer ou qu'un responsable ne peut être identifié. Elle couvre également les frais d'invalidité, autrefois laissés à la charge des victimes (Choukroune et Froissart, 2013).

Au niveau du financement, l'ensemble des recettes des cinq assurances sociales a augmenté de 162,3 milliards de yuans (environ 20 milliards d'euros) en quatre ans pour atteindre 2 850 milliards de yuans (environ 356 milliards d'euros) en 2012, avec un taux de croissance annuelle de 23,2%. Dans le même temps, la totalité des dépenses a augmenté de 163,7 milliards de yuans (environ 20,4 milliards d'euros) pour atteindre 2 210 milliards de yuans en 2012 (environ 276 milliards d'euros), en hausse de 20,1% par an (Li, 2014).

Les pensions

Pour Li (2014), les chinois restent insatisfaits du niveau de leurs retraites. Selon un sondage de l'Académie des sciences sociales de la Chine:

-40 % des personnes interrogées déclarent que leurs pensions ne sont pas suffisamment élevées pour couvrir les dépenses de leur vie quotidienne ;

-78,9 % des personnes âgées vivant dans les régions rurales déclarent que leur assurance vieillesse ne suffit pas à couvrir leurs dépenses élémentaires ;

-En revanche, seuls 3,8 % des fonctionnaires publics font ce type de remarque.

Ces résultats font écho aux écarts de niveaux entre les pensions. Ainsi, la pension moyenne mensuelle des habitants urbains, seulement depuis 2009, est beaucoup plus favorable que celle des habitants ruraux (1 721 yuans, soit 215 euros). Les paysans de plus de soixante ans peuvent ainsi prétendre à une pension de base de 55 yuans (soit 7 euros) par mois, 3 000 yuans par mois (soit 375 euros) pour les fonctionnaires d'État ou les agents des institutions publiques.

Les salaires minimaux

En 1984, la Chine reconnaît le «traité sur le salaire minimum» de 1928 de l'Organisation internationale du travail (Su 1993 dans Lin et Yun, 2016). En raison de la faible croissance des salaires et de la forte inflation à la fin des années 1980, la ville de Zhuhai de la province du Guangdong a mis en place la première réglementation locale sur le salaire minimum en 1989, et des réglementations similaires ont suivi à Shenzhen, Guangzhou et Jiangmen la même année. Mais ce n'est qu'après l'apparition d'entreprises privées en 1992, lorsque les conflits de travail deviennent fréquents, que le gouvernement central chinois envisage une législation sur le salaire minimum (Yang, 2006 dans Lin et Yun, 2016). En 1993, la Chine publie le premier règlement national sur le salaire minimum et, en juillet 1994, ce règlement est intégré à la nouvelle version du droit du travail chinois. La législation de 1994 exige que tous les employeurs versent aux employés un salaire égal au salaire minimum local mais les conditions donnaient aux provinces une flexibilité considérable dans l'établissement des normes de salaire minimum, le principe de développement économique leur donnant la possibilité de limiter le salaire minimum pour attirer les investissements étrangers (Wang et Gunderson 2011; Frost 2002 dans Lin et Yun, 2016).

Ce n'est cependant qu'à partir de mars 2004 que le Ministère du Travail, en collaboration avec la Sécurité Sociale, élabore les lignes directrices pour l'établissement des règles de calcul du salaire minimum et des règles de révisions annuelles. Les règlements stipulent qu'il est du ressort des gouvernements régionaux de déterminer et d'ajuster le salaire mensuel minimum pour les travailleurs à temps plein (Berny, 2014).

Du fait que les calculs sont construits sur des données locales, il existe de grandes différences de niveau du salaire minimum selon les régions de Chine. En règle générale, les niveaux de salaire minimum les plus élevés se trouvent dans les régions côtières, économiquement les plus développées. Les salaires les plus bas sont observés quant à eux dans les provinces centrales et occidentales, les moins développées (Berny, 2014).

Les résultats d'enquête de Wang et Gunderson (2015) mettent néanmoins en lumière une « loi aux conséquences inattendues », à savoir que les effets de ces hausses sont souvent « annulés » ou compensés par de subtils ajustements, tels que des réductions dans les avantages sociaux ou dans le temps supplémentaire, ou encore, dans les primes pour temps supplémentaire, lesquelles sont, par ailleurs, valorisées par les employés. Aussi ces derniers ont souvent le sentiment que leurs conditions ne se sont pas améliorées, en dépit de hausses du salaire minimum, à cause de ces effets d'ajustement.

Les moyens de protection : le syndicat

Le syndicat officiel (Fédération nationale des syndicats chinois), en position de monopole, a vu son organisation et son rôle redéfinis par la Loi sur les syndicats de 1992. L'ACFTU (All China Federation of Trade Unions, Fédération des syndicats de toute la Chine) revendique 213 millions de membres, ce qui en fait de très loin la plus grande fédération syndicale nationale au monde (Friedman et Lee, 2010).

Cette loi lui confère un rôle de conciliateur avec les directions en cas « d'arrêt du travail » collectif (tinggong) ou de ralentissement de la production, c'est-à-dire de grève perlée (daigong), alors même que la Constitution de 1982 ne mentionnait pas le droit de grève, ce qui « n'emporte ni reconnaissance ni interdiction de la grève ».

Il faut cependant attendre 2001 pour que la loi reconnaisse au syndicat une mission explicite de défense des intérêts des travailleurs au sein de l'entreprise, sans que cela infléchisse d'ailleurs véritablement l'héritage du syndicat « courroie de transmission » d'un PCC dont les « comités » demeuraient proches des directions (Didry *et al.*, 2014).

La loi sur le travail de 1995, la loi sur les syndicats de 2001 et, plus récemment, la loi sur les contrats de travail et la loi sur la médiation et l'arbitrage du travail adoptées en 2007 élargissent la protection légale des travailleurs et renforcent les pouvoirs formels du syndicat. Bien que l'ACFTU ait joué un rôle clé dans la défense de ces lois, sa présence n'a jamais été aussi importante que lors de l'adoption de la loi sur les contrats de travail (Friedman et Lee, 2010). Néanmoins, bien que l'ACFTU ait été assez efficace pour faire adopter une législation favorable au travail aux niveaux national, parfois provincial et municipal, les syndicats d'entreprise restent extrêmement faibles et généralement incapables de faire respecter les lois et les contrats (F. Friedam et Lee, 2010). Alors que les syndicats au niveau municipal accroissent leur capacité à fournir des consultations juridiques aux individus (Chen 2004 dans Friedman et Lee, 2010), l'ACFTU reste catégoriquement opposée à la mobilisation des travailleurs ou à fournir à la classe ouvrière une base autonome de pouvoir collectif organisé. L'ACFTU conserve un monopole total sur le syndicalisme. Pour des raisons trop nombreuses pour être énumérées ici, les syndicats d'entreprise au sein de la structure de l'ACFTU restent, au final, extrêmement faibles et les travailleurs s'identifient rarement à eux (Howell 2003, 2008 dans Friedman et Lee, 2010).

1.3. Au carrefour des héritages et des réformes : les générations nées après 1980

On sait encore peu de choses sur la réaction des jeunes face à la difficulté de trouver un emploi convenable (Schucher, 2014). L'influence des normes sociétales et des contraintes politiques montrent que les jeunes ne se présentent pas comme des moteurs sociaux de la protestation (Liu 2012 dans Schucher, 2014). Néanmoins, les attitudes au travail qui se manifestent par de forts taux de turn over et l'insatisfaction générale relayée sur les réseaux sociaux suscitent une attention de plus en plus accrue des observateurs politiques et sociaux.

1.3.1. Influence de la société chinoise

Les hommes, dans leurs modes de penser et d'agir, sont d'abord le produit d'un milieu et d'une histoire ; on ne peut traiter d'une institution ou d'une pratique sociale, fussent-elles au cœur de la mondialisation, qu'en la replaçant dans son contexte (Zheng, 2008).

Il existe trois principaux types d'influences : culturel, politique et institutionnel.

a) Caractéristiques de la société traditionnelle

Pour le philosophe Liang Shuming (2000, p.170 dans Zheng, 2008), le régime politique de la Chine est confucianiste, mais l'attitude des Chinois face à la vie est taoïste.

Confucianisme et taoïsme

Le confucianisme et le taoïsme imprègnent la culture et l'identité chinoise. Au cours de notre enquête, nous avons relevé particulièrement deux phénomènes très présents dans les discours des interviewés, à savoir la référence à la famille et la pensée globale. Ces deux notions sont portées par les pensées confucianistes et taoïstes. Nous les détaillons dans le texte suivant.

La famille dans la pensée confucéenne

Selon Nay *et al.* (2005, p.36), le confucianisme est davantage une doctrine éthique et politique plus qu'une véritable religion (entendue comme ensemble de croyances, de dogmes et de pratiques culturelles). Son impact a été considérable en Chine, en Corée, au Vietnam et au Japon, au point de devenir la philosophie officielle de la Chine impériale sous la dynastie des Han (206 av. J.-C.-220 ap. J.-C.).

La morale confucéenne met en avant la conformité des choses par rapport à leur juste place. C'est le principe du « mandat céleste » (Cheng, 1997, p.26 ; Liang Shuming, 2000, p.142 dans Zheng, 2008). Cette morale est profondément anti-individualiste, postulant que la dignité humaine repose sur le concept de Ren (humanité), l'essence même de l'être social. Trois entités, interdépendantes, charpentent le modèle confucéen : la famille, les rites, le mandarinat (Vandermeersch, 2004, p.160 dans Zheng, 2008).

En Chine, la famille est un moyen de mesurer l'importance des relations sociales issues de la parenté, mais celles aussi qui se tissent, par effet concentrique, en partant de la famille, du village, de la région, du pays, voire de la diaspora chinoise (Zheng, 2008). Garante de l'ordre moral du modèle confucéen, elle occupe une place centrale. L'expression chinoise « Si la famille est en paix, tout marche bien » (家和万事兴 jiahe wanshixing) qu'on affiche

au-dessus des portes des maisons (Attané, 2005, p.314), est un dicton populaire qui symbolise bien l'harmonie sociale (Zheng, 2008).

Mais avec la fondation de la R.P.C. en 1949, le gouvernement chinois a doté le pays d'un appareil juridique affirmant l'égalité des sexes. La danwei, unité de travail, s'est substituée au modèle familial, ayant un pouvoir de contrôle, garant du comportement social des individus (Vandermeersch, 2004, p. 171-172 dans Zheng, 2008). Pendant la Révolution culturelle (1965-1975), avec le Petit Livre rouge, Mao a endoctriné une génération de jeunes gens, en détruisant le symbole de la société chinoise traditionnelle, c'est-à-dire la famille. Père de la nation, il s'est substitué au père social (Zheng, 2008).

Globalité et taoïsme

Pour Zheng (2008), la vision du monde selon le taoïsme est globale. Il n'y a pas un ensemble d'entités organiques indépendantes, dont chacune constitue en elle-même une essence, mais bien un réseau continu de relations entre le tout et les parties. Cette pensée rejette l'idée d'une dualité esprit/corps, privé/public, être/néant, sujet/objet, bien/mal, réalité/apparence.

Comme le souligne Anne Cheng (1997, p.38) : Les couples d'opposés complémentaires qui structurent la vision chinoise du monde et de la société (yin/yang, vide/plein, père/fils, souverain/ministre) déterminent une forme de pensée, non pas dualiste […], mais ternaire, en ce qu'elle intègre la circulation du souffle (Qi) qui relie les deux termes. Pour l'auteur, la représentation du yin/yang décrit un cercle, mais aussi une « image par excellence de la globalité ». (La) conception du non-agir (wu-wei) est animée par un principe de vie qui est le qi (souffle) qui émerge dans toute situation. Le qi est aussi source d'énergie morale.

Traits culturels au travail

Les pensées confucéennes et taoïstes imprègnent également toute la vie au travail.

À propos de la culture chinoise, on parle de culture de la honte pour l'opposer à la culture de la culpabilité en Occident. Dans la société chinoise, l'individu est d'abord défini par son statut de membre (Zheng, 2008).

Notions clefs de la philosophie confucéenne

Pour Faure (2003), les notions-clés de la philosophie confucianiste peuvent trouver un écho dans le monde de l'entreprise. Les qualités fondamentalement humaines que se doit de chercher le souverain sont à rapprocher des vertus associées au manager. Ainsi, un souverain doit être rén (仁), ce qui signifie bienveillance, bonté, vertu d'humanité, protection aimante et qui est une synthèse d'autres vertus en correspondance, telles que le yì (义) : équité rituelle, le lǐ (礼) : rites, le dé(德) : morale, le xìn(信) : confiance, sincérité et le zhì(智) : connaissance des choses et des hommes. Etre rén (仁) c' est savoir être yì (义) et lǐ (礼). C'est savoir faire régner tolérance, bonne foi, diligence, et générosité. Le terme est cité 109 fois dans Les Analectes de Confucius.

A l'image des vertus du souverain, les managers doivent être tolérants, loyaux, généreux, droits ou intègres. Capables de se remettre en question, ils savent apprendre des autres et toujours cherchent à s'améliorer. Un slogan synthétise cet état d'esprit qui place l'homme au cœur des préoccupations du management : bàn gōngsī jiùshì bàn rén, guǎn rén yào guānxīn (办公司就是办人，管人要关心) : pour gérer une entreprise, il faut savoir gérer les hommes ; pour gérer les hommes, il faut s'occuper du cœur ».

Pour Zheng (2008) la question de l'exemplarité est au cœur du système éducatif chinois. C'est souvent au départ d'un expatrié qui a réussi à créer un capital de confiance (au sens confucéen) avec son équipe que l'on mesure la légitimité qu'il a acquise. Pour le sinologue Lévi, la confiance est bien une vertu cardinale du confucianisme, elle joue « le même rôle dans la pensée chinoise que le concept de Vérité dans la philosophie grecque » (Lévi, 2003, p. 52-53 dans Zheng, 2008). « Pour réduire le turn-over, il faut créer des liens de confiance avec vos collègues chinois » (Français, cinq ans in situ) (Zheng, 2008). Les collègues chinois accordent une importance forte à la relation interpersonnelle, quittant sans état d'âme l'entreprise (Zheng, 2008) si la relation est détériorée.

Relations sociales, Guanxi et face

Dans la société chinoise, l'individu s'efface devant le groupe. Il existe et agit en fonction du regard que l'«autre» porte sur lui, que ce soit la famille, les ancêtres, le camarade, l'ami, le collègue de travail, le responsable hiérarchique, le responsable du parti (Zheng, 2008). Ces structures relationnelles induisent des obligations et des droits fondés sur un principe de réciprocité. Pour Confucius, la moralisation du monde se fait par l'extension de cette matrice fondamentale (Lévi, 2003; Liang Shuming, 2000 dans Zheng, 2008). Les Chinois n'hésitent pas à engager des frais pour recevoir des amis ou même pour aller au restaurant. C'est ainsi que lors d'un repas ou d'une participation à une activité de loisir quelconque, les Chinois, entre eux, n'hésitent pas à payer l'un pour l'autre. Ce petit geste solliciterait facilement la reconnaissance d'un camarade (Hui *et al.*, 2004). Il existe un proverbe chinois qui dit : « On dépend de ses parents quand on est dans la famille, et de ses amis dès qu'on se trouve à l'extérieur ». C'est ce qu'on appelle le guānxì (关系), c'est-à-dire le « Réseau».

Dans une enquête récente menée auprès de vingt dirigeants de grands groupes occidentaux travaillant en Chine, Fernandez et Underwood (dans Zheng, 2008) ont mis en évidence un ensemble de prérogatives nécessaires, tant en interne qu'en externe, pour bâtir une guanxi. En reprenant le concept de don tel qu'il a été analysé par Mauss (1983, p. 153), on retrouve des similarités telles qu'une obligation de réciprocité et la composition du lien social qui intègre une circularité dans l'échange (donner, recevoir et rendre).
Un autre proverbe chinois illustre bien cette idée: Lǐshàngwǎnglái (礼尚往来) qui peut se comprendre par répondre à la courtoisie par la courtoisie. Le but est de garder une bonne base relationnelle pour pouvoir s'entraider en cas de besoin (Hui *et al.,* 2004). Par contre, le changement d'attitude est radical lorsque l'on a affaire à un inconnu (Hui *et al.,* 2004). Une des caractéristiques des Chinois est le particularisme, c'est-à-dire qu'ils se comportent souvent différemment selon qu'ils se trouvent en présence de l'intra-groupe (in-group) ou de l'exogroupe (out-group), ce qui choque parfois les Occidentaux (Zheng, 2008).

Enfin, selon Zheng (2008), la face est l'un des traits les plus caractéristiques du comportement des Chinois. Elle est la charpente organisatrice des interactions sociales chinoises et comporte trois dimensions de la face chinoise :

- Le premier, représenté par le caractère 脸, lian, fait référence à la réputation morale ;
- Le second type de face, traduit par les caractères 面子, mian zi, désigne plutôt le prestige social reconnu par la société à un groupe ou à un individu ;
- Le troisième type de face, terme ici traduit par 面子, mian zi, 人情, ren qing ou encore par 情面, qing mian, renvoie, lui, au sentiment personnel issu d'une relation sociale. Cette troisième face est le signe de

l'établissement, du maintien ou de la rupture d'une relation interpersonnelle. Elle sanctionne ou approuve les comportements exprimés lors de cette relation et se trouve à la base du réseau relationnel.

Cette force des rites sociaux se manifeste d'une nouvelle manière à partir de 2020 avec l'octroi d'une note morale, dite « crédit social », calculée grâce aux big data. Le premier test à lieu à Shanghaï avec le devoir de rendre visite à ses parents ou envoyer ses vœux, sous peine de perdre des points et retraits de droits sociaux (radiation de la bibliothèque de quartier, mais peut aller plus loin comme interdiction de crédit bancaire, permis,…) (Vent de la Chine, 2016).

b) Le poids des politiques

A partir de la fin des années 1970, les réformes économiques et l'état de la démographie ont poussé à des décisions politiques concernant la vie des Chinois. Il en est ainsi de la politique de l'enfant unique et de la question du logement. Les projets concernant la mobilité et la volonté de disposer de main d'œuvre rurale pour les usines se sont heurtées au hukou, carte d'identité différenciant les statuts entre Chinois urbains et ruraux.

La politique de l'enfant unique

Afin de limiter la croissance de la population, la Constitution chinoise a fixé l'âge du mariage à 22 ans pour les hommes et 20 ans pour les femmes. Par ailleurs, la Chine a adopté, en 1979, la politique dite de « l'enfant unique » limitant à un le nombre d'enfants par couple.

Selon Sanjuan (2018, p.21), la politique de l'enfant unique, qui limite à un seul le nombre d'enfants par foyer, aggrave les contraintes des couples. Ceux qui ont un seul enfant obtiennent un « certificat d'enfant unique » qui leur donne droit à des avantages matériels : en ville, logement ou biens manufacturés ; dans les campagnes, lopin de terre et terrain à construire. Au deuxième enfant, ils perdent ces avantages et jusqu'aux services de base pour le troisième. Ce volontarisme rencontre le désir des couples urbains de vivre mieux et d'assurer de bonnes conditions d'études à leurs enfants. Dans les campagnes, il entre en conflit avec des familles paysannes qui multiplient les bras en privilégiant les garçons. Dès 1984, l'Etat autorise un deuxième enfant en milieu rural, si le premier est une fille.

Ces premiers enfants de la politique de l'enfant unique sont sur le marché du travail. Selon Zheng (2008), ils sont le symbole de l'émergence d'une nouvelle génération, porteuse d'un individualisme récent, d'une réussite universitaire, de l'acquisition de nouveaux savoirs indispensables pour l'entreprise d'aujourd'hui (initiative, sens de la responsabilité, prise de parole), mais aussi un désir fort de représenter dignement la famille. Souvent qualifié « d'enfant-roi », cet enfant-là a grandi néanmoins dans un univers familial élargi (les tantes, les oncles, les grands-parents) et a fait l'apprentissage de l'obéissance, de la retenue, de la soumission aux codes et aux rites, et du respect face à la hiérarchie. Cette politique de l'enfant unique a néanmoins pris fin en 2015, compte tenu de la courbe démographique vieillissante (cf. **annexe 10**).

Le logement

L'habitat en ville est presque totalement collectif. Dans les années 1990, le logement est passé du statut de bien géré par l'Etat à celui de produit de consommation régi par le marché. Les promoteurs immobiliers privés

sont devenus les acteurs majeurs de la construction urbaine, en lien avec les autorités locales. Les citadins, s'ils sont propriétaires de leur logement, ne possèdent pas pour autant le sol, qui reste propriété de l'Etat.
Le secteur de la construction est l'un des plus dynamiques de l'économie chinoise. La surface moyenne nationale par personne des logements urbains était de 6,7 m2 en 1978, 13,5 m2 en 1989 et 26,1 m2 en 2005. Cet essor s'accompagne d'une verticalisation du bâti. Celui qui a été construit avant les années 1950 et les barres de logement uniformes de quatre ou cinq étages des trente premières années du régime laissent la place à des tours de dix à trente étages avec ascenseur (Sanjuan, 2018, p.23).

Mobilités : hukou

Pour Martin (2011, p.82), le hukou est plus qu'une carte d'identité, il spécifie et fixe le lieu de résidence de tout citoyen chinois. Créé en 1958, il est un outil de contrôle des flux migratoires internes, car nul n'est supposé habiter ailleurs que dans la ville indiquée sur son hukou. Il octroie à son possesseur un statut de résident local qui lui donne accès aux services sociaux de la ville, aux soins médicaux, à l'école publique pour son enfant, à la caisse de retraite municipale, etc. Les personnes qui n'ont pas leur résidence administrative enregistrée dans la ville où ils vivent et travaillent sont sans droit et ont un statut très précaire.

Or, pour Schucher (2014), l'inadaptation des offres en matière d'emploi (sous-emploi par rapport au diplôme, ou temps partiel subi) concerne essentiellement les diplômés de hukou rural ou ceux venant de petites et moyennes villes venus travailler dans des grandes villes avec un permis provisoire de séjour. Selon une enquête menée en 2013 auprès des diplômés des universités et des collèges de Shanghai, 85% des personnes ne possédant pas de hukou de Shanghai restent néanmoins dans la ville, car elles espèrent que ce lieu leur offrira de meilleures perspectives de carrière que leur ville d'origine.

c) Les enjeux de l'enseignement supérieur

Les nombreux programmes chinois destinés à augmenter l'accès à l'enseignement supérieur, moderniser le système universitaire et favoriser l'émergence d'établissements reconnus aux niveaux national et international ont porté leurs fruits. La plupart des indicateurs montrent en effet que le système universitaire chinois a réalisé des progrès remarquables (Mynard, 2018). La croissance forte des flux et des effectifs dans les cycles supérieurs est appelée à se maintenir au cours des prochaines années en Chine qui est, de loin, le premier pays au monde en matière de masse étudiante (36,4 millions), et de jeunes diplômés arrivant sur le marché du travail (7,9 millions) (Mynard, 2018).

La massification de l'enseignement supérieur en Chine depuis la fin des années 1990 a augmenté l'accessibilité vers l'université et a étendu le sentiment d'équité et d'égalité dans la société mais la situation a changé depuis que la Chine a produit plus de jeunes diplômés en 2003 que le marché du travail pouvait absorber (Mok *et al.*, 2016).

Reconstruction du système éducatif

La reconstruction du système éducatif s'est mise en place en même temps que les premières réformes économiques à la fin des années 1970 avec notamment deux mesures fortes : l'école obligatoire pendant 9 ans

(6 ans primaire + 3 ans collège) et le rétablissement du gaokao (équivalent du baccalauréat). Aujourd'hui, l'accès à l'université concerne 36% d'une classe d'âge contre 2% en 1978 (Dulery, 2015).
De fortes disparités spatiales en termes d'éducation existent néanmoins entre les provinces occidentales et la Chine côtière, phénomène renforcé par le fait que les candidats à l'université ont besoin de moins de points pour accéder aux écoles de leur province de résidence.

Massification de l'enseignement supérieur et ses effets

À la fin des années 1990, le déséquilibre entre offre et demande sur le marché des matières premières du à la crise financière asiatique de 1997, associé au grand nombre de chercheurs d'emploi suite aux licenciements dans le secteur public, entraîne une forte pression sur le marché de l'emploi. L'État utilise alors l'ouverture de l'accès à l'université comme un levier pour reculer l'entrée sur le marché du travail des jeunes sortants du lycée, encouragés par les familles qui épargnent essentiellement pour les études de leur enfant unique (Ren *et al.*, 2017). L'objectif du gouvernement est de «stimuler la demande intérieure et la consommation, maintenir la croissance économique et faire face à la pression de l'emploi» (Zhang-Fernandez, 2014). La massification de l'enseignement supérieur (大学扩招 dàxué kuòzhāo) doit servir cet enjeu en mobilisant l'épargne des familles pour l'avenir de leur enfant. Les effectifs des universités passent ainsi d'un peu plus de 2 millions en 1990 à 5,56 millions en 2000 (Zhang-Fernandez, 2014).

Les plans d'expansion des universités se succèdent alors depuis 1995, visant à regrouper les établissements supérieurs et obtenir des universités d'excellence (Zhang-Fernandez, 2014 ; Ren *et al.*, 2017). En parrallèle, le taux de réussite au gaokao augmente rapidement, passant de 34% en 1998 à 75% en 2012 (soit 6,88 millions de jeunes chinois) (Zhang-Fernandez, 2014). Le taux d'accès à l'enseignement supérieur se situe en 2016 à plus de 42% d'une classe d'âge et ne cesse de progresser fortement depuis 2012 où il atteignait à peine 30% (Mynard, 2018).

Mais cette massification de l'enseignement supérieur a des répercussions depuis les années 2000 sur l'emploi des jeunes. En 2013, avec près de 7 millions de nouveaux diplômés sur le marché du travail, 30% de diplômés n'ont pas de travail. Trois millions de diplômés vivent dans des conditions précaires, ils ont des compétences élevées mais des d'emplois peu payés, et forment une nouvelle classe sociale appelée « fourmis », nouveau groupe de travailleurs pauvres qui vivent en colocation en périphérie des villes (Dulery, 2015 ; Mok *et al.*, 2016). La série télévisée « La tribu de fourmis » (**annexe 31**), que nous analyserons au cours du chapitre 4, témoigne avec un certain humour des conditions de vie de ces jeunes chinois.

Etudier à l'étranger

Extrêmement sélective, l'université chinoise forme des étudiants qui sont techniquement excellents et capables de fournir beaucoup d'effort, et qui font preuve d'une grande rigueur et d'un « désir d'apprendre » (Zheng, 2008). Néanmoins, cette rigueur n'est pas toujours synonyme de développement personnel et d'ouverture vers l'extérieur. Les familles chinoises misent alors sur la stratégie d'envoyer leur enfant à l'étranger, stratégie qui répond également aux voeux du gouvernement chinois de participer à l'essor de l'économie du pays en se confrontant à une autre manière de penser et d'appréhender la réalité du travail ou de la société. Formé à la pensée occidentale, cette jeune recrue est alors captée par les entreprises étrangères installées en Chine. Mais,

les Haigui (retour de par-delà les mers) ou encore le Haigui pai (clan du retour en Chine) forment un groupe parfois perçu comme arrogant et qui éprouve de la difficulté à se réinsérer dans la société chinoise (Zheng, 2008).

1.3.2. Les générations nées post-réformes

Le secteur de l'enseignement supérieur du pays s'est développé beaucoup plus rapidement que son économie. L'emploi dans le secteur public a diminué depuis le milieu des années 1980, tandis que les attentes des diplômés qui investissaient des sommes importantes de revenus de la famille dans leurs études restaient relativement élevées (Schucher, 2014).

La massification et la généralisation de l'enseignement supérieur ont en fait accentué l'inéquité et il y a une rupture fondamentale dans le système éducatif par rapport au 20ème siècle au regard de sa relation avec l'économie et l'ascension sociale. Désormais l'économie ne peut pas fournir les compétences ou les emplois qui sont centraux aux promesses que l'éducation laisse imaginer (Mok *et al.*, 2016).

Selon Tang *et al.* (2017), le fossé entre générations est devenu plus important que dans les sociétés occidentales en raison des transformations spectaculaires économiques, politiques et culturelles.

a) La situation de l'emploi et ses effets

L'augmentation du chômage des jeunes est l'un des défis les plus pressants auxquels la Chine est confrontée aujourd'hui (WEF 2013 dans Schucher, 2014). La majorité des observateurs considèrent qu'il s'agit d'une «bombe à retardement» capable de détruire le tissu social d'un pays et de causer de graves dommages économiques (Schucher, 2014).

La fin de l'âge d'or et de l'emploi

Chaque année le marché du travail enregistre environ 7 millions de nouveaux diplômés (en 2016 : 7,65 millions) (Le Vent de la Chine, avril 2016) et la nouvelle population à la recherche d'un emploi peut atteindre 10 millions si les étudiants revenant de l'étranger et les anciens diplômés sans emploi sont également pris en compte (China Daily, octobre 2016).

En juin 2012, le taux de chômage parmi la cohorte des 21 à 25 ans s'élevait à 9,8%. Bien que ce chiffre ne soit supérieur que de 1,7 point au taux de chômage global, cela montre que les jeunes Chinois sont confrontés à des problèmes d'emploi plus graves que la plupart des autres cohortes d'âge (Schucher, 2014). Le nombre de jeunes chômeurs de 16 à 29 ans dépasse ainsi celui des xiagang (ouvriers licenciés d'Etat), selon Roulleau-Berger (2015).

Les problèmes d'emploi et le chômage font désormais partie des dix principales préoccupations des Chinois depuis de nombreuses années (Li *et al.* 2013b; PewResearchCenter 2013; Yuan *et al.* 2013 dans Schucher, 2014). Mais les Chinois ne s'inquiètent pas particulièrement de la perspective de ne pas trouver d'emploi (Zhao 2013 dans Schucher, 2014); ils se plaignent plutôt de discrimination et d'injustice les empêchant de trouver un emploi adéquat. Les jeunes sont ainsi souvent confrontés à une réalité professionnelle lointaine, différente de leurs propres attentes, ou de celles de leurs familles qui ont financé leur éducation (RMRB 2014 et Xinhua 2014c dans Schucher, 2014). Le problème est lié au contenu des emplois, souvent très pauvres en socialisation

professionnelle (Roulleau-Berger, 2015) du fait d'une production encore sous-développée en termes de qualité et de la nature de sa structure industrielle - avec principalement des emplois peu qualifiés offerts dans la production de masse et dans les services (Schucher, 2014). Selon l'Institut de recherche chinois MyCOS[9] (dans Schucher, 2014), 14% des diplômés de 2011 étaient sous-employés, ce qui signifie que l'emploi et les compétences acquises ne correspondaient pas, qu'ils travaillaient à temps partiel ou qu'ils gagnaient le salaire le plus bas possible. 10,4% l'ont fait volontairement et 3,6% involontairement (MyCOS 2012d dans Schucher, 2014).

A cette distorsion entre travail peu qualifié et niveau d'étude, s'ajoute l'écart entre les cursus universitaires et les talents attendus par certaines firmes. Alors que les universités chinoises privilégient l'analyse, le cours magistral et l'acquisition passive des connaissances, certaines entreprises attendent un autre état d'esprit plus orienté vers l'initiative, la capacité de travail en groupe, l'indépendance de réflexion et l'esprit de synthèse (Le Vent de la Chine, avril 2016).

Ce phénomène de « sous-emploi », tant sur le plan quantitatif que qualitatif, fait repousser à certains l'entrée sur le marché du travail et impose à ceux qui travaillent déjà des conditions de travail difficiles dans un contexte de pénurie d'offres d'emploi. Ces jeunes professionnels réagissent désormais sur les réseaux sociaux et dénoncent la culture du « 996 », signifiant travailler de 9 heures du matin jusqu'à 9 heures du soir, 6 jours par semaine. Un mouvement est lancé sur GitHub en mars 2019, la plateforme des développeurs, et s'amplifie sur wechat, réseau social chinois. Pour autant, les témoignages de chefs d'entreprise se multiplient pour défendre cette culture de l'employé qui ne compte pas ses heures : « Nous n'avons pas besoin de ceux qui ne veulent travailler que 8 heures par jour, confortablement », a ainsi asséné Jack Ma, fondateur d'Albaba lors d'un séminaire interne le 11 avril, d'après le compte WeChat officiel de l'entreprise (Leplâtre, 2019).

De nombreux diplômés tentent dès lors de trouver un emploi sûr dans la fonction publique, même si ce secteur affiche le taux de sous-emploi le plus élevé (Schucher, 2014). D'année en année, un nombre croissant de diplômés passent les examens d'entrée pour le service public en Chine. 1,12 million de jeunes ont passé le test en 2013, mais seuls 20 839 postes étaient effectivement disponibles (n.a. 2013i dans Schucher, 2014[10]). Cela signifie que seulement 1,87% des candidats avaient effectivement la possibilité de trouver un emploi, les chances semblant augmenter avec le niveau de diplôme (Schucher, 2014). La majorité des jeunes actifs travaillent donc «en dehors du système» (tizhiwai) dans le secteur privé (Lian 2013a; Wang *et al.* 2013 dans Schucher, 2014)).

Ralentissement de la mobilité sociale

Pensant qu'un niveau plus élevé d'éducation améliorerait la qualité de vie de la population, la Chine a développé l'éducation supérieure utilisant des stratégies privées et commerciales pour répondre à la demande pour une ouverture de l'enseignement supérieur. Mais, comme nous venons de le voir, les jeunes se retrouvent

[9] L'Institut chinois MyCOS, créé en 2006, publie tous les ans le rapport annuel de l'emploi des diplômés de l'enseignement supérieur en chine.

[10] "Zhongguo daxuesheng: zhaobudao tiewan ningke shiye (China's University Graduates: Not Finding Job They are Rather Unemployed)." Online: <http://data.163.com/13/0715/03/93PTPR4100014MTN.html> (18 October 2013).

souvent trop qualifiés avec des compétences qui ne sont pas nécessairement adaptées au marché du travail. Au final, l'éducation supérieure n'est plus une garantie d'employabilité (Mok *et al.*, 2016).

Compte-tenu des difficultés croissantes pour trouver un emploi, les valeurs traditionnelles en Chine, telles que l'orientation relationnelle et les connections familiales influencent dès lors les stratégies d'action pour trouver du travail (Ren *et al.*, 2017). Les auteurs rapportent les résultats d'un sondage donnant le ratio de 72% à celles et ceux qui attribuent le facteur rapidité pour trouver un emploi au guanxi, 50,2% aux liens familiaux, 29,6% à des liens personnels avec des professeurs et 6% à d'autres liens comme les alumni. Ces étudiants décrivent ces emplois « de haute qualité », comme ceux où on dispose d'un haut statut social, de la sécurité de l'emploi et de la sécurité sociale. Pour les auteurs, les difficultés du système de l'enseignement supérieur pourraient dès lors entacher la confiance dans les réformes, la stabilité sociale et mettre en doute le « rêve chinois » pour les plus jeunes. Ce phénomène renforce la structure de classe avec les différences de classe et de capital social à valoriser (Mok *et al.*, 2016). Ce n'est donc pas le chômage en tant que tel qui est insatisfaisant, ce sont des opportunités d'emploi insatisfaisantes, combinées à une diminution des opportunités de mobilité ascendante, qui pourraient bientôt augmenter l'attrait de la rébellion (Chen et Cowell 2013 dans Schucher, 2014). Le mécontentement à l'égard de son emploi peut facilement se transformer en insatisfaction politique, comme le confirment des experts du marché du travail chinois (Li, 2012 dans Schucher, 2014).

Avec l'expansion de l'enseignement supérieur, les dirigeants chinois se sont engagés auprès de la classe moyenne émergente à élargir les possibilités de mobilité ascendante. Ils ont entretenu les attentes des étudiants en matière de progression dans la carrière en s'appuyant sur des qualités qui peuvent être maîtrisées par l'individu lui-même (Lin et Sun 2010; Lü 2014 dans Schucher, 2014). Étant donné que cette voie semble actuellement bloquée et que l'insécurité concernant l'avenir prévaut, le mécontentement continue de grandir (Schucher, 2014).

b) Phénomènes sociaux parmi les nouvelles générations

Les plus anciens travailleurs sont nés dans les années 1950, après la prise du pouvoir par le PCC, et les plus jeunes sont nés dans les années 1990 alors que la Chine devenait une des principales puissances globales (Tang *et al.,* 2017). Alors que les personnes nées avant 1960 sont en forte baisse dans le milieu professionnel, les jeunes nés après 1979 représentent 40% de la main d'œuvre et ceux nés après 1989, 12% de la main d'œuvre (Tang *et al.,* 2017).

Le phénomène de génération

En Chine, dans le langage courant le concept de génération est plus utilisé que celui de jeunes et d'adolescents. Selon De Spens (2012), les générations sont définies par rapport à la date de naissance, en quelque sorte « pré-destinées » contrairement aux générations occidentales (par exemple, la génération 1968 correspond à celles et ceux qui étaient jeunes en 1968). Mais le concept de génération est récent en Chine, la notion de première génération post- ne commence en effet qu'en 1980. Ce phénomène est lié à l'instauration de la politique de l'enfant unique à la fin des années 70 et à la fin de l'ère maoïste. Ce n'est que plus tard que l'on s'est mis à parler de « post-70 » ou « post-60 » (de Spens, 2012).

Le concept de génération qui permet de comparer les attitudes et comportements des différentes classes d'âge dans la société et dans le monde du travail, s'est popularisé dans les années 2000 et est désormais

largement utilisé (De Spens, 2012; Tang *et al.*, 2017). Les études en Chine se divisent alors principalement en deux sortes : celles qui catégorisent les générations par décade et ceux qui les catégorisent selon des évènements historiques selon la classification de Manheim (1952). Ces différents critères se juxtaposent parfois ou se complètent.

Zheng (2008) relève ainsi trois catégories sociales au sein de la population chinoise en âge de travailler: la génération sacrifiée (Bonnin, 2004 dans Zheng, 2008), les returnees (rapatriés) et la nouvelle génération. Ces trois catégories ont, selon l'auteur, des caractéristiques comportementales bien définies, attribuées à tort ou à raison. Dans le monde professionnel, la génération sacrifiée manque d'initiative, a des difficultés à s'adapter, ne connaît pas l'anglais, se montre passive et discrète, et respecte la hiérarchie. De retour en Chine, après une longue expérience à l'étranger, les returnees manifestent souvent un complexe de supériorité, sont individualistes, veulent être décideurs, et connaissent les attentes managériales d'une entreprise étrangère. Péjorativement, ils sont parfois qualifiés de « banane », c'est-à-dire jaune à l'extérieur et blanc à l'intérieur, signifiant ainsi qu'ils ne comprennent guère leur pays. Quant à la jeune génération, elle manifeste un désir d'apprendre, une capacité d'adaptation, un esprit d'initiative et un désir d'évoluer (Zheng, 2008).

Dulery (2015) distingue, quant à lui, les générations composées des jeunes adultes nés dans les années 1980 et 1990, et celles nées sous l'ère maoïste. Pour l'auteur, la jeunesse du 20ième siècle est perçue comme une force collective qui met son énergie au service de la patrie ou du parti, tels sont les gardes rouges ou jeunes instruits qui peuvent être mobilisés à tout moment, alors que les générations suivantes sont perçues comme narcissiques, sans engagement, matérialistes et/ou faibles de caractère.

Les générations par décade, 1980 et 1990, se distinguent néanmoins dans la littérature.

La génération dite post 80 ou 80后 correspond aux jeunes nés entre 1980 et 1989. Pour De Spens (2012), la plupart a grandi sans fratrie, dans une période de développement économique sans purge politique de masse. Ils sont plus conformistes et consuméristes, ont une meilleure éducation et sont beaucoup plus exposés aux valeurs cosmopolites. Un désir de « normalisation internationale » se traduit par l'envie de voyager, un certain art de vivre, l'utilisation des nouveaux outils de communication…Ils ont du s'imposer face aux anciens combattants. L'appellation est devenue un marqueur socioprofessionnel vaguement péjoratif qui représente un certain égoïsme, une indolence voire impudence. Les post 80 fustigent de leur côté l'hypocrisie de leurs ainés.

La génération dite post 90 ou 90后 correspond aux jeunes nés entre 1990 et 1999. Décrit comme des « petits empereurs » par la presse chinoise et étrangère, ils montrent cependant beaucoup d'empathie aux drames humains (drame de la noyade du 24 octobre 2009 à Jinzhou) (De Spens, 2012).

Tang *et al.* (2017), quant à eux, retiennent le concept de cohorte générationnelle pour distinguer les différentes tranches d'âges de la population en dénommant ainsi un groupe de personnes nées à peu près au même moment et ayant expérimenté des évènements sociaux ou historiques pendant des périodes de développement critique. En s'appuyant sur les travaux d'Inglehart (1997), les auteurs choisissent, dès lors, d'identifier les nouvelles générations sur deux évènements économiques clés : les réformes socioéconomiques initiées en 1978 et l'année 1990 considérée comme un point essentiel du développement économique de la Chine avec la création des marchés boursiers à Shanghai et Shenzhen, et la stimulation des investissements directs étrangers. Pour les auteurs, la génération née entre 1978 et 1989 a vécu une période de transformation partant d'un fort accent idéologique vers une bataille pour la modernisation de l'économie, avec un moindre accent sur les obligations collectives, alors que, celle née après 1989, voit les tendances encore plus rapides de

développement économique avec l'ouverture du marché financier chinois qui a multiplié les participations individuelles aux transactions de capital et a permis l'augmentation des possessions matérielles et un développement des sciences et technologies.

Les classifications sociales

À la distinction entre les générations, s'ajoute d'autres catégorisations relatives aux conditions sociales d'origine.

Schucher (2014) distingue ainsi, en fonction du taux de chômage, quatre groupes de jeunes en Chine, qui se chevauchent mais présentent néanmoins des caractéristiques différentes au regard des perspectives d'emploi: la jeunesse rurale; la jeunesse urbaine; les travailleurs migrants ruraux; et les diplômés du secteur tertiaire, le groupe le plus touché par le chômage et les perspectives d'emploi insatisfaisantes selon l'auteur.

D'autres classifications sociales divisent les jeunes chinois selon leur appartenance sociale. Ainsi, Kan (2013) relève trois catégories de jeunes chinois : les Gaofushuai ou baifumei, équivalent de BCBG (bon chic bon genre), surnommés également fu'erdai ou gosse de riche, qui sont des enfants de familles favorisées avec des réseaux puissants en Chine ; les « fourmis », termé créé par Lian Si en 2009, et qui regroupe des diplomés de l'enseignement supérieur d'universités locales, au chômage ou avec des faibles rémunération (**annexe 31**); et les Diaosi ou perdants (diaosi signifiant littéralement poil pubien masculin), issus de familles modestes qui n'ont pas de réseau développé et dont la perception partagée est que le passé de la famille compte plus que leurs talents et efforts personnels. Ce phénomène du diaosi, en désignant de jeunes « losers » cantonnés dans des emplois précaires et perdants sur le marché matrimonial car sans logement, se propage sur internet depuis 2011 et est révélateur des fractures de la société chinoise, selon Dulery (2015).

Une autre terminologie négative désigne une partie de la jeunesse sous le terme de kenlaozu (ceux qui vivent aux crochets de leurs parents) ou daidingzu, «la tribu des indéterminés». Ces personnes choisissent de vivre avec leurs parents plutôt que de chercher un emploi stable qui ne correspondrait pas à leur emploi idéal. Schucher (2014) relève ainsi que beaucoup de diplômés des collèges méprisent les emplois de cols bleus, bien que ceux-ci soient beaucoup plus abondants que ceux de cols blancs et promettent souvent une rémunération plus élevée que ces derniers. Selon les statistiques publiées par le Centre chinois de recherche sur le vieillissement, près de 30% des jeunes appartiennent actuellement à cette catégorie (Mei 2008; Liang 2009 dans Schucher, 2014).

c) De nouvelles attitudes au travail ?

Dans ce contexte économique et social en grande transformation, le sentiment général d'insatisfaction relayé par les nouvelles générations interroge sur les attitudes et le sens donné au travail par les jeunes Chinois.

Mobilisation ou capacités adaptatives ?

Pour Roulleau-Berger (2015), les jeunes Chinois développent aujourd'hui des capacités adaptatives fortes aux contraintes des institutions économiques, en aspirant à une mobilité sociale et une réussite professionnelle ou en développant des capacités pour accéder au gouvernement d'eux-mêmes, avec une certaine distance aux valeurs consuméristes.

Pour autant, le nombre de manifestations étudiantes a augmenté au cours de la dernière décennie (Schucher, 2014). Ainsi, des étudiants chinois se sont rendus sur les campus du pays pour manifester leurs perspectives d'emploi réduites, voire détruites, par un enseignement de qualité médiocre et un diplôme sans valeur (Chen 2009 dans Schucher, 2014), et d'autres ont réclamé de meilleurs emplois (Chen 2012 dans Schucher, 2014). Mais le niveau de contestation reste plutôt bas (Schucher, 2014).

Le chômage est perçu par les jeunes comme une perte de contrôle sur leur propre vie et on constate à la fois des niveaux de dépression plus élevés et une confiance atteinte en leurs capacités à faire face à une concurrence féroce sur le marché du travail (Price et Fang 2002; Price *et al.* 2007; Na 2010 dans Schucher, 2014). Un nombre croissant de jeunes se sentent marginalisés par les pressions pour aller de l'avant et leur manque de pouvoir ou de relations - qu'ils soient employés ou non, et qu'ils gagnent un revenu décent ou non. Cela signifie qu'ils ne sont pas nécessairement des perdants sur le plan économique, mais certainement sur le plan social (Kan 2013; Kan et Tiscione 2013 dans Schucher, 2014). De nombreux jeunes expriment leur frustration sur Internet et les problèmes liés à l'éducation et au marché du travail prennent de plus en plus d'importance.

D'autres décident de défendre eux-mêmes leurs droits face à des employeurs les poussant à cumuler les heures supplémentaires. Ainsi, certains développeurs ont intégré une licence à leurs codes qui oblige les utilisateurs à respecter le droit du travail. En vertu de cette licence, les développeurs d'un logiciel libre peuvent attaquer une entreprise qui utiliserait leur code et abuserait de ses employés (Leplâtre, 2019).

Ces différentes formes de résistance peuvent menacer l'harmonie sociale ou «l'hégémonie des pouvoirs existants» - en particulier lorsque les dirigeants autoritaires s'attendent à une conformité et craignent une perte de contrôle de la société (Huang 2014; Yan 2014 dans Schucher, 2014).

Constat : un fort turn over des jeunes professionnels

Malgré les difficultés à trouver un emploi, de nombreux diplômés en changent très fréquemment très fréquemment (Schucher, 2014). Changer de travail tous les deux ans est devenue la nouvelle norme chez les diplômés chinois, voire encore plus rapidement, dans les six premiers mois d'activité (China daily, octobre 2016 ; Schucher, 2014). Une enquête menée par l'Université de Pékin et Ganji.com, leader des sites Web nationaux classés, montre que près de la moitié des jeunes diplômés nés après 1990 envisagent de conserver leur premier emploi pendant un an seulement (China Daily, octobre 2016).

Le degré d'insatisfaction à l'égard du premier emploi est donc plutôt élevé (environ 50%), et encore plus élevé dans les emplois de la fonction publique (Schucher, 2014). En l'espace de trois ans, les jeunes occupent en moyenne jusqu'à 2,6 emplois différents et presque tous quittent leur emploi de leur propre initiative, 50% parce qu'ils se sentent mal considérés ou sous-payés (MyCOS 2011; Li 2012; Wang *et al.* 2013; Zhao 2013 dans Schucher, 2014).

Causes

Les causes identifiées dans la littérature à ce fort turn over relèvent de trois principales sources.

Tout d'abord, les valeurs et attitudes au travail des nouvelles générations semblent se heurter aux pratiques managériales héritées du système politique avant réformes. Pour Zhu *et al.* (2015), les nouvelles générations sont souvent perçus comme ayant envie de participer et d'exprimer leurs opinions de manière plus

ouverte, à la fois au travail et dans la sphère publique. Or, les pratiques managériales dans de nombreuses situations de travail sont basées sur les anciens modèles managériaux et sur le mode paternaliste.

La raison suivante la plus évoquée est, ensuite, la question du salaire. Ce qui préoccupe d'abord les travailleurs chinois, c'est le salaire (Zheng, 2015). Selon, le professeur Anita Chan, la grève de 2010 chez Honda a fixé de nouvelles frontières : la plupart des grèves avant étaient sur le fait de ne pas être payé ou maltraité. Ici, c'était différent, ils demandaient de très hauts salaires (Zhu *et al.*, 2015). Dans ce contexte, les jeunes chinois aspirent à un système de rémunération qui récompense leurs efforts, leurs capacités et qualifications (Hui *et al.*, 2004).

Alors que sous Mao, l'échelle de rémunération était fixée par l'Etat et standardisée pour de nombreux employés malgré la différence de niveau dans le travail, le nouveau système crée des tensions entre les employés habitués jusqu'ici à un système égalitaire (Hui *et al.*, 2004) et les nouvelles générations. Plus confiant, précoce, indépendant, ouvert et transparent, auto-centré avec une volonté d'autonomie et un haut degré d'implication (Zhu *et al.*, 2015), le jeune chinois aspire à de nouvelles valeurs qui, pour certains auteurs, convergent vers les valeurs occidentales telles que la justice organisationnelle et l'équité, et recherche des opportunités de développement individuel, élément qui n'était jamais pris en compte avant les réformes (Zhang *et al.*, 2012).

Enfin, la dernière raison évoquée va au-delà des considérations matérielles ou de transposition de valeurs mais évoque davantage la quête d'une certaine ambiance sociale. Le problème du turn-over n'est pas seulement financier, il est parfois l'expression de la recherche d'une ambiance sociale, d'une unité de travail (Vandermeersch, 2004, p. 171-172 dans Zheng, 2008), d'un esprit de « famille » au sens confucéen : « Le turn-over n'est pas dû qu'au facteur salaire. L'environnement du travail est essentiel : la cantine, le transport, l'ambiance, les soins, la couverture sociale. Ce sont des facteurs d'extrême cohésion » (Français, cinq ans in situ dans Zheng, 2008).

Conclusion

L'application du droit du travail en Chine reste encore aujourd'hui problématique en ce qui concerne un certain nombre de règles de base, notamment le salaire et le temps de travail (Zheng, 2015). S'agissant du temps de travail, la question sensible est celle des heures supplémentaires, très nombreuses et très souvent non rémunérées. Il y a aussi des carences dans la loi concernant le salaire et ses composantes. La distinction entre salaire fixe et variable, que nous verrons plus en détail au sein de la partie 3, permet aux entreprises de ne cotiser pour la couverture sociale que pour des montants minimaux.

En ce qui concerne le chômage des jeunes en Chine, il est aujourd'hui un problème structurel plutôt que cyclique. Pour Schucher (2014), l'économie n'a pas été encore en mesure de créer un nombre suffisant d'emplois de qualité pour le groupe croissant de jeunes instruits. L'entrée tardive de diplômés universitaires et leurs attentes élevées en matière d'emplois décents, de salaires adéquats et de carrières stables ont entraîné deux phénomènes distincts: l'amélioration de l'attrait des emplois dans la fonction publique et dans les entreprises d'État, d'une part, et un chômage ou sous-emploi «volontaire» de l'autre.

Pour Roulleau-Berger (2015), la vie de ces jeunes travailleurs chinois s'organisent autour d'une diversité d'expériences professionnelles dans des entreprises d'Etat ou privées certes, mais aussi chinoises ou sino-étrangères, dans le secteur des services ou du petit commerce, voire de la création d'entreprises.
Leurs parcours se structurent autour de bifurcations biographiques qui s'enchaînent assez rapidement, en écho aux nouvelles orientations économiques de la société chinoise, et révèlent des processus de construction d'acteurs individuels en contexte autoritaire, c'est-à-dire des acteurs capables d'action, de mobilisation et de réflexivité mais aussi d'autonomie contrainte.

Chapitre 2. Le contrat dans la relation d'emploi

Le turn-over érode les potentialités de progrès et le fond d'adaptation des firmes (March, 1991 dans Allouche, 2012). Dans un monde économique très concurrentiel où la ressource humaine est un facteur clé de distinction des entreprises et de gain de parts de marché, il est donc essentiel de s'attarder sur les causes de turnover des jeunes talents et de chercher à mieux comprendre leurs attentes et promesses perçues.

Notre choix s'est donc porté sur le concept théorique de contrat psychologique, concept clé des sciences de l'organisation (Pesqueux, 2012). Pour comprendre les mutations de la relation d'emploi, le concept de contrat psychologique s'est en effet imposé dans la littérature en GRH (Delobbe, N. *et al.,* 2012).
Mais si ce concept est aujourd'hui bien relayé dans la littérature académique, il est encore peu vulgarisé dans les pratiques managériales (De Rozario, Pesqueux, 2014). Les causes proviennent d'abord de la confusion et des divergences sur les définitions de termes. Mais les critiques portent également sur sa dimension statique (Rousseau, 2008) et sa validité hors frontières américaines (approche anglo-saxonne du contrat) dès qu'on aborde la question de la culture (critique de l'ethnocentrisme) (Dadi, 2012). Ces critiques laissent entendre que le concept de contrat psychologique nécessite certainement d'être abordé en lien avec d'autres concepts afin d'écarter ou de restreindre ses limites.

Pour ces raisons notre travail cherche à favoriser une meilleure appropriation des dimensions du contrat psychologique en le rapprochant des dimensions sociales et sociétales et voir si, ainsi, il peut être transposé/utilisé pour comprendre des relations d'emploi dans des contextes en mutation.
Il s'agit, dès lors, d'aller au-delà des sciences de gestion, de rapprocher l'économie, le social, et le politique pour étudier la question de la contractualisation de la relation d'emploi. Nous pensons ainsi que le concept de contrat psychologique, dans une approche dynamique et holistique, peut aider à expliquer les comportements au travail des nouveaux arrivants.

Par ailleurs, beaucoup de littérature académique du contrat porte sur la rupture et la violation du CP (Morrison et Robinson, 1997 ; Robinson et Rousseau, 1994 ; Rousseau 1989 ; Griffin et Ross, 1991 ; Coyle-Shapiro, 2002), mais notre intérêt portera principalement sur la formation du contrat psychologique pour les nouveaux arrivants car le sujet mérite d'être examiné (Rousseau, 2018). Il n'y a, en effet, pas encore suffisamment d'études sur l'articulation entre le « schéma mental » déjà en place avant la relation d'emploi et la formation du contrat psychologique lors des premières expériences professionnelles. D'où viennent et comment se forment les croyances du nouvel arrivant sur les promesses de l'organisation ? Toutes ces questions obligent alors à reconsidérer ce qu'englobent les différents termes utilisés dans le contrat psychologique, à savoir promesses, attentes et obligations.

Au cours de ce chapitre, nous étudierons donc les origines du concept de contrat psychologique en revenant d'abord sur la théorie de l'échange social (2.1.), puis nous analyserons sa nature et son contenu (2.2.) et enfin son processus de formation, ce qui nous permettra d'aborder le concept de « contrat psychologique anticipatoire » (2.3.).

2.1. La relation d'emploi

Pour Bentein et Guerrero (2008), la relation d'emploi est le lien que tisse un employé, un individu, avec son organisation, ses représentants et les membres qui la composent. La relation d'emploi n'est pas un phénomène statique, c'est un processus de construction dans le temps. Ainsi, Pihel (2008) montre comment la compréhension de l'engagement des acteurs passe par une analyse historique de la relation qui les lie à l'entreprise et qui permet alors de mieux comprendre leur engagement à continuer une relation d'emploi dans un contexte de restructuration et de réorientation professionnelle subie.

La relation d'emploi est aussi une relation d'échange dans laquelle les deux parties sont liées par un jeu d'obligations mutuelles, portant sur des composantes d'ordre économique et relationnel, et qui équilibrent leurs contributions en fonction des rétributions promises ou reçues en vertu d'une norme de réciprocité (Delobbe, 2012).

2.1.1 Théorie de l'échange social

La théorie de l'échange social fournit un cadre stimulant pour comprendre la relation d'emploi dans les organisations selon un grand nombre d'auteurs (Coyle-Shapiro et Conway, 2004 ; Cropanzano et Michell, 2005). Cette théorie, dont les fondateurs sont Homans (1961) et Blau (1964), considère que la relation tissée entre deux parties (par exemple, deux collègues, ou un employé et son superviseur) peut être décrite sur un continuum entre deux extrêmes : l'échange économique – comprenant des obligations respectives claires, centrées sur la satisfaction de ses propres intérêts et limitées à un échange de ressources quantifiables –, et l'échange social – qui inclut des obligations non spécifiées, laissées à la discrétion des deux parties, quant à leur contenu et leur fréquence d'apparition (Bentein et Guerrero, 2008).

Pour Cropanzano *et al.* (2017), la théorie de l'échange social n'est pas une théorie unique mais un vaste paradigme conceptuel qui couvre plusieurs disciplines des sciences sociales, telles que la gestion, la psychologie sociale et l'anthropologie. Cette idée est partagée par Delobbe (2012) pour qui la théorie de l'échange social articule plusieurs concepts phares de la psychologie organisationnelle, tels que ceux de support organisationnel perçu, d'échange leader-membre, de justice organisationnelle ou de contrat psychologique.

a) Processus et nature des échanges

Deux auteurs donnent à lire le processus et la nature des échanges, Schein (1965) et Blau (1964).

Schein (1965) ou l'adéquation des attentes entre le salarié et l'organisation

Schein a mis l'accent sur l'adéquation des attentes entre le salarié et l'organisation. L'adéquation entre les attentes et leur accomplissement est essentielle pour atteindre des résultats positifs tels que la satisfaction au

travail, l'engagement et la performance (Coyle-Shapiro, 2008). Si les employés font l'expérience d'une faible adéquation, cela peut avoir un effet néfaste sur leur satisfaction personnelle (Coyle-Shapiro, Parzefall in Delobbe, N., Herrbach, O., et Lacaze, D., 2005). L'auteur précise ainsi que « nous ne pouvons pas comprendre la dynamique psychologique si nous nous intéressons uniquement aux motivations des individus ou aux conditions et pratiques organisationnelles. Les deux interagissent de façon complexe, ce qui requiert une approche systémique capable de traiter des phénomènes interdépendants » (Schein dans Lemire et Martel, 2007, p.96). Cette analyse est représentée par le schéma suivant.

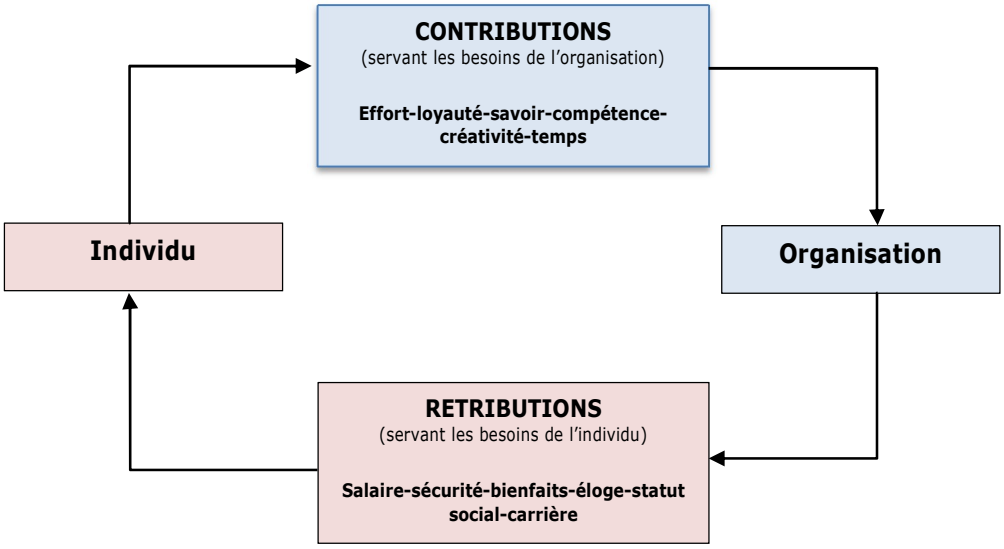


Figure 1 - Le processus d'échange interactif de contributions et de rétributions de Schein (1965), cité par Lemire et Martel (2007, p.88)

Blau (1964) : distinction entre échange social et échange économique

Homans (1958) veut présenter le concept de comportement social appuyé sur l'échange et introduit l'idée que l'échange ne peut pas être limité aux biens matériels, mais qu'il possède une valeur symbolique comme l'approbation et le prestige (Cropanzano et Mitchell, 2005). Cette idée de distinguer l'échange de nature matérielle (économique) et non matérielle (sociale) est reprise plus tard dans les travaux de Blau (1964).

Blau définit alors l'échange économique comme un échange dont la nature est spécifiée, et dans lequel c'est le contrat formel qui est utilisé pour s'assurer que chaque partie remplit ses obligations spécifiques (Coyle-Shapiro, Parzefall in Delobbe, N., Herrbach, O., et Lacaze, D., 2005). Il est explicite et plus spécifique, et par conséquent, peut être mesuré et quantifié, donc, négociable. De plus, au niveau temporel, il agit à court terme parce qu'il n'a pas besoin de temps pour se consolider. En revanche, l'échange social inclut les obligations non spécifiées qu'il définit comme « des faveurs qui créent des obligations futures diffuses, non précisément spécifiées, et dont la nature de la contrepartie ne peut être négociée mais doit être laissée à la discrétion de son auteur » (Blau, 1964, p.93).

Ainsi, les échanges sociaux et économiques diffèrent selon le degré de spécification des obligations de chacune des parties en jeu dans l'échange (Coyle-Shapiro, Parzefall in Delobbe, N., Herrbach, O., et Lacaze, D., 2005). Pour Cropanzano *et al.* (2017), une série d'échanges réciproques réussis peut transformer une relation d'échange économique en une relation d'échange social de grande qualité.

b) Spécificités de l'échange social : réciprocité et confiance

L'échange social définit toute relation entre des individus ou des parties dans laquelle les actions ou les contributions de l'un sont motivées par les réponses ou rétributions attendues de l'autre. Cela correspond au schéma de don et de contre-don régis par une norme de réciprocité : toute action d'une partie en faveur de l'autre rend cette dernière redevable et l'oblige à réciproquer sous une forme ou l'autre le bénéfice reçu (Delobbe, 2012). Cette dette maintient la relation d'échange et l'obligation de s'acquitter d'autant plus forte que l'avantage reçu est nécessaire au bénéficiaire, a un coût important pour le donneur et a été donné librement.

La norme de réciprocité

L'échange social met donc l'accent sur la norme de réciprocité et Gouldner l'exprime ainsi en 1960:
« (1) Les gens doivent aider ceux qui les ont aidés et, (2) les gens ne doivent pas faire de tort à ceux qui les ont aidés » (1960, p.171).
Il distingue deux types de réciprocité : la réciprocité hétéromorphique et la réciprocité homéomorphique. Pour la réciprocité hétéromorphique (ou généralisée), la valeur du contenu de l'échange est perçue comme équivalente même si la forme du contenu est différente, alors que la réciprocité homéomorphique (ou équivalente) suppose un contenu de l'échange parfaitement égal (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2008). Pour Gouldner (1960), l'intensité d'une obligation de s'acquitter de sa dette est alors liée à la valeur de l'avantage reçu (Coyle-Shapiro, Parzefall in Delobbe, N., Herrbach, O., et Lacaze, D., 2005). Principe humain universel pour Gouldner (1960), le degré de valorisation de la norme de réciprocité peut néanmoins varier d'un individu à l'autre, selon sa culture et ses traits de personnalité. Cropanzano et Mitchell (2005) s'appuient ainsi sur les travaux de Clark et Mills en 1979 et ceux de Carreto et MacDonald en 1977 pour démontrer que l'intérêt porté à la rétribution dépend du niveau de « l'idéologie de l'échange » de la personne.

Pour Greenberg (1980, p.5 dans Coyle-Shapiro et Parzefall in Delobbe, N., Herrbach, O., et Lacaze, D., 2005) l'intensité du devoir de réciprocité, c'est-à-dire la dette, peut quant à elle être influencée par des facteurs intrinsèques au donneur, tels que ses motivations, l'ampleur des récompenses reçues par le bénéficiaire et les coûts encourus par le donneur suite à l'échange, la nature de ce qui a causé l'action du donneur, et enfin, les indices émis à travers la comparaison à autrui.

La confiance

Blau a ainsi mis en évidence que la théorie du don de Mauss permettait de comprendre des comportements qui demeuraient obscurs aux approches convenues (Alter, 2018, p.141). L'échange social est donc « un cas intermédiaire entre le pur calcul de l'avantage et la pure expression de l'amour » (Blau, 1964, p.112) et un processus d'une grande importance dans la vie sociale, qui caractérise autant les relations entre des groupes qu'entre des individus (Cook et Rice, 2003).

D'autre part, les obligations impliquées dans l'échange social étant diffuses, non explicites et sans valeur métrique, la relation entre les deux parties prenantes a besoin de temps pour se consolider. Par conséquent, c'est la confiance qui joue un rôle de base dans ce processus.
Blau (1964) précise que chaque partie a besoin d'avoir confiance dans le fait que l'autre partie remplira ses obligations et qu'ainsi la relation pourra se poursuivre grâce à la réalisation des obligations de chacun, ce qui

entretient la confiance dans la relation. Par conséquent, ce qui distingue l'échange social de l'échange économique, c'est précisément la norme de réciprocité et l'importance accordée à la confiance dans le fait que le partenaire de l'échange fera preuve de réciprocité. De la sorte, l'échange social se caractérise par un investissement dans une relation qui comporte un risque d'absence de retour sur l'investissement consenti (Coyle-Shapiro et Parzefall in Delobbe, N., Herrbach, O., et Lacaze, D., 2005).

Mais, pour Blau (1964) la confiance doit être conquise et renforcée (Cole *et al.*, 2002), elle n'est pas supposée de manière inconditionnée mais donne une orientation à long terme donnant à l'échange un caractère continu et illimité (Coyle-Shapiro et Parzefall in Delobbe, N., Herrbach, O., et Lacaze, D., 2005).

c) Les limites de la théorie de l'échange social

Des limites à la théorie de l'échange social existent néanmoins. Cropanzano (2017) suggère ainsi que son utilité théorique est remise en cause principalement parce qu'elle ne parvient pas à articuler complètement la distinction entre action comportementale et inaction. Ainsi, alors que la théorie de l'échange social suppose intrinsèquement que l'absence de quelque chose considéré comme positif (justice, confiance) est la même chose que la présence de quelque chose considéré comme négatif (injustice, méfiance), l'auteur démontre que ce n'est pas nécessairement vrai. Pour certains des concepts de la théorie de l'échange social impliqués dans la réciprocité, les preuves ne permettent pas en effet d'assimiler l'absence à l'inverse. Ne pas faire quelque chose de positif (par exemple, ne pas être juste ou ne pas avoir confiance) est psychologiquement distinct de faire quelque chose de négatif (par exemple, se comporter injustement ou être méfiant) (Nicklin, Greenbaum, McNall, Folger, et Williams, 2011 dans Cropanzano, 2017).

2.1.2 Le contrat psychologique

Un des concepts nés de la théorie de l'échange social est celui de contrat psychologique, qui met l'accent sur la dynamique de réciprocité entre contributions et rétributions au cœur de la relation d'emploi.
Reconnu comme un cadre conceptuel puissant pour expliquer les comportements et attitudes au travail dans le cadre des relations d'emploi contemporaines (Delobbe, 2012), il constitue désormais un outil théorique d'analyse des perceptions des salariés face aux pratiques managériales (Rousseau, 1989, 1995 ; Cassar, Briner, 2011 dans Saboune et Montargot, 2017).

Le contrat psychologique se définit comme l'ensemble des croyances individuelles relatives aux termes et obligations mutuelles constitutives de la relation entre l'individu et son organisation (Delobbe, 2012). Bien que certaines de ses modalités figurent dans le contrat de travail, le CP se distingue de ce dernier par son caractère implicite, il n'est pas formalisé, subjectif, on est dans le domaine des perceptions, et évolutif : la perception peut changer au cours de la relation d'emploi (Bender, 2010).

a) Aux origines

Ce concept estd'abord issu de la psychosociologie américaine (Argyris, 1960, Levinson *et al.*, 1962, Schein, 1965). Puis, selon Bender (2010), il a connu un regain d'intérêt dans les années 1990 à la suite des travaux de Rousseau (1995, 2000, 2004).

Argyris, 1960

La théorie de l'équilibre de Barnard (1938), où chaque employé reçoit des récompenses pour lesquelles il apporte des contributions, et le modèle théorique de récompenses-distributions de March et Simon (1958) sont aux origines de la théorie du contrat psychologique (Roehling, 1997). March et Simon (1958) s'intéressent déjà à la nature des échanges qui influencent la décision des employés de s'impliquer dans les organisations et sont les premiers à évoquer les termes implicites et explicites du contrat d'emploi (Roehling, 1997).

Mais c'est Argyris (1960) qui est le premier à utiliser le terme de contrat psychologique et qualifie ainsi l'entente tacite qui se développe entre les employés et leur hiérarchie pour assurer d'un côté l'accroissement de productivité et la diminution des revendications et de l'autre garantir un salaire et une sécurité d'emploi (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005 dans Delobbe, 2012).

Levinson, 1962

Levinson (1962) introduit une conceptualisation plus élaborée du contrat psychologique, fortement influencée par le travail de Menninger (1958) pour qui les relations au travail impliquent l'échange d'actifs incorporels et une certaine satisfaction mutuelle pour perdurer (Roehling, 1996 dans Coyle-Shapiro et Parzefall, 2008).

Se basant sur une enquête auprès de 874 employés, Levinson *et al.* (dans Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005, p.23) définissent alors le contrat psychologique comme comprenant « une série d'attentes mutuelles dont les parties présentes dans la relation peuvent n'avoir que faiblement conscience mais qui régissent néanmoins leur rapport à l'autre ». Elles peuvent donc provenir de motivations inconscientes et, par conséquent, chaque partie peut ne pas être consciente des attentes propres à elle-même, mais seulement des attentes de l'autre partie (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2008). Dans son ouvrage The exceptional executive (1968), Harry Levinson s'intéresse, dès lors, au lien invisible qui unit les individus à leur organisation, au « contrat psychologique » portant sur les attentes réciproques des deux parties, que le dirigeant a pour mission de repérer et d'opérationnaliser dans ses décisions, en tenant compte, en particulier, de la représentation « idéale » de l'organisation sur laquelle fonctionnent inconsciemment ses membres (Gilles dans Allouche, 2012, p.1877).

Schein (1965) se focalise, quant à lui, sur les attentes qu'il définit comme «une quantité de travail mais aussi des droits, privilèges et obligations non écrites dans un contrat formel mais agissant pour autant comme de puissants déterminants du comportement » (Delobbe dans Allouche, 2012, p.306).

D. Rousseau

En 1995, Denise Rousseau met en avant le concept de contrat psychologique dans son ouvrage « Psychological Contracts in Organizations : Understanding Written and Unwritten Agreements ».
Cet ouvrage est le fruit d'une enquête qui débute dès 1990 auprès de 224 diplômés de MBA nouvellement recrutés. Ce travail de recherche démarre une prolifique ligne de recherches quantitatives sur le sujet du contrat

psychologique (Delobbe, 2012), que Rousseau définit déjà en 1989 comme un schéma cognitif, ou système de croyances, représentant les perceptions d'un individu de ses propres obligations et de celles d'autrui, définies comme les devoirs ou responsabilités que l'on se sent obligé d'accomplir (Rousseau *et al.*, 2018).

Rousseau (1989, 1995) reprend le caractère tacite, idiosyncratique et réciproque du CP de ses prédécesseurs mais il n'est plus considéré comme un accord ou entente sous-tendant la relation entre deux parties mais une perception subjective de l'employé. Pour l'auteure, le contrat psychologique n'a cours que dans l'esprit du salarié ce qui l'inscrit dans une approche individuelle et subjective, centrée sur les perceptions du salarié (Saboune et Montargot, 2017). C'est bien l'individu, et lui seul, qui interprète les obligations des deux parties et perçoit la réalisation des promesses (Lemire, 2005).

Rousseau remplace alors la notion d'attentes par celle d'obligations basées sur des promesses perçues (Delobbe, 2012). Ces promesses perçues peuvent être explicites ou implicites, ou encore correspondre à des apprentissages indirects (Rousseau, 1998). Mais toutes les promesses ne vont pas forcément entraîner des obligations. Il est nécessaire de faire conjuguer deux éléments pour entraîner des obligations et permettre la création d'un contrat: l'adéquation entre la promesse perçue et l'attente, et le degré de confiance dans la possibilité de la réalisation de la promesse (Coyle-Shapiro et Neuman, 2004 ; Rousseau, 2001).

b) Définition et attributs du contrat psychologique

Le contrat de travail écrit, formel, est alors complété et interprété par un contrat psychologique qui « représente la croyance d'un individu relative aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne cible et une autre partie. Les questions clés ont trait ici à la croyance qu'une promesse a été faite et une compensation offerte en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques. » (Rousseau, 1989, p.123)

Schéma mental

Selon Rousseau (1995, 2001), le contrat psychologique est un schéma mental que possèdent les employés à propos de leur relation d'emploi. Pour Dulac (dans Delobbe, 2005), cette conceptualisation du contrat psychologique s'inscrit dans les théories liées aux schémas et aux modèles mentaux. Ainsi, Beck (1967), Horowitz (1988) et Stein (1992) définissent le schéma mental comme une organisation cognitive ou modèle mental composé d'éléments conceptuellement reliés.

Dadi (2012) explique que les termes «modèles mentaux et schémas» sont identiques et représentent une structure conceptuelle et un processus qui permettent à l'individu de stocker des perceptions ou des informations sur un événement particulier, puis de faire des interprétations des événements à travers son propre raisonnement. Ce schéma ou modèle explique comment quelqu'un pense que quelque chose devrait fonctionner en fonction de son expérience lorsqu'il interagit avec d'autres personnes dans des circonstances similaires et permet à l'individu de prédire ce qui se passera selon la manière dont il agit.

Pour Rousseau (1995, 2001), le contrat psychologique se définit dès lors comme une structure cognitive de croyances relatives aux obligations réciproques inhérentes à la relation d'emploi, c'est-à-dire aux obligations respectives de l'employeur et de l'employé (Delobbe, 2012). Ce schéma mental agit comme un filtre au travers duquel la relation d'emploi est perçue, interprétée et vécue par l'employé.

Un employé ne développera pas, pour autant, un sentiment d'obligation pour chaque promesse perçue de l'employeur. Si l'employeur offre une ressource qui interfère avec l'atteinte de ses objectifs personnels, par exemple une offre d'avancement alors que la promotion est perçue comme une responsabilité non désirée, l'employé ne se sentira pas obligé de répondre. Selon Rousseau *et al.* (2018), l'acceptation (de la promesse) fait référence à l'intention de l'employé de se fier/croire à une promesse en lui accordant la même réciprocité. Ainsi, les promesses patronales «acceptées» motivent les employés à se constituer des obligations leur permettant de rendre la pareille.

Caractéristiques

Ce contrat psychologique comporte des éléments tangibles et intangibles, incluant des conditions relativement objectives de travail (politique salariale, horaires de travail, plan de formation...) et des éléments d'ordre socio-émotionnel tels que l'engagement affectif au travail, le sentiment de reconnaissance et de soutien de la part de l'organisation, des relations de travail fructueuses (Delobbe, 2012).

Il est également idiosyncrasique, c'est-à-dire qu'il est spécifique à chaque individu parce que forgé par son histoire personnelle, ses valorisations, anticipations et expériences professionnelles antérieures. En raison de ce prisme individuel, chaque individu sera sensible à des éléments différents de la politique de rétribution et de reconnaissance de son employeur et aura une conception propre de ses obligations personnelles. Pour Rousseau (1989, p.123), le contrat psychologique existe « dans les yeux de l'observateur ».

Il est ancré et construit dans un contexte social et organisationnel. D'une part, les normes sociales propres à un contexte socio-économique, une entreprise, voire un groupe de travail limitent le champ des contrats psychologiques possibles. D'autre part, les signaux et promesses explicites ou plus souvent implicites émis par les représentants de l'organisation, notamment lors de la procédure de recrutement, sont décisifs dans la construction de son CP.

Il est enfin régi par un principe de réciprocité : à la différence du contrat de travail instituant un lien de subordination dans une logique de contrainte, le concept de CP conçoit la relation d'emploi comme un échange tendant vers un équilibre en vertu d'une logique de don et de contre-don. Toute promesse tenue par l'une des parties a pour effet d'inciter l'autre partie à accroître son niveau d'engagement, et inversement.

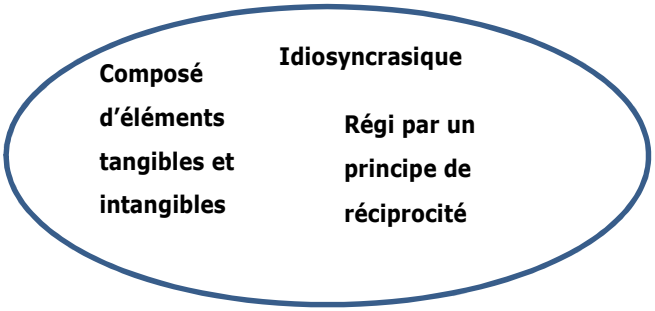


Figure 2 : Caractéristiques du contrat psychologique adapté de Delobbe *et al.*, 2012, p.531

Une construction dynamique

Le contrat psychologique est une construction dynamique (Rousseau, 1995 ; Anderson et Schalk, 1998 dans Bender 2010 ; Schalk et Roe, 2007). Lorsque l'individu perçoit que l'autre partie reste en deçà ou va au-delà de ses obligations, un réajustement des obligations mutuelles se fait de manière à ce que l'équilibre et la réciprocité entre les contributions offertes et les rétributions perçues soient respectées (Rousseau, 1995). Ce qui fait dire à Dulac (2005, dans Delobbe, 2012) que c'est la norme de réciprocité et le sentiment d'être redevable qui sont source d'un ajustement dynamique du contrat psychologique.

De Vos, Buyens et Schalk (2003) ont mis en évidence ce mécanisme d'adaptation continue. Selon les auteurs, l'employé ajuste la perception de ses propres obligations aux contributions perçues de l'autre partie. Ainsi, les employés ont tendance à revoir leurs propres obligations à la hausse s'ils considèrent que leur employeur a respecté ou surpassé les termes du contrat psychologique. Inversement, une rupture ou brèche du contrat psychologique conduit à diminuer leur attachement et leur loyauté à l'égard de l'employeur ou de l'organisation.

2.2. Nature et contenu du contrat psychologique

Le contrat psychologique connaît un grand succès auprès des chercheurs en sciences sociales du fait de son ancrage dans la théorie de l'échange social (Blau, 1964), de l'ampleur des enquêtes empiriques dont il a fait l'objet et de l'aide qu'il apporte pour la compréhension de la relation d'emploi dans des contextes socio-économiques caractérisés par de nombreuses incertitudes (Delobbe, 2012).

Néanmoins, le contrat psychologique est critiqué pour différentes raisons.

La première raison concerne son manque de précision. C'est un concept dont les contours peuvent sembler difficiles à cerner**.** Désigne-t-il des attentes, des perceptions, des obligations (Anderson et Schalk, 1998)? Quels acteurs représentent l'entreprise : la DRH, les responsables hiérarchiques, ou les deux ?

Deuxièmement, certains auteurs ne sont pas favorables à une approche de mesure du contrat psychologique par son contenu parce qu'elle ne permet une appréhension du contrat psychologique qu'à un moment donné et dans une relation d'emploi particulière (Sels *et al.*, 2004), et souffre ainsi de manque de stabilité et d'adaptabilité à l'ensemble des salariés, aux situations de travail, aux emplois et aux organisations (Campoy *et al.*, 2005).

Enfin, d'autres critiques portent sur la notion même de contrat, qui laisse penser à une conception non conflictuelle des relations salariés-employeur. En effet, le contrat psychologique implique mutualité et réciprocité (Levinson *et al.*, 1962 ; Rousseau 2004), ce qui signifie qu'il est établi lorsque l'employeur et le salarié sont en accord relatif, même tacite et certainement non exhaustif, sur les attentes et obligations de chacun. Il ne peut donc correspondre à une situation fortement conflictuelle ou qui génère une forte insatisfaction d'une partie ou d'une autre, sauf lorsqu'il y a sentiment de rupture du contrat (Bender, 2010).

Dans les chapitres suivants, nous allons tenter d'apporter des contre-arguments à ces critiques afin de justifier l'intérêt du contrat psychologique dans notre contexte. Ainsi, nous chercherons à définir ce qui distingue le contrat de travail du contrat psychologique, de montrer l'intérêt de l'analyse de contenu par la catégorisation d'items et reviendrons sur les définitions des termes « attentes, promesses et obligations ».

2.2.1 Nature du contrat psychologique

Dans cette partie, nous étudierons les différences et complémentarités entre contrat psychologique et contrat légal, puis distinguerons les différentes natures du contrat (transactionnel, relationnel et hybride).

a) Distinctions entre le contrat psychologique et le contrat légal

Pour Suazo *et al.* (2011), les théoriciens ont peu ou pas pris en considération les contrats légaux (Roehling et Boswell 2004), alors que la définition du CP de Rousseau (1989) est pourtant basée sur l'étude des contrats légaux (Macneil 1974, 1985). Pour ces auteurs, un contrat légal est une promesse ou un ensemble de promesses pour lesquelles le système juridique prévoit un recours dès la manifestation d'une violation.
Les contrats juridiques peuvent, dès lors, être catégorisés comme explicites ou implicites :
-Les contrats explicites sont des contrats légaux où tous les éléments (c'est-à-dire, l'offre, l'acceptation et la contrepartie) sont explicitement manifestés par écrit ou oralement (Simpson, 1965) ;
-Les contrats implicites sont retraduits en contrat explicite ou légal par la loi (le juge) selon l'attitude des parties. Par conséquent, un contrat implicite est prouvé par la conduite plutôt que par des mots. Ainsi, pour exemple, l'existence ou validité d'un contrat en droit français découle de l'exécution de certaines conditions du code civil (C. civ., art. 1108), à savoir le consentement des parties (qui se déduit de l'exécution du travail et de la perception de salaire), la capacité des parties, la cause et objet (non contraire à l'ordre public).

Pour Sandoval (2008 dans Suazo *et al.*, 2011), un contrat légal n'est pas basé sur des croyances, mais plutôt sur une rencontre des esprits des parties dans le processus d'échange.
Notre expérience en tant que juge prud'homal nous amène alors à compléter ces définitions afin de montrer l'articulation possible entre contrat légal et contrat psychologique. Un contrat légal peut en effet déclencher, en soi, des promesses implicites et générer ou compléter ainsi un contrat psychologique. Une rédaction incomplète ou confuse du contrat de travail est ainsi souvent la cause d'incompréhensions ou de fausses interprétations de l'une ou des deux parties, laissant l'autre dans la libre interprétation du contrat. L'absence de référence juridique (« vide juridique ») peut aussi donner aux parties la possibilité d'interpréter la clause concernée à leur façon.
Par conséquent, l'individu peut compléter son contrat légal par un contrat psychologique à la fois parce que le contrat légal ne couvre pas tous les domaines mais également parce qu'il les couvre de manière incomplète, ambigüe ou sans couverture juridique précise.

Nous proposons, dès lors, un tableau récapitulatif des distinctions entre contrat psychologique et contrat légal.

	Contrat psychologique	Contrat de travail
Basé sur	Croyances sur les termes et les conditions de l'accord d'échange.	Rencontre des parties dans un processus d'échange.
Validité de la promesse « acceptée »	La perception d'une obligation réciproque.	Signature des parties ou attitude des parties.
En cas de promesse « acceptée » non tenue	Brèche ou rupture du CP, puis violation éventuelle en fonction de l'interpératation.	Se réfère au juge pour justice, ou pour trancher sur l'interprétation d'une clause. Si doute sur la clause en question, le juge questionne l'intention des parties au moment de l'accord.
Forme	Non écrit Tacite (ou implicite) = non exprimé, sous-entendu. Mais peut s'appuyer sur des éléments écrits.	Écrit Formel (ou explicite) mais peut comporter des éléments dont le sens n'est pas clair, ou qui sont chargés de sous-entendus et laissent alors une certaine place à l'interprétation. Le juge peut reconnaître la légalité du contrat même si non-écrit, selon l'attitude des parties.

Tableau 3 : Distinctions entre contrat psychologique et contrat légal.

Il est également important de souligner que la formation des contrats juridiques dépend du pays et/ou du système juridique en vigueur. Sa définition est donc contextuelle car elle peut prendre des formes différentes selon le système juridique du pays.

b) Typologie des contrats psychologiques

Pour De Vos (2002), la distinction entre contrats transactionnels et contrats relationnels est très similaire à la notion d'échange économique et social de Blau (1964).

Continuum contractuel bipolaire

Rousseau (1995) distingue deux principaux types de contrats psychologiques situés sur un continuum contractuel bipolaire, allant du contrat transactionnel au contrat psychologique relationnel (De Vos, 2002).
Ces deux formes génériques de contrat psychologique sont supposées sous-tendre l'échange salarial traditionnel (Delobbe, 2012). Pour Dulac (2005), la littérature sur le contrat psychologique a eu beaucoup recours à cette distinction transactionnel/relationnel (Rousseau (1990), Guzzo et Noonan (1994), McLean Parks et Kidder

(1994), Robinson, Kraatz et Rousseau (1994), Rousseau (1995), Rousseau et Wade Benzoni (1995), Herriot et Pemberton (1996), Morrison et Robinson (1997), Millward et Hopkins (1998).

Le contrat psychologique transactionnel renvoie à des obligations spécifiques de courte durée, de nature économique ou monétaires (Rousseau, 1995 ; De Vos, 2002 ; Delobbe, 2012). Pour MacNeil (1985), le contrat transactionnel correspond à un échange économique au sein duquel l'organisation fournit une rémunération adéquate, un environnement de travail sûr et des garanties d'emploi à court terme contre des responsabilités et obligations de l'employé clairement définies et limitées (Dulac, 2005), requérant une faible implication personnelle dans le travail, un faible engagement réciproque, une utilisation de compétences existantes et des termes explicites non ambigus (Trentzsch, 2011). Néanmoins, avec l'évolution des contextes professionnels, la faible implication personnelle souvent associée au contrat transactionnelle peut être critiquée.
Ainsi, plus récemment, Coyle-Shapiro *et al.* (2018) caractérisent l'échange économique du contrat transactionnel par les critères de flexibilité v/s employabilité. En échange de flexibilité et d'autogestion de carrière de la part de l'employé, l'entreprise fournit alors de la formation et un développement de carrière (dans le sens développement des compétences) pour garantir l'employabilité du salarié.

À l'opposé du contrat psychologique transactionnel, se trouve le contrat psychologique relationnel qui repose sur des obligations de longues durées caractérisées par la confiance et la loyauté mutuelles. Le contrat psychologique relationnel contient des conditions générales susceptibles d'être clarifiées ou modifiées au cours de la relation, il est donc ouvert et contient des éléments socio-émotionnels autres que des termes économiques. Par conséquent, il est très subjectif et les parties au contrat sont interdépendantes (De Vos, 2002).
Pour Dulac (2005), l'organisation fournit des opportunités de formation et de développements professionnels, une sécurité d'emploi à plus long terme contre des obligations plus larges et plus diffuses de la part des employés (loyauté, implication, citoyenneté organisationnelle), avec la croyance que l'organisation leur offrira un sentiment d'appartenance à une communauté et des opportunités de croissance professionnelle. C'est le pari loyauté v/s sécurité ou promotion qui doit permettre le développement de carrière et/ou la sécurité professionnelle pour maintenir l'employé dans l'organisation (Coyle-Shapiro *et al.* 2018). Il repose principalement sur une compréhension subjective et implicite de la relation d'emploi fondée principalement sur la confiance (Trentzsch, 2011).

Le tableau suivant reprend les principales distinctions entre les deux types de contrats psychologiques.

Contrat psychologique transactionnel	**Contrat psychologique relationnel**
Échanges monétisables à court terme	Une relation d'emploi « mobile » (les contours et le contenu sont changeants, inconstants, ouverts) et sans limite de durée [open-ended relationship and time-frame]
Conditions économiques spécifiques comme motivation principale (niveau de salaire)	Une forte implication de la part des salariés et des employeurs

Implication personnelle limitée dans le travail	Un degré élevé d'interdépendance mutuelle et d'obstacles pour sortir (de la relation)
Délai (du contrat) spécifié	Des relations impliquant la personne dans son ensemble
Engagements limités à des conditions bien précises	Dynamique et sujet aux changements
Flexibilité limitée	Conditions invasives (affectent la vie personnelle)
Utilisation des compétences existantes	(Termes du contrat) Compris implicitement et de manière subjectif
Termes du contrat non ambigus	

Tableau 4 : Description de deux types de contrats psychologiques, De Vos (2002, p.25) (adapté de MacNeil, 1985; Millward et Brewerton, 2000; Rousseau, 1995; Rousseau et McLean Parks, 1993)

Cette distinction de deux types de contrat psychologique permet de bien comprendre le continuum contractuel bipolaire de l'échange salarial traditionnel. Néanmoins, la dichotomie de ces deux types de contrats psychologiques est à nuancer avec la complexité croissante des modes d'organisation au cours des années.

Évolution du contrat psychologique

Les profondes mutations dans le monde du travail sont à l'origine d'une évolution du contrat psychologique. Selon De Meuse, Bergmann et Lester (2001), les nouvelles contraintes qui découlent des changements organisationnels ont transformé les termes de cet échange. Elles ont provoqué un affaiblissement des contenus relationnels du contrat psychologique, « à partir de son caractère à long terme, dynamique, fondé sur la confiance et la loyauté, il se serait transformé en un contrat plutôt transactionnel, de courte durée, restreint et fondé sur un échange de type économique » (Depolo, Guglielmi et Toderi, 2004, p.90). Désormais, les employeurs ne peuvent plus promettre une sécurité d'emploi à long terme et les employeurs insistent sur d'autres contreparties à l'investissement demandé, telles que l'employabilité, l'équité, le développement personnel ou la possibilité de concilier travail et famille qui prennent désormais le pas sur les promesses de progression hiérarchique et d'avancement salarial (Delobbe, 2012).

Les organisations proposent ainsi des offres de formation plus riches afin de favoriser le développement de nouvelles compétences au sein de l'entreprise mais également pour garantir à l'individu un avenir en dehors de l'organisation.

Pour Delobbe (2012), il y a désormais éclatement des formes de contrats psychologiques. La dichotomie contrat relationnel-contrat transactionnel est trop simpliste pour appréhender la variété des relations d'emploi contemporaines qui peuvent combiner des caractéristiques d'un échange transactionnel et relationnel.

Afin de mieux rendre compte des réalités, Rousseau (1995) a alors proposé une forme hybride, qu'elle nomme « balanced psychological contract ». Ce type de contrat combine une vision indéterminée de la relation

et des caractéristiques relationnelles, avec de fortes demandes de performance et une renégociation périodique de contrats transactionnels (Bender, 2010). En s'appuyant sur les travaux de Mcneil (1985), Rousseau (1995) propose au final quatre types de contrats psychologiques, positionnés sur un continuum allant de l'instabilité vers la stabilité. Le tableau suivant reprend les grandes caractéristiques de ces quatre contrats.

Types de CP	**Caractéristiques**
Relationnel	Stabilité et loyauté
Balancé ou équilibré	Employabilité externe Avancement interne (développement de carrière)
Transactionnel	Court terme Obligations strictement délimitées
Transitionnel	Érosion Manque de confiance Incertitude

Tableau 5 : Les types de contrats psychologiques adapté de Rousseau (1989, 1990, 1995)

Dans les positions intermédiaires du «continuum de la stabilité » par rapport aux deux positions extrêmes, Rousseau (1995) place le contrat transactionnel et le contrat de type « équilibré ». Le contrat de type transactionnel englobe des arrangements d'emploi à court terme ou d'une durée limitée, basés premièrement sur un échange de type économique mais le niveau de la performance attendue est clairement spécifié, ce qui confère un bas degré d'ambiguïté pour les deux parties impliquées dans la relation d'emploi (Montes et Irving, 2008). Le contrat psychologique de type balancé ou équilibré (Rousseau, 1995) contient des arrangements d'emploi dynamiques et ouverts, conditionnés à la fois par le succès économique de la compagnie et les opportunités de développement de carrière offertes aux employés. Vu son caractère dynamique et sa capacité de constituer un cadre d'apprentissage et de développement autant pour les employés que pour l'organisation, certains chercheurs ont nommé ce type de contrat psychologique «contrat de développement» (Guerrero, 2004).

Variations selon le type de contrat

Les contrats psychologiques de type transitionnel et équilibré ont été peu étudiés empiriquement. La typologie distinguant contrats psychologiques de type transactionnel ou de type relationnel a été la plus utilisée dans les études empiriques et a permis aux chercheurs d'expliquer les raisons pour lesquelles des types différents d'obligations rompues ont des effets différents sur les comportements au travail (Montes et Irving, 2008). Par exemple, pour Coyle-Shapiro (2002), les deux catégories d'obligations (les bases du contrat de type transactionnel ou du contrat de type relationnel) provoquent des effets différents sur les comportements de l'employé ou de l'employeur lorsque l'un des deux perçoit que l'autre partie n'a pas tenu ses promesses. Le contrat de type relationnel, qui repose sur la confiance et implique des éléments socio-émotionnels, entrainerait plus de violations du contrat psychologique, au-delà de la rupture.

Coyle-Shapiro et Kessler (1998) ont trouvé, quant à eux, que les employés qui sont plus attachés aux obligations transactionnelles sont plus vigilants au respect des promesses du contrat psychologique par l'employeur, comparativement aux employés animés par des obligations de nature relationnelle. Selon Meyer et

Allen (1991), les personnes établissant un contrat relationnel avec une organisation atteindraient des niveaux élevés d'implication affective. Raja *et al.* (2004), confirment cette analyse. Après avoir testé empiriquement la relation entre les types de contrats psychologiques et les conséquences sur les attitudes des employés, ils ont ainsi découvert une relation négative entre le contrat relationnel et l'intention de départ, et une relation positive entre ce type de contrat et la satisfaction au travail ainsi que l'implication affective. À l'opposé, un effet négatif a été constaté entre le contrat psychologique transactionnel et la satisfaction au travail et l'implication affective (Raja *et al.,* 2004) dû au fait que les individus considèrent leur emploi actuel et l'organisation comme une étape dans le déroulement de leurs carrières, ou alors parce que l'organisation ne propose qu'une relation professionnelle de courte durée qui ne permet pas une véritable implication affective.

Pour Dulac (2005), ce sont certaines variables de la personnalité qui conduisent à développer un contrat plus relationnel, comme un caractère consciencieux, l'agréabilité et l'estime de soi, alors que les individus davantage motivés pour réussir leur propre carrière ont une vision plus transactionnelle que relationnelle du CP (Rousseau, 1990).

2.2.2 Contenu du contrat psychologique

Les études sur le contenu du contrat psychologique sont nombreuses et controversées, du fait notamment des ambiguïtés entre ce que recouvrent les termes « attentes », « promesses » et « obligations ». Il est donc nécessaire de revenir sur ces notions dans un premier temps.

Dans un second temps, nous nous pencherons sur les différents moyens pour mesurer les termes du contrat psychologique.

a) Attentes, promesses, obligations

La littérature a largement utilisé trois différents concepts, attentes, promesses et obligations, pour définir le contrat psychologique. Campoy *et al.* (2005) notent ainsi la coexistence de nombreuses recherches évaluant les termes du contrat psychologique à partir soit d'attentes, de promesses, ou bien encore d'obligations ou de croyances dans les promesses (Saboune et Montargot, 2017). Cette multiplication des notions a alimenté les critiques sur la validité du concept de contrat psychologique, l'estimant peu fiable. La distinction entre ces trois notions n'a pourtant pas fait l'état de véritable recherche dans le cadre du contrat psychologique, or il est essentiel de bien comprendre comment ils sont liés (Rousseau *et al.*, 2018).

Dans cette partie, nous allons donc examiner quelles sont les différences entre ces concepts et analyser leurs impacts sur la définition du contrat psychologique.

Promesses, attentes et obligations : des notions différentes

Les premières conceptualisations du CP (Argyris 1960, Levinson *et al.* , 1962, Schein 1965) le décrivaient comme un contrat non écrit résultant des attentes (ou obligations) d'une organisation envers ses employés et de ses employés envers l'organisation (Suazo *et al.,* 2011 ; Dadi, 2012 ; Coyle-Shapiro *et al.*, 2018). Plus tard cependant, Rousseau (1989) marque une rupture en définissant le contrat psychologique uniquement du point de vue de l'employé et déclare que les croyances sont fondées sur des promesses plutôt que sur des attentes (Suazo *et al.,* 2011). Contrairement aux travaux de ses prédécesseurs, Rousseau (1989, 1995) souligne donc la

nature « de promesse » du contrat psychologique, soutenant que les obligations réciproques découlent de la perception qu'une promesse a été exprimée ou était implicite. Le contrat psychologique est défini comme les «croyances individuelles, façonnées par l'organisation, concernant les termes d'un accord d'échange entre individus et leur organisation » (Rousseau, 1989, p.9 ; Rousseau, 1995, p.27). Les promesses, ou croyances sur un accord d'échange, se réfèrent alors à l'engagement concernant un plan d'action futur (Rousseau *et al.*, 2018). Clé de voûte de sa démarche, la notion de promesses perçues conduisant à des obligations réciproques marque donc une rupture conceptuelle par rapport à la notion d'attentes (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005), et accentue ainsi le rôle de l'organisation dans la création du contrat psychologique (Coyle-Shapiro *et al.,* 2018). Pour Rousseau et McLean Parks (1993, p.6), les promesses implicites et explicites sont des « éléments clés de communication de la promesse d'un contrat ».

La notion d'attente reste cependant toujours d'actualité dans la littérature mais est reléguée à une seule conséquence de la promesse. Campoy *et al.* (2005, p.113) précisent ainsi que le contrat psychologique reste composé d'attentes, mais que ces dernières doivent « être la conséquence de promesses, implicites ou explicites, faites par l'organisation et le salarié ». Ainsi, pour Conway et Briner (2005), les promesses donnent à l'employé la confiance dans les attentes futures, à savoir ce que l'employé va recevoir de l'employeur en échange de son travail acharné (Dadi, 2012).

Suazo *et al.* (2011) établissent alors un tableau récapitulatif montrant une évolution du recours à ces trois concepts dans la définition du contrat psychologique.

Levinson *et al.*, 1962, p.21	"Une série d'**attentes** mutuelles dont les parties à la relation ne sont peut-être pas conscientes, mais qui régissent néanmoins leur relation entre elles".
Schein, 1980, p.22	«La notion de contrat psychologique implique qu'il existe un ensemble non écrit d'**attentes** qui opèrent à tout moment entre chaque membre d'une organisation et les différents responsables et les autres membres de cette organisation».
Rousseau, 1989, p.123	«… Les convictions d'un individu concernant les termes et conditions d'un accord d'échange réciproque entre cet interlocuteur et une autre partie. Les questions clés ici incluent la conviction qu'une **promesse** a été faite et une contrepartie offerte en échange de celle-ci, contraignant les parties à un ensemble d'**obligations** réciproques ».
Morrison et Robinson, 1997, p.229	«… Les convictions d'un employé à propos des **obligations** réciproques entre cet employé et son organisation, qui reposent sur des **promesses** perçues et ne sont pas nécessairement reconnues par les agents de l'organisation ».

Tableau 6 : Définitions du CP selon les termes « Promesses, attentes et obligations », selon Suazo *et al.*, 2011, p.188.

Coyle-Shapiro *et al.* (2018) relèvent que les promesses implicites évoquées dans la littérature correspondent généralement aux accords verbaux ou écrits, alors que les promesses explicites correspondent aux interprétations de modèles (patterns) cohérents et persistants dans les échanges avec l'employeur, comme les avantages accordés aux autres employés. Au cours du point suivant, nous verrons que Rousseau *et al.* (2018), de leur côté, reviennent sur les définitions de ces trois termes.

Promesses, attentes et obligations : des notions interdépendantes

Les conclusions de Roehling (2008) vont dans le sens de Rousseau et favorisent les promesses, ou les obligations, davantage que les attentes (Rousseau *et al.*, 2018). Roehling reconnaît néanmoins que les distinctions théoriques des chercheurs entre les attentes, les promesses et les obligations peuvent ne pas se refléter dans l'esprit des employés lorsqu'ils remplissent des questionnaires évaluant leurs contrats psychologiques, et ajoute qu'il est donc possible que ces trois croyances, promesses, attentes et obligations soient considérées de manière interchangeable par les individus (Suazo *et al.*, 2011).

Rousseau *et al.* (2018) vont plus loin dans l'analyse critique de ces trois notions en remettant en question leurs premières définitions. Les auteurs reconnaissent ainsi que les premières conceptualisations du CP décrivaient bien les obligations perçues par l'employé comme le résultat d'une promesse implicite ou explicite (par exemple, découlant d'une norme de délivrer cette ressource ou du fait d'une promesse de l'employeur), mais admettent désormais qu'il n'est pas obligé que la perception de l'employé d'une obligation résulte d'une promesse de l'employeur (même implicite).

Ils s'appuient notamment sur la distinction entre attentes normatives et attentes probabilistes pour justifier leur raisonnement. Ainsi, les attentes normatives qui, pour les auteurs, naissent avant l'emploi (Louis, 1980) peuvent donner lieu à des obligations perçues, et ces obligations sont alors associées à des attentes probabilistes de ce qui se passera dans le futur de la relation d'emploi. Rousseau *et al.* ajoutent que dans le contexte de la création de CP, les promesses sont bien un antécédent potentiel d'obligations perçues mais le schéma du CP est également influencé par des attentes normatives, en particulier celles dérivées de sources externes à l'organisation (normes sociétales et expériences passées, les siennes et celles des autres). Les auteurs prennent alors exemple sur le cas d'un employé qui peut s'attendre à ce que le nouvel employeur fournisse des heures flexibles pour accommoder les responsabilités parentales parce que c'est une norme connue dans d'autres organisations. Cette attente peut alors créer une obligation perçue pour l'organisation de fournir des heures flexibles afin de permettre à l'employé de commencer et d'arrêter le travail un peu plus tard pour amener son enfant à la garderie.
Rousseau *et al.* (2018) reconnaissent dès lors que promesses et attentes (normatives) représentent des antécédents des obligations perçues.

Afin de clarifier les apports majeurs de cet article, nous avons construit un tableau distinguant les différentes notions aux yeux des auteurs.

Auteurs	PROMESSES	ATTENTES	OBLIGATIONS
Définitions			
Merriam-Webster's Dictionnary (selon Rousseau *et al.*, 2018)	Une promesse est une **déclaration** sur quelque chose de spécifié que **l'on fera ou que l'on s'abstiendra de faire.**	Une attente est **l'action** ou **l'état** d'attente ou d'anticipation.	Une obligation est quelque chose (comme un contrat formel, une promesse, ou les exigences de la conscience ou de la coutume) qui **oblige à une ligne de conduite.**
Mesure du CP			
Sutton et Griffin, 2004		**X**	
Bordia, Restubog, Bordia, et Tang, 2017			**X**
Coyle-Shapiro et Neuman, 2004			**X**
Lambert *et al.*, 2003	**X**		
Woodrow et Guest, 2017	**X**		
Étude comparative			
Roehling (2008)	Liées à la **confiance.** Faiblement liées au travail.	Liées à la **confiance.** Liées de manière insignifiante au travail.	Fortement liées au **travail** (satisfaction notamment). Le respect des obligations impacte davantage la **satisfaction au travail, la confiance** et **les intentions de quitter** (turnover).
Quelle sont les croyances à la base des CP ?			
Montes et Zweig, 2009	**X**	**X**	
Quelles sont les croyances qui génèrent ou influent sur la perception d'obligations ?			
Levinson *et al.*, 1962		**X**	

Rousseau, 1995	**X**		
Roehling, 2008	**X**	**X**	
Rousseau, 2001	**X**	**X**	
Rubin et Brown, 1975	**X**	**X**	
Rousseau *et al.*, 2018	**X**	**X** des *attentes normatives* préexistant à la relation d'emploi influent sur la perception d'obligations.	Les obligations sont alors associées à des *attentes probabilistes*.
Focus sur les attentes			
Olson, Roese, et Zanna, 1996		Les attentes sont des **croyances sur un état futur ou sur des évènements à venir,** elles peuvent être catégorisées comme **probabilistes ou normatives.**	
Higgins, 1992		**Les attentes probabilistes** : croyances sur la *probabilité* d'événements futurs ou de ce qui pourrait arriver. **Les attentes normatives** : croyances sur des événements futurs qui devraient se produire sur la base de *standards/principes normatifs*.	Pour Rousseau *et al.* . (2018), les attentes normatives (nées avant l'emploi) peuvent donner lieu à des obligations perçues alors associées à des attentes probabilistes.

Tableau 7 : Comparaison des trois concepts « Promesses, attentes et obligations », d'après Rousseau, D. M., Hansen, S. D., et Tomprou, M. (2018).

Ce tableau montre l'évolution des définitions des termes les plus couramment utilisés lorsque l'on aborde le contenu du contrat psychologique, à savoir les promesses, les attentes et les obligations. Les chercheurs sont restés longtemps partagés sur le fait de retenir ces trois notions. Le terme d'attente a été mis de côté, en privilégiant celui de promesse plus attaché à l'organisation. Mais avec les écrits de Rousseau *et al.* (2018), la notion d'attente normative (née avant l'emploi) reprend une place importante pour comprendre la perception d'obligations, au cœur du contrat psychologique.

b) Mesurer les termes du contrat psychologique

Les méthodes pour mesurer le contrat psychologique sont diverses.

Dans ce chapitre nous allons aborder les méthodes relatives aux mesures du contrat psychologique selon leurs caractéristiques, le type de contrat mais surtout leur contenu.

Mesure du CP selon les dimensions du CP

Afin de rendre possible les analyses comparatives entre contrats psychologiques, et à partir de la typologie de Mac Neil (1985), Rousseau et McLeanParks (1993), Rousseau et Tijoriwala (1998), Janssens *et al.* (2003) et Sels *et al.* (2004) ont proposé une mesure du contrat psychologique basée sur les dimensions du contrat psychologique.

Lamargot (2016) synthétise, dans le tableau suivant, les différents apports des chercheurs sur les mesures du contrat psychologique par leurs caractéristiques et dimensions.

Les dimensions du contrat psychologique étudiées dans la littérature	**Définitions**	**Auteurs**
La stabilité	Propension du contrat psychologique à changer sans renégociation implicite des termes.	MacNeil, 1985 Janssens *et al.*, 2004
L'étendue	Perméabilité de la limite entre la relation d'emploi et la vie privée.	Sels *et al.*, 2004
La tangibilité	Degré selon lequel les employés perçoivent les termes de leurs contrats comme étant non ambigus, explicitement spécifiés et clairement observables par une tierce partie.	Mac Neil, 1985 Rousseau et McLean Parks, 1993 McLean Parks *et al.*, 1998 Sels *et al.*, 2004
Le cadre temporel	Durée perçue des engagements dans la situation d'emploi.	MacNeil, 1985 Rousseau et McLean Parks, 1993
La symétrie de l'échange	Degré selon lequel un employé considère sa relation inégale avec son employeur comme étant acceptable.	Janssens *et al.*, 2003 Sels *et al.*, 2004
Le niveau de contrat	Degré selon lequel un employé perçoit son contrat de travail individuellement vs collectivement régulé	Janssens *et al.*, 2003 Sels *et al.*, 2004

Tableau 8 : Les définitions des caractéristiques et dimensions du contrat psychologique (Lamargot, 2016, p.104)

Cette approche permet de définir des caractéristiques générales de la relation d'emploi (Rousseau et McLean Parks, 1993) en couvrant à la fois les obligations de l'employeur perçues par le salarié et la perception par le salarié de ses propres obligations :

• la stabilité des engagements mesure l'importance avec laquelle le salarié s'attend à ce que son employeur respecte les accords passés et celle avec laquelle le salarié perçoit qu'il doit se montrer flexible ;

• l'étendue des engagements mesure l'importance avec laquelle le salarié attend d'être traité comme une personne et non seulement comme une ressource économique et l'importance avec laquelle le salarié s'investit dans l'organisation ;

• la tangibilité (ou l'explication) des engagements mesure les obligations de l'employeur relatives à la clarté et à la transparence des droits et obligations des salariés et l'importance avec laquelle le salarié est clair et ouvert au regard de tous les aspects de la relation d'emploi ;

• le cadre temporel mesure l'engagement de long terme et la précision de l'engagement (déterminée ou indéterminée) et le degré avec lequel le salarié considère qu'il se doit de rester longtemps dans l'organisation;

• la symétrie dans l'échange mesure le degré d'acceptabilité par le salarié de l'inégalité de la relation d'emploi et l'importance avec laquelle le salarié est respectueux des autorités de l'organisation ;

• le niveau du contrat (contrat régulé au niveau individuel ou collectif) mesure les attentes du salarié au regard du traitement collectif de tous les salariés par l'employeur mais, ici, les auteurs n'ont pas trouvé de symétrie du côté des obligations du salarié.

Mesure du CP selon leur distinction entre contrat relationnel (CR) et contrat transactionnel (CT) (typologie)

La typologie la plus couramment utilisée pour classifier les types de contrat (Rousseau, 1995) utilise deux modèles de contrat comme éléments interprétatifs de base - "contrat transactionnel" et "contrat relationnel" (Waye O'Donohue *et al.*, 2015, p.133). Les auteurs sont néanmoins divisés quant à la terminologie à employer. Pour certains auteurs, la nature « transactionnelle » ou « relationnelle » du contrat ne détermine pas des types distincts de contrat mais plutôt des niveaux différents de contrat (Isakkson *et al.*, 2010 dans Delobbe, 2012). Ces types ou niveaux de contrat sont ensuite distingués sur la base des caractéristiques ou dimensions définies précédemment, à savoir : le contenu qu'ils ciblent, leur cadre temporel, leur stabilité, leur portée, et leur caractère plus ou moins tangible (Delobbe, 2012).

Un contrat de type transactionnel se centre sur un contenu de nature économique, avec une forte stabilité, une flexibilité limitée, ainsi qu'un échange limité et défini dans le temps (Waye O'Donohue *et al.*, 2015). Sa portée est étroite dans la mesure où il y a peu d'interférence entre le travail et la vie personnelle (Delobbe, 2012) et suppose des parties rationnelles et intéressées, sans interdépendance permanente entre elles (Waye O'Donohue *et al.*, 2015).

Un contrat de type relationnel est plus complexe. Il présente les caractéristiques d'un contenu socio-affectif, avec des contributions évolutives qui représentent des investissements mutuels auxquels il est difficile de se soustraire, un engagement vis-à-vis de l'autre partie qui favorise l'interdépendance, une période indéterminée, des conditions de contenu moins spécifiques et une exigence moindre en matière de réciprocité

immédiate (McLean Parks et Smith, 1998). Il se manifeste dans les relations d'emploi où les employés sont recrutés avec l'idée de se développer et de rester auprès du même employeur jusqu'à la retraite (Delobbe, 2012).

Pour Waye O'Donhue *et al.* (2015), il est possible qu'un contrat psychologique inclue des obligations réciproques fondées sur des valeurs. Même s'il n'y a pas encore d'accord sur le point de savoir s'il s'agit ou non d'un troisième type de contrat conceptuellement distinct, on peut signaler un contrat «inspiré par l'idéologie» qui serait une variante aux deux contrats psychologiques précédents, reflétant des obligations fondées sur des valeurs conformément à la conceptualisation de Thompson et Bunderson (2003). Ces obligations fondées sur des valeurs viendraient alors s'ajouter au mélange économique et socio-émotionnel que l'un ou l'autre type inclue habituellement (Waye O'Donohue *et al.*, 2015).

Le tableau suivant présente alors un cadre d'interprétation pour les contrats psychologiques, classant les contrats non pas entièrement comme relationnel ou transactionnel, mais comme étant «principalement relationnel» ou «principalement transactionnel».

Type de contrat	**Contrat transactionnel**	**(imprégné d'idéologie)**	**Contrat relationnel**
Bénéficiaire essentiel	Soi-même	Société, une partie de celle-ci, ou un principe intangible	Commun (soi-même et la communauté organisationnelle)
Contenu	Économique, matériel, exemple : salaire en échange des heures travaillées	Idéologique, exemple : valeurs sociales et valeurs au travail	Socio-émotionnel, non matériel, exemple : sécurité de l'emploi en échange de la loyauté
Obligations de l'organisation	Fournir un travail continu, un environnement de travail sécurisé, une juste rémunération	Prouver l'engagement crédible à valoriser une cause sociale	Fournir une formation, un développement de carrière, des opportunités de promotion, une sécurité d'emploi
Obligations individuelles	Répondre aux exigences attendues	Participer à la cause de l'organisation : comportement citoyen, tant pour l'organisation que pour la société	Répondre aux attendus généraux, loyauté, engagement, comportement de citoyenneté organisationnelle
Porté et tangibilité	Étroit, spécifique, observable, réciprocité non flexible		Invasif, moins spécifique, subjectif, réciprocité flexible
Stabilité et cadre temporel	Statique, fermé, durée déterminée		Dynamique, ouvert, durée indéterminée

Tableau 9. Cadre d'interprétation pour les contrats psychologiques, Wayne O'Donohue *et al.*, 2015, p.133

Il est aussi possible que les aspects transactionnels soient présents dans les contrats relationnels. Conway et Briner (2009) ont ainsi montré que le contrat psychologique d'un individu inclura généralement un mélange d'éléments de contenu, rendant peu probable qu'il dispose des caractéristiques d'un seul type de contrat. Il est plus probable qu'un contrat psychologique reflète une combinaison idiosyncratique des deux types de contrat, mais avec un type prédominant.

Mesure du CP : analyse de contenu

L'analyse de contenu a reçu plusieurs critiques, principalement du fait de la variété de ses items qui peut rendre parfois difficile la comparaison des résultats d'une étude à l'autre (Campoy *et al.*, 2005 in Delobbe). Néanmoins, la recherche de l'item le plus juste, au plus près de la parole, explicite ou implicite, de l'interviewé donne à voir la matière même de ce que recouvre le contrat psychologique. C'est en travaillant sur le contenu, par le biais d'entretiens qualitatifs non directifs et/ou semi-directifs, que le chercheur peut appréhender une réalité mouvante. D'ailleurs, Rousseau et Tijoriwala (1998), ont eux-mêmes suggéré que le recours à une méthodologie qualitative est approprié dans les situations de forte perturbation et de changement, où il s'avère difficile pour le chercheur d'inférer des catégories propres au cas étudié. Selon les mêmes auteurs, ce sont les mesures subjectives et auto rapportées qui permettent le mieux de saisir la nature et le contenu du contrat psychologique, et pour en déterminer les termes, il est nécessaire de s'intéresser de préférence aux promesses (ou leur interprétation), aux obligations qui en découlent ou aux échanges réciproques entre les parties (Campoy *et al.*, 2005 in Delobbe).

Nous nous appuierons, dès lors, sur le travail de Campoy *et al.* (2005) qui ont répertorié des termes ou items différents identifiant les obligations des parties dans un échantillon assez large des études publiées sur le sujet, puis les ont regroupés par thèmes:

-les obligations de l'employé (36 termes différents) : performance à la tâche, comportements extra rôles, flexibilité et employabilité, honnêteté et fidélité, sociabilité et intégration ;

-les obligations de l'employeur (49 termes différents): rémunération, sécurité de l'emploi, développement (formation et carrière), reconnaissance (respect et soutien), contenu du travail, justice, communication, horaires de travail et équilibre vie privée/professionnelle.

Le tableau suivant présente les 36 items répertoriés dans la littérature correspondant aux obligations de l'employé.

Thèmes	**Items répertoriés dans la littérature (36)**
Performance liée à la tâche	Réaliser mon travail en étant digne de confiance
	Délivrer un travail suffisant et de qualité
	Travailler vite et efficacement
	Travailler dur
	Faire les horaires prévus contractuellement
	Respecter les procédures et les politiques organisationnelles
Comportements extra rôle	Accepter des tâches, *missions ou responsabilités* allant au-delà des attributions si nécessaire
	Améliorer les méthodes de travail de mon service
	Rechercher des économies financières

	Rechercher des moyens pour améliorer mon travail
Flexibilité et employabilité	S'adapter aux changements
	Développer de nouvelles compétences, se former
	Accepter une mobilité géographique
	Accepter une mobilité fonctionnelle
	Suivre des formations en dehors des heures de travail
	Faire des efforts pour être au courant des développements dans le métier de l'entreprise
	Accepter un contenu de travail flexible
	Travailler le soir, le week-end, apporter du travail à la maison
	Travailler au-delà des horaires prescrits pour terminer mon travail
	Accepter des horaires flexibles
Honnêteté et fidélité	Honnêteté et éthique professionnelle
	Protection des informations de l'entreprise
	Utiliser honnêtement les ressources de l'entreprise
	Refus de soutenir ou de partir à la concurrence
	Défendre l'image de l'entreprise
	Faire passer l'intérêt de l'entreprise d'abord
	Rester dans l'entreprise au moins deux ans
	Ne pas chercher un emploi ailleurs tout de suite
	Prévenir avant de changer de travail
	Être fidèle à l'entreprise
Sociabilité et intégration	Bien s'entendre avec mes collègues
	Coopérer avec d'autres collègues
	Partager l'information avec mes collègues
	Aider mes collègues
	Maintenir une certaine distance hiérarchique
	S'habiller et se comporter correctement

Tableau 10. Obligations de l'employé, à partir de Campoy *et al.* dans Delobbe *et al.*, Comportement organisationnel, 2005, p.125

Le tableau suivant présente les 49 items répertoriés dans la littérature correspondant aux obligations de l'employeur.

Thèmes	**Items répertoriés dans la littérature** (49)
Rémunération	Salaire équitable (responsabilités)
	Salaire équitable (travail)
	Salaire équitable
	Salaire attractif et augmentations de salaire
	Avantages sociaux (santé, retraite, vacances, etc.)
	Rémunération liée aux performances
	Avantages en nature
	Récompense pour une performance exceptionnelle
	Cohérence du système de rémunération au sein de l'organisation
Sécurité de l'emploi	Sécurité de l'emploi (à long terme)
Développement (formation et carrière)	Formation et incitation à se former
	Possibilité de développement personnel
	Perspectives et possibilités de carrière
	Possibilités d'évolution et de promotion
	Soutien pour faire carrière
	Reconnaissance des performances

Reconnaissance (respect et soutien)	Reconnaissance des contributions
	Reconnaissance des idées innovantes
	Reconnaissance de la fidélité
	Reconnaissance
	Soutien du supérieur
	Soutien organisationnel
	Soutien et respect face aux problèmes personnels
	Respect
Contenu du travail	Autonomie dans le travail
	Avoir des responsabilités
	Des défis dans son travail
	Autonomie pour prendre des décisions
	Un travail qui a du sens, intéressant
	Être impliqué dans les décisions
	Être informé des projets importants
	Utiliser ses compétences
	Intégrité
	Ressources ou procédures pour bien faire son travail
	Charge de travail non déraisonnable
	Sécurité au travail
Justice	Équité des politiques et pratiques Rh
	Équité et cohérence dans le temps des procédures d'évaluation et de sanction
	Être traité de manière juste et équitable
Communication	Explicitation des règles
	Bonne communication entre salariés
	Bon climat de travail
	Bonnes relations entre collègues
	Communication et coopération entre collègues
	Bonne communication avec la hiérarchie
	Consultation et communication sur ce qui touche le salarié
Horaires de travail	Horaires flexibles compatibles avec les besoins personnels
	Libre de poser ses jours de congés
Équilibre vie privée-vie professionnelle	Équilibre entre vie privée et vie professionnelle

Tableau 11. Obligations de l'employeur, d'après Campoy *et al.* dans Delobbe *et al.*, Comportement organisationnel, 2005, p.125

Comme annoncé précédemment, une variété importante d'items ressort de ces deux tableaux qui peut rendre difficile la comparaison des résultats d'une étude à l'autre. Par ailleurs, certains thèmes sont plus représentés que d'autres en nombres d'items, tels que la rémunération, la reconnaissance et le contenu du travail (tableau 10). Certains items peuvent aussi se recouper car la limite de leurs domaines n'est pas très claire. Il en est ainsi des items sur le salaire équitable (qui apparait trois fois), sur la communication (entre « Bonne communication entre salariés » et « Communication et coopération entre collègues »). A contrario, certains thèmes pourraient être enrichis et éviter la sous-représentation. Ainsi, les thèmes sur l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et sur la sécurité de l'emploi ne comportent qu'un seul item.

Même si le consensus sur ce type de mesure n'est pas encore atteint, il nous est néanmoins apparu très intéressant de poursuivre ce travail qui présente l'avantage de rechercher la nature même du contenu du contrat psychologique.

2.3. Processus du contrat psychologique

Pour Rousseau *et al.* (2018), une des lacunes majeures dans les études portant sur le contrat psychologique est le manque d'attention porté aux processus psychologiques au fil du temps.
Nous allons donc, au sein de ce chapitre, aborder différentes phases de la construction du contrat psychologique. Notre choix se porte sur une présentation qui n'est pas linéaire puisque nous abordons d'abord la phase d'exécution, puis celle de révision et, en dernière partie, la phase de création. Nous avons retenu cet ordre afin de faire le lien en fin de chapitre 2 avec le concept de contrat social, abordé au chapitre suivant. En effet, la phase de création aborde les facteurs intervenant dans la construction du contrat psychologique, et notamment les facteurs intervenant en amont de l'entrée dans l'organisation. Or, c'est bien l'intérêt porté à cette construction du contrat psychologique avant même d'entrer dans l'organisation qui nous conduira à étudier le concept de contrat social.

2.3.1 Exécution ou réalisation du contrat psychologique

Le contrat psychologique reposant sur la norme de réciprocité, le salarié qui respecte les attentes de son supérieur hiérarchique, s'attend, en retour, à ce que ce dernier respecte les obligations perçues de son contrat. Pour autant, le niveau des engagements mutuels n'est pas homogène et peut varier selon les types de contrats psychologiques. Ainsi Shore et Barksdale (1998), ont défini quatre types de contrats psychologiques selon le niveau des engagements mutuels, à savoir :
- les contrats avec des engagements mutuellement élevés, fortement reliés à l'implication affective, à l'intention de rester et au soutien organisationnel perçu (SOP) ;
- les contrats avec des engagements mutuellement faibles, mais équilibrés, caractéristiques d'un échange strictement économique ;
- les contrats de sous-investissement des salariés : perceptions de leurs propres obligations comme inférieures à celles de leur employeur et peu enclins à s'impliquer dans leur organisation ;
- les contrats marqués par un surinvestissement des salariés : niveau élevé d'obligations personnelles perçues mais perception faible des obligations de leur employeur.

Pour Rousseau et Parks (1993), trois modalités d'exécution du contrat psychologique sont à retenir : le respect, le dépassement et la rupture. Morrison et Robinson (1997) complètent le tableau avec une quatrième modalité, à savoir la violation du contrat psychologique.

a) Le respect

Le respect du CP intervient lorsque le salarié et le supérieur respectent les termes du contrat. Ce respect du contrat contribue à l'amélioration de la motivation et à l'implication des salariés (Soufflet, 2013). A ce jour, peu d'études se sont penchées sur les cas de respect contrairement aux cas de rupture et de violation.

b) Le dépassement

Pour Montes et Irving (2008), un excès de réalisation du contrat psychologique (écart positif entre les attentes et les réalisations) a été associé à des affects positifs et négatifs. Le dépassement des obligations de l'employé envers l'employeur peut, en effet, entraîner un « glissement de fonction» et se transformer en une

exigence attribuée à la fonction qu'occupe l'employé. Le dépassement systématique des obligations peut alors engendrer une forte pression et déboucher sur un état d'épuisement physique et moral (Van Dyne et Ellis, 2004).

Pour Lambert, Edwards et Cable (2003), la perturbation (disruption) du contrat psychologique peut être positive ou négative en fonction de l'affect qui lui est associé et susciter des réactions positives et négatives à la fois pour un contrat psychologique sous ou sur-réalisé. Dans le cas d'un dépassement des obligations de l'employeur, les conséquences peuvent ainsi se révéler de manières différentes, avec :

• un accroissement de la satisfaction du salarié, si elles concernent la rémunération, la reconnaissance ou les relations de travail;

• une baisse de la satisfaction, de l'implication et de la motivation du salarié, si les obligations telles que la formation diplomante ou le développement des compétences se traduisent par l'augmentation de la charge de travail ou des responsabilités.

c) Brèche et violation du contrat psychologique

L'essentiel des travaux sur le contrat psychologique ont néanmoins porté sur la question des brèches du contrat psychologique, de ses causes et conséquences.

Rupture ou brèche

Dans la littérature anglo-saxonne, le terme de « breach » est utilisé pour définir la perception par le salarié du non-respect des promesses et obligations de son contrat psychologique. Dans la littérature française, les termes de rupture du contrat psychologique ou brèche du contrat psychologique sont tout à la fois utilisés pour traduire la notion de « breach ». Il nous est néanmoins apparu important de revenir sur les définitions de ces différents termes.

En effet, si « breach » en anglais peut être défini à la fois par le mot brèche ou le mot rupture (https://www.wordreference.com), ces deux termes sont cependant sensiblement différents en langue française. Le mot « brèche » sous-entend, au sens propre, une faille, une entaille, une trouée, ou encore une fissure (https://crisco2.unicaen.fr/des/synonymes/brèche). Ces différents termes impliquent qu'l y a possibilité de réparer ce qui a été entaillé ou fissuré. On parle ainsi souvent de « colmater une brèche ». Au sens figuré, le mot prend le sens de « tort, dommage touchant une personne, son moral ou ses facultés » (https://www.cnrtl.fr/definition/brèche). Porter un coup, ouvrir une brèche signifie tout aussi bien affaiblir qu'ébranler (la position, les convictions d'une personne). Dans ce cas l'utilisation du mot brèche peut à la fois avoir un sens négatif et positif. Au final, dans les deux situations, au sens propre et au sens figuré, le mot brèche laisse entendre qu'il y a une possibilité de réponse ou d'ajustement (réparation, adhésion,…) à la situation en cours.

De son côté, le mot « rupture » est associé aux mots tels que désunion, déchirement, discorde, brouille, cassure, division (https://crisco2.unicaen.fr/des/synonymes/rupture). Sa définition consiste en l'action de rompre ou de se rompre, ou bien en le résultat de cette action (https://www.cnrtl.fr/definition/rupture). Par conséquent, il évoque l'arrêt brusque d'une relation, une « interruption qui affecte brutalement le cours de sentiments, de situations, d'événements, etc., inscrits dans la durée » (https://www.cnrtl.fr/definition/rupture) et qui sera dès lors très difficile, voire impossible, à réparer.

Suite à ces différentes explications sur la terminologie, notre choix se portera sur l'expression « brèche du contrat psychologique» pour définir en français le concept anglo-saxon de « Psychological Contract Breach » car une brèche peut aussi provoquer une rupture, et non l'inverse. La traduction unique par rupture serait, à notre sens, trop exclusive.

Définitions : brèche et violation

La brèche du contrat psychologique consiste donc en une évaluation cognitive par l'individu du non-respect des termes du contrat (Morrison *et* Robinson, 1997). Elle correspond précisément à «la connaissance que l'organisation n'a pas réussi à remplir une ou plusieurs de ses obligations au sein d'un contrat psychologique de manière proportionnelle aux contributions» (Morrison *et* Robinson, 1997, p.230). La brèche du contrat psychologique équivaut donc à un écart négatif entre obligations promises et rétributions reçues. Cette brèche peut ne pas provoquer de ressenti émotionnel particulier (Mullenbach-Servayre, 2009) mais peut aussi conduire à un sentiment de violation, traduisant alors un certain état émotionnel et affectif (Delobbe, 2012, p.19).

La violation du contrat psychologique correspond alors à «l'expérience affective et émotionnelle de détresse, de frustration et de colère née de l'interprétation de cette brèche et des circonstances qui l'accompagnent » (Robinson et Morrison, 2000, p.526). Elle se traduit par de vives réactions des individus et peut survenir après la perception de brèche du contrat psychologique, ou indépendamment de celle-ci (Rousseau, 1989, 1995). Pour Rousseau, le passage de brèche à violation du contrat psychologique dépend principalement de la manière dont l'individu évalue l'importance du non-respect des promesses et obligations perçues de sa hiérarchie.

Facteurs ou causes

Les perceptions de brèches du contrat psychologique sont très fréquentes. Robinson et Rousseau (1994) signalent que les organisations ont de plus en plus souvent tendance à ne pas tenir les promesses et les obligations liées au contrat psychologique. Selon Lester *et al.*, 2002 (dans Coyle *et al.*, 2018), 76% des employés ont expérimenté une brèche de leur contrat psychologique. Pour Delobbe (2012), les études rapportent en effet une proportion importante, de l'ordre de 60%, d'employés jugeant que leur employeur n'a pas rempli ses obligations à leur égard. Bender (2010) relève que la perception de brèche peut se produire assez tôt dans la relation d'emploi et cite à l'appui l'étude de Robinson, Kraatz et Rousseau (1994), dans laquelle plus de la moitié des employés suivis dans leur premier emploi ont reporté une ou plusieurs violations de leur contrat psychologique initial.

Pour expliquer ce phénomène, Morrison et Robinson (1997) ont défini le processus de violation en identifiant les éléments essentiels qui peuvent entraîner la perception d'une promesse non tenue.
Le schéma ci-dessous reprend les étapes du processus.

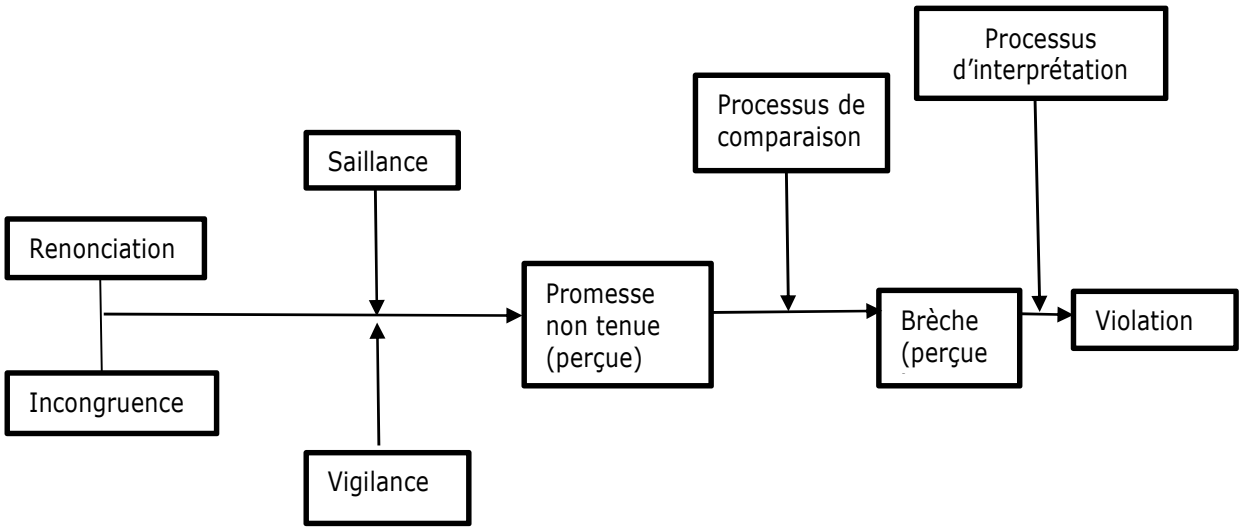


Figure 3: Le processus de violation du contrat psychologique, adapté de Morrison et Robinson (1997, p.232)

Dans ce modèle, la renonciation et l'incongruence sont les deux éléments clés qui expliquent le phénomène de brèche et de violation.

La renonciation intervient lorsque l'employeur (ou ses représentants) ne respecte pas ses obligations, soit par incapacité (due à des aléas externes ou internes à l'organisation), soit par manque de volonté.

Ainsi, pour Delobbe (2012), les brèches perçues du contrat psychologique peuvent s'expliquer par des contraintes externes non anticipées, telle l'arrivée d'un nouveau concurrent, empêchant l'employeur de tenir ses promesses.

L'incongruence se manifeste par une différence de perceptions concernant les obligations mutuelles qui définissent la relation d'emploi et peut porter sur le contenu ou la réalisation des obligations.

Ainsi, pour Delobbe (2012), ce second facteur de brèche, largement plus répandu, correspond à l'inadéquation du contrat psychologique développé par l'employé, ayant formé des attentes trop élevées ou inappropriées, parfois générées en réponse à un haut degré d'exigence de l'employeur. L'incongruence est aussi parfois liée au caractère très implicite des promesses (incompréhension).

Pour Herrbach (2000), des changements dans la situation personnelle de l'individu et/ou par le changement de ses valeurs, ou encore ses interactions avec les autres peuvent faire naître une perception de brèche de son contrat. D'autres auteurs évoquent des causes en lien avec l'individu. Ainsi, Raja *et al.* (2004) obtiennent quelques résultats sur le plan individuel en reliant personnalité et brèche du contrat psychologique (Coyle-Shapiro *et al.*, 2018). Pour Bordia *et al.* (2017), le rapport famille-travail est aussi un facteur pouvant entraîner une brèche du contrat psychologique. L'auteur explique que, lorsque les employés font face à des niveaux élevés de demandes familiales qui interfèrent avec le rendement au travail, ils auront du mal à respecter leurs obligations envers l'organisation.

Pour d'autres chercheurs, il est nécessaire de s'intéresser au contexte sociétal (normes, croyances et présupposés collectifs) dans lequel prend place la relation d'emploi car il sera susceptible de peser dans l'interprétation des brèches et l'émergence d'un sentiment de violation (Delobbe, 2012 ; Moreau-Grefe et Peyrat-Guillard, 2020). Pour Coyle *et al.*, 2018, la culture jouerait un rôle sur la façon dont les employés réagissent à une brèche du contrat psychologique.

Dans le schéma de Morrison et Robinson, l'individu néanmoins ne réagit pas de manière identique à toutes les promesses non tenues. Il module les perceptions des promesses non tenues selon différents critères, à savoir le degré de saillance et d'importance de ces failles (la saillance est ainsi liée à l'importance de l'écart) et le degré de vigilance de l'employé quant au déroulement de sa relation d'emploi et selon la nature du contrat (plus vigilant en cas de contrat transactionnel). Il s'agit, ici, d'une évaluation du ratio entre contributions-rétributions et d'une comparaison avec autrui (Delobbe, 2012). Pour McFarlane Shore et Tetrick (1994), le sentiment de brèche du contrat psychologique peut être plus ou moins fort en fonction du type d'obligation non respectée et du degré de responsabilité attribué à l'entreprise.

Enfin, le passage de la perception de brèche à celle de violation du contrat psychologique est un processus interprétatif allant de la perception cognitive vers une réaction émotionnelle telle que la colère, l'anxiété ou la trahison. Ces sentiments sont complétés par ceux de déception, frustration, de ressentiment, de détresse psychologique, de haine ou d'injustice (Guerrero et Naulleau, 2016). Ce processus interprétatif peut être favorisé et exacerbé par des facteurs comme l'intensité du préjudice subi, l'attribution de la brèche à des décisions et actions intentionnelles et volontaires de l'employeur, l'existence d'un sentiment de méfiance préalable, le manque de crédibilité des justifications apportées par l'organisation pour expliquer les brèches (Delobbe, 2012).

Conséquences

Pour Delobbe (2012), de nombreuses études confirment les liens entre les brèches, la violation et diverses conséquences attitudinales et comportementales.

De nombreux auteurs soulignent ainsi la baisse de la satisfaction professionnelle (Tekleab *et al.*, 2005), de l'implication au travail, de la performance et des comportements de citoyenneté organisationnelle ou implication organisationnelle affective (Robinson et Rousseau, 1994 ; Guerrero, 2004 ; Delobbe, 2012), la hausse de l'intention de quitter l'entreprise (Robinson, Rousseau, 1994) et, par un principe de réciprocité, une révision à la baisse du sens de ses obligations personnelles à l'égard de son employeur (Delobbe, 2012), comme une diminution de la loyauté (Guerrero, 2004). Des effets délétères peuvent se manifester aussi sur la santé psychique et physique des employés (Robinson et Morison, 1997 ; Delobbe, 2012 ; Soufflet, 2013 ; Rossano *et al.*, 2015) et sur leur confiance à plus long terme dans leur employeur actuel ou futur (Robinson, Rousseau, 1994 ; Rossano *et al.*, 2015) .

Coyle-Shapiro *et al.* (2018) ont analysé l'influence des facteurs sociétaux sur les réactions aux brèches du contrat psychologique. Zagenczyk et al, (2015) relèvent ainsi que les conséquences d'une brèche dépendent du rapport de l'individu envers la dimension de « distance hiérarchique »[11]. Ainsi, les employés avec une faible distance hiérarchique réagissaient par exit et voice, tandis qu'une forte distance hiérarchique les poussait à des comportements déviants lors de rupture du contrat psychologique pour des employés chinois (Chao *et al.*, 2011). Pour Costa *et al.* (2017), après une rupture du contrat psychologique la perte de confiance organisationnelle est plus intense pour les membres de culture individualiste que pour ceux de culture collectiviste.

[11] Geert Hofstede (1980) a théorisé le concept de « distance hiérarchique » dans sa théorie des dimensions culturelles. Cette dimension correspond au degré d'inégalité, en termes de pouvoir, attendu et accepté par les individus.

Après avoir examiné la phase d'exécution du contrat psychologique, nous allons au cours du point suivant aborder la manière dont ce contrat s'ajuste au fil du temps et nous attarder sur les facteurs intervenant dans sa formation.

2.3.2 Le processus de construction du contrat psychologique

Rousseau (1995) explique le processus de construction du contrat psychologique selon les étapes suivantes :

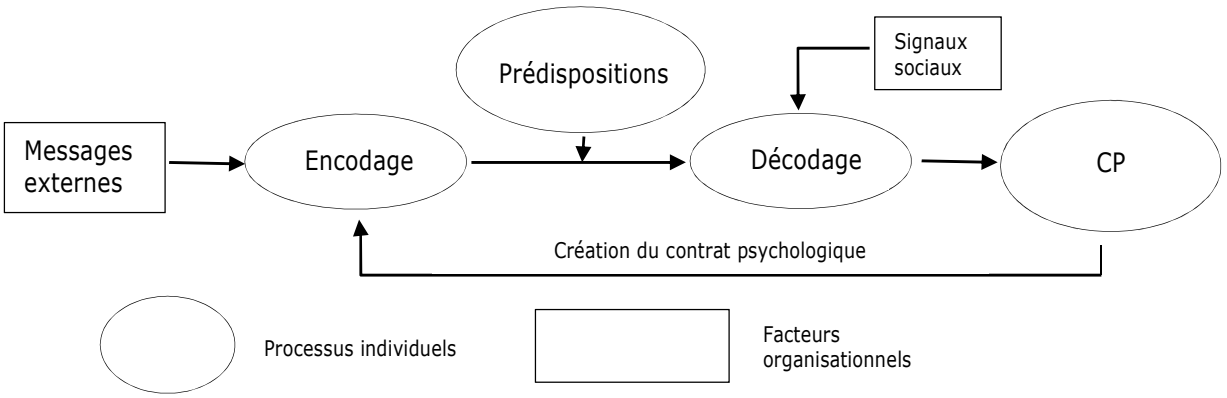


Figure 4. Le processus de construction du contrat psychologique selon Rousseau *et al.* (2014, p.39)

L'encodage correspond à l'interprétation par l'individu des messages externes transmis par l'organisation. Ces messages correspondent à des formulations explicites ou implicites, telles que les communications sur la stratégie, les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines, les actions organisationnelles, la culture de l'entreprise, etc. L'encodage caractérise le mécanisme cognitif qui permet à l'individu d'interpréter les messages organisationnels comme des promesses qui fondent les obligations perçues. Le décodage reflète les jugements des salariés quant aux comportements à adopter pour respecter les obligations : ils deviennent alors des objectifs à atteindre. Les CP reposent donc sur l'information provenant de l'entreprise (messages externes), de son groupe de travail (signaux sociaux), et de ses propres caractéristiques individuelles (prédispositions).

a) La révision ou ajustement du contrat psychologique

Modèle mental flexible, le contrat psychologique s'adapte au fur et à mesure que les individus acquièrent des connaissances et des informations concernant leur travail et leur relation avec l'employeur : ils confrontent ainsi régulièrement et de manière itérative ce qui leur est dit avec ce qu'ils perçoivent de la réalité organisationnelle (Gatignon-Turnau *et al.*, 2018). Pour De Vos et Freeze (2011) le contrat psychologique devient donc plus élaboré à mesure que l'employé rencontre de nouvelles expériences professionnelles et apprend les obligations qui en découlent.

A partir de la théorie de l'auto-régulation (Carver et Scheier, 2001), Rousseau *et al.* (2018) distinguent, néanmoins, deux différentes phases d'ajustement du contrat psychologique selon l'émotion suscitée par la perturbation/changement :

-une phase de renégociation si la perturbation engendre une forte émotion positive ;
-une phase de réparation si la perturbation engendre une forte émotion négative.

L'adaptabilité constante du contrat psychologique est donc à nuancer et certains auteurs remarquent qu'une fois stabilisé, c'est-à-dire sous-tendant durablement les réactions professionnelles du salarié, son caractère résistant au changement agira comme un filtre et minimisera les signaux non consonants avec sa conception de la relation d'emploi (Delobbe, 2012).

Il est dès lors essentiel de s'attarder sur la phase de création du contrat psychologique, phase qui correspond à l'élaboration des caractéristiques déterminantes du schéma mental de l'individu. D'autant que les travaux empiriques sont rares sur cette phase de construction du CP (Suazo *et al.*, 2011; Delobbe, 2012).

b) La phase de création du contrat psychologique

Le contrat psychologique est considéré par Rousseau (2007) comme un schéma mental de la relation d'emploi. Ce schéma se construit sous l'influence de plusieurs facteurs, qui interviennent à différentes étapes de la vie d'un individu. Nous retiendrons dans ce chapitre deux périodes bien distinctes, la phase de socialisation organisationnelle et celle préalable à l'intégration au sein d'une organisation.

Facteurs intervenant dans la construction du contrat psychologique

Morrison et Robinson (1997) identifient plusieurs facteurs qui interviennent dans la construction du contrat psychologique. Dulac (2005 dans Delobbe, 2012, p.27) les énumère ainsi :

• la socialisation durant l'enfance et l'adolescence : développement des valeurs notamment concernant la justice, le travail et la réciprocité. Cette première phase affecte les présupposés des individus par rapport au monde du travail et aux obligations qui font partie d'une relation d'emploi typique ;

• la culture nationale, c'est-à-dire l'ensemble de croyances, de présupposé et de valeurs (telles que l'individualisme, la distance hiérarchique, l'évitement de l'incertitude) qui imprègnent les attentes par rapport aux obligations mutuelles dans une relation de travail (Hofstede, 1980), et affectera également la perception de la relation d'emploi ;

• les expériences antérieures de travail qui influencent l'interprétation qu'en donne le sujet et donc la perception de la nouvelle relation d'emploi. Pour Fiske et Taylor (1984), un schéma cognitif se développe progressivement sur la base d'expériences. Cavanaugh et Roe (1999) ont également étudié le rôle joué par les expériences antérieures de travail (perte d'emploi, changement organisationnel ou changement volontaire d'emploi) ;

• la culture organisationnelle influence l'interprétation et la perception des obligations réciproques ;

• la socialisation organisationnelle et professionnelle ;

• les signaux sociaux et les interactions quotidiennes. Ainsi pour Delobbe (2012), des facteurs externes à l'organisation tels que des croyances, effets de réputation, histoires et anecdotes autour de l'organisation viennent compléter les signaux sociaux des collègues et supérieur direct pour accentuer la pression normative sur les obligations réciproques ;

• le rôle joué au sein de la relation d'emploi et les objectifs, buts, besoins et motivations influencent à la fois l'interprétation et les comportements. Delobbe (2012) prend ainsi exemple sur la préservation d'une image

positive de soi (auto complaisance), comme prédisposition individuelle ou biais cognitif en psychologie sociocognitive, pouvant conduire à surestimer ses contributions personnelles dans la relation.

Phase de socialisation organisationnelle

Pour Delobbe, Herrbach, Lacaze et Mignonac (2005), les personnes disposent à leur entrée dans l'organisation de contrats psychologiques « incomplets », devant être soumis au « test de la réalité». Pour ce faire les nouveaux entrants cherchent des indices qui leur permettent de donner un sens à leur nouvelle relation d'emploi. Selon De Vos, Buyens et Schalk (2003), le processus de recherche de sens dans la formation du contrat psychologique s'effectue durant la première année. Pendant cette période, les nouveaux arrivants vont former des croyances sur ce que leur organisation leur doit et ce qu'ils lui doivent en retour (Rousseau *et al.*, 2018). Mais les auteurs précisent bien que seuls les signaux que l'employé accepte comme promesses généreront des obligations perçues par l'employeur. Robinson et Morrisson (2000) ont ainsi constaté que les employés sont plus à l'écoute des messages qui sont en concordance avec leurs schémas.

Ces promesses (perçues des employeurs) fournissent aux nouveaux arrivants des informations qui peuvent être utilisées pour réviser ou remplacer leurs attentes a priori, formant ainsi des croyances plus réalistes (Wanous, 1980; Rousseau, 2001). En l'absence de signaux promissoires de l'employeur, les employés s'appuient sur les croyances a priori pour former leur contrat psychologique initial. Enfin, après s'être confronté à la réalité, le schéma du contrat de la personne est stable et devient très résistant au changement (Rousseau, 2001).

Qu'est-ce qui fait alors qu'un individu va accepter telle ou telle promesse générant une ou des obligations perçues ? Pour déterminer ce phénomène, il est nécessaire de s'intéresser à la phase amont de la socialisation organisationnelle.

Phase préalable à l'intégration au sein d'une organisation

Le schéma mental de la relation d'emploi se construit tôt dans la vie lorsque les individus développent des valeurs généralisées à propos de la réciprocité et de l'intérêt au travail.

Ce schéma mental de la relation d'emploi, né en amont de la socialisation organisationnelle, est également appelé « contrat psychologique anticipatoire ». Pour Dulac (dans Delobbe 2012), il s'agit d'un schéma encore naïf et imparfait qu'une personne détient à propos d'une future relation d'emploi formé sur la base de ses expériences antérieures, lors de ses premières socialisations familiales et professionnelles.

Selon Anderson et Thomas (1996), puis Blancero et Kleiner (2001), le contrat psychologique anticipatoire repose sur des croyances et des présupposés issus d'expériences antérieures à l'entrée organisationnelle (par exemple, représentations que peut avoir l'individu de certains métiers, de certaines fonctions ou bien encore de certaines organisations). Ces représentations et valeurs proviennent à la fois de la période de l'enfance et de l'adolescence, et de la culture nationale. Ces valeurs sont influencées par la famille, l'école, les groupes de pairs et les interactions avec les autres employés (Morrison et Robinson, 2004). Morrison et Robinson ajoutent, qu'avant même d'entrer dans son premier emploi, un individu a développé des hypothèses à propos de ce qu'il devrait donner et recevoir dans le cadre d'une relation d'emploi. C'est ce schéma construit pendant la phase de socialisation de l'enfance et de l'adolescence qui permettra à l'individu de se forger un socle de valeurs lui donnant l'occasion d'établir son propre rapport à la justice, au travail et à la réciprocité et, par voie de conséquence, son rapport au monde du travail (Morrison et Robinson, 2004).

Ce schéma anticipatoire donne naissance à une troisième catégorie de contrat psychologique, le contrat psychologique idéologique définit avant d'entrer dans l'organisation, et dont la devise idéologique correspond à l' « engagement crédible à poursuivre une cause ou un principe valorisé (qui ne se limite pas à l'intérêt personnel) et qui est implicitement échangé au cœur de la relation individu-organisation » (Thompson et Bunderson, 2003, p.574). Thompson et Bunderson s'inspirent ainsi des travaux de Blau (1964) sur les « récompenses idéologiques », qui considérait déjà le rôle de la récompense idéologique dans la théorie de l'échange social : « aider à faire avancer les idéaux chéris est intrinsèquement gratifiant» (Blau, 1964, p.239).

De la même façon que pour les valeurs nées de la socialisation de l'enfance, mais en s'appuyant ici sur des études de Geert Hofstede (1980), Morrison et Robinson (2004) établissent que la culture nationale peut également amener l'individu à développer des attentes particulières au regard des valeurs culturelles nationales, telles que l'individualisme, la distance hiérarchique, la propension à maîtriser l'incertitude et des critères liés à des psychologies de travail féminines ou masculines. Dans la même idée, Sparrow (1998) soutient que les cultures nationales génèrent des indices qui expliquent les raisons pour lesquelles les termes et conditions des contrats psychologiques sont susceptibles de varier d'un pays à l'autre.

Enfin, plus récemment, Coyle-Shapiro *et al.* (2018), plaident à une approche pluri-contextuelle dans l'analyse du contrat psychologique en appelant à l'intégration des différences nationales et culturelles parce que ces dimensions peuvent expliquer des différences dans le comportement organisationnel selon les pays. Pour ces auteurs, le contexte national comprend les contextes physiques, historiques, politiques, sociaux, économiques et culturels qui impactent le travail et les organisations. L'interprétation et la réponse à la rupture du contrat psychologique, par exemple, peut être contingente à différents facteurs culturels et contextuels (Chao *et al.*, 2011; Costa *et al.,* 2017; Kickul *et al.,* 2004; Zagenczyk *et al.,* 2015). Tsui *et al.* (2007) insistent également sur l'influence de tous ces aspects contextuels sur les attitudes et comportements au travail.

Conclusion

Dans les relations d'échange social, il existe une orientation à long terme donnant à l'échange un caractère continu et illimité, contrairement aux échanges économiques limités dans le temps. Cet horizon à long terme est indispensable au développement de la confiance et à la mise en place d'un schéma prévisible de don et de contre-don entre les partenaires de l'échange (Coyle-Shapiro *et al.*, 2005).

Pour Levinson *et al.* (1962), cet échange social existe au sein des organisations ; il souligne le rôle de la réciprocité et l'effet d'une satisfaction anticipée des attentes dans le monde du travail. Pour ces auteurs, l'organisation fait preuve de réciprocité envers les employés motivés à développer avec elle un rapport d'interdépendance satisfaisant. L'employé et l'organisation semblent avoir en effet de fortes attentes l'un envers l'autre, et c'est précisément l'anticipation de voir ces attentes satisfaites qui motivent les deux parties à poursuivre cette relation.

Mais définir la relation d'emploi comme une réciprocité implicite entre l'employé et l'employeur peut être critiqué en raison du fossé de pouvoir entre l'employeur et l'employé (Dadi, 2012). En période d'austérité économique, la réalité est que la mutualité est inaccessible, ajoute l'auteur.
Rousseau remplace alors la notion d'attentes par celles d'obligations basées sur des promesses perçues. Elle soutient ainsi que la relation d'emploi est fondée sur la promesse perçue et que, au fur et à mesure que les temps évoluent, elle prend la forme d'un modèle mental ou d'un schéma implicite et durable.
Le salarié se forge alors un « contrat psychologique », défini comme un ensemble de croyances et de perceptions individuelles relatives aux obligations respectives de l'employeur et de l'employé (Delobbe, 2012).

Pour autant, le débat entre le rôle de ces trois notions « attente, promesse, obligation » prend une nouvelle direction lorsque l'on dissocie les attentes probabilistes des attentes normatives. Ainsi, pour Rousseau *et al.* (2018), les attentes normatives (nées avant l'emploi) peuvent donner lieu à des obligations perçues alors associées à des attentes probabilistes. L'importance accordée aux attentes normatives renvoie à la dynamique du contrat psychologique qui prendrait corps, ou naissance, avant l'existence même d'une relation employeur-employé. Né en amont de la socialisation organisationnelle, il est également appelé « contrat psychologique anticipatoire » et se construirait tôt dans la vie lorsque les individus développent des valeurs généralisées à propos de la réciprocité et de l'intérêt au travail.

Afin de comprendre comment se construit ce schéma mental de la relation d'emploi anticipatoire, nous choisissons de recourir à un autre concept, celui de contrat social.

Chapitre 3. L'influence du contexte sociétal sur le contrat psychologique

Pour Delobbe (2012), il est illusoire d'identifier et de stabiliser les composantes génériques et universelles du contrat psychologique car il est idiosyncratique mais l'étude du processus de contractualisation psychologique, notamment dans sa phase de formation (antécédents) est bien une voie prometteuse.

Thompson et Hart (2006), de leur côté, soutiennent que les organisations devraient beaucoup se soucier beaucoup de la façon dont les employés construisent et interprètent leurs contrats psychologiques car les employés sont plus susceptibles de percevoir la violation lorsque leurs attentes sont mal alignées avec celles de l'organisation dès l'entrée dans l'organisation.

Pour Rousseau *et al.* (2014), la dimension anthropologique du contrat avec les facteurs d'influence externes comme l'état du droit par rapport aux conceptions de l'individu, le contrat social dominant, le poids des médias et des réseaux sociaux ont été trop souvent mis de côté, ou cités comme des facteurs anecdotiques.

Muresanu et Guerrero (2011) relèvent, par ailleurs, que la plupart des travaux sur le contrat psychologique ont été menés presque intégralement en considérant que le contexte de la relation d'emploi était stable, et en privilégiant la vision nord-américaine ou britannique de la relation d'emploi (Rousseau, 1989 ; Robinson et Rousseau, 1994; Robinson et Morrison, 1995; Morrison et Robinson, 2000; Coyle-Shapiro, 2002).

Face à ces constats, il apparaît bien nécessaire et légitime de chercher ce qui façonne le contrat psychologique chez l'individu en amont de son entrée dans l'organisation. Afin d'étudier cette question, nous nous appuierons sur l'approche du contrat social qui, selon Rousseau (1995), présente l'avantage d'inclure de multiples éléments liés à un contexte sociétal, tels les lois, la culture nationale, les croyances partagées du milieu d'affaires, etc. et d'offrir un nouveau cadre d'analyse de la relation d'emploi en suggérant que c'est à travers une vision systémique et globale des valeurs et normes relatives à la relation d'emploi, que l'on peut mieux appréhender les conséquences d'un changement de la relation d'emploi (Muresanu et Guerrero, 2011). Mais nous nous appuierons également sur d'autres sources disciplinaires afin d'étudier l'articulation entre contrat psychologique et contrat social.

Au cours de ce chapitre, nous étudierons donc en premier lieu les origines du concept de contrat social en gestion, en revenant néanmoins sur ses dimensions politique et économique (3.1.), puis nous analyserons en deuxième partie l'articulation du contrat social et du contrat psychologique en prenant appui sur une approche multidisplinaire (3.2.).

3.1. Le concept de contrat social

L'approche du contrat social en gestion est définie par Rousseau (1995) comme l'ensemble des normes et lois tacites existant dans une société ou un groupe donné relativement à la relation d'emploi. Cette approche anthropologique et sociologique doit permettre d'identifier des antécédents au contrat psychologique.
Elle nécessite néanmoins, en préalable, d'interroger les liens de cette approche avec la théorie du contrat social, qui, elle, se place sur le plan politique du fonctionnement souhaitable de sociétés.

La théorie du contrat social traite, en fait, à la fois de philosophie politique classique (Hobbes, 1651; Locke, 1689 ; JJ Rousseau, 1762), d'éthique (Donaldson et Dunfee, 1994, 1999, Gauthier, 1986) et de théorie organisationnelle (Keeley, 1988). Pour Thompson et Hart (2006), elle est enracinée dans le concept d'accords hypothétiques macro-sociaux, où les gens rationnels structureraient la société en l'absence de contexte et de préjugés.

3.1.1 Le contrat social comme outil politique

Depuis l'antiquité, l'idée d'un accord sur le sens de ce qui est commun est devenue un élément essentiel de la compréhension et de l'explication de la vie sociale (Alcaud *et al.*, 2010, p.58).
Le contrat, qui est un accord juridique issu du droit privé, est donc ici transposé à un niveau macro, celui de la société, pour expliquer la genèse de sociétés politiques organisées (Quintard, 2019).
En philosophie politique, le contrat social désigne donc l'accord par lequel les êtres humains décident de quitter un état de nature originel pour former une collectivité politiquement organisée. Par extension, le terme est employé pour désigner les principes qui justifient le consentement des gouvernés au pouvoir des gouvernants (Nay *et al.*, 2005, p.37).

a) Origines du contrat social : dimension politique

C'est au sein de l'école du droit naturel et du droit des gens (Grotius, Pufendorf) que naît la théorie du contrat social à proprement parler (Alcaud *et al.*, 2010, p.59).
Puis, les penseurs contractualistes dont les trois plus éminents théoriciens sont Hobbes (1588-1679), Locke (1632-1704) et Rousseau (1712-1778), vont reprendre cette idée de contrat social afin de tenter d'expliquer ce qui fonde l'obéissance des citoyens envers l'autorité politique et les lois qu'ils se donnent (Qintard, 2019).

Hugo Grotius (1583-1645)

Pour Hugo Grotius, les êtres humains sont animés par une sociabilité naturelle. Ils adoptent spontanément les comportements qui leur permettent de coexister (ne pas s'approprier le bien d'autrui, tenir sa parole, réparer les dommages causés involontairement, etc...). L'Etat est le produit de leur entente, il peut être défini comme « un corps parfait de personnes libres qui se sont jointes ensemble pour jouir paisiblement de leurs droits et pour leur utilité commune » (cité par Nay *et al.*, 2005, p.37).
Dans Le droit de la guerre et de la paix (1625), Hugo Grotius est le premier à réaliser le lien entre le pacte du peuple avec le souverain et l'accord qui fonde la société. Selon lui, le pouvoir civil, issu du pacte d'association unissant ces personnes, ne peut agir sans le consentement du peuple (Nay *et al.*, 2005).

Hobbes (1588-1679)

Hobbes oppose une lecture conservatrice à Grotius. La question politique devient celle du lien social et de la manière dont il est fondé. Marqué par les violences de la guerre de Trente Ans (1618-1648) et de la Grande Révolution anglaise (la « Grande Rébellion » ayant débouché sur l'exécution du roi Charles 1Er et l'abolition de la monarchie), Hobbes écrit dans le Léviathan (1651) que le pacte d'association est rendu nécessaire du fait de la violence des hommes. Les hommes ne peuvent pas vivre en paix dans l'état de nature car l'homme, dominé par ses passions, est « un loup pour l'homme ». Soumis à la loi du plus fort et à la guerre potentielle de tous contre tous, les hommes sont donc poussés à s'associer, et le contrat ou pacte d'association consiste alors en un transfert de droit qui institue le corps social comme sujet politique collectif (Ménissier, 2018, p.39), les êtres humains sont poussés à s'unir en société par un instinct de conservation plutôt que par un instinct de sociabilité (Nay *et al.*, 2005, p.37). Pour échapper à la peur de mourir qui les anime et garantir leur sûreté personnelle, les hommes acceptent donc de se soumettre au Léviathan, figure de l'Etat, dans les mains duquel ils remettent l'ensemble de leurs droits en échange de leur protection (Alcaud *et al.*, 2010, p.59). Délivrés de la peur de leurs semblables, les hommes sont en retour placés sous le joug d'une autorité arbitraire et incontestable (Quintard, 2019).

Samuel Von Pufendorf (1632-1694)

Samuel Von Pufendorf conteste la lecture hobbesienne qui, selon lui, légitime le despotisme. Il revendique la distinction entre un « pacte d'association », qui permet aux hommes de s'associer librement, et un «pacte de soumission », qui vise à « conférer le pouvoir de gouverner sur la société » en liant le souverain et les sujets par une promesse réciproque : fidèle obéissance contre intérêt pour le bien public. En se soulevant contre le roi, les sujets contestent leur soumission, mais ne remettent aucunement en cause leur association (Nay *et al.*, 2005, p.37).

Locke (1632-1704)

Impliqué directement dans les changements dans la pensée sociale et politique au XVIIe siècle (association étroite avec les réformateurs politiques en Angleterre et exil volontaire chez des réfugiés huguenots en Hollande) (Moghaddam, 2008), Locke élabore sa théorie du contrat social à la fin du XVIIème siècle, à l'issue de la Glorieuse Révolution anglaise.

Dans son traité sur le gouvernement civil (1689-1690), John Locke s'en prend à Robert Filmer (1589-1653), défenseur de la monarchie absolue qui défend que les hommes ne sont pas nés libres mais esclaves et que l'autorité du roi est incontestable. Locke réaffirme que l'Etat est le produit d'une association volontaire et entend démontrer que l'autorité du pouvoir civil ne saurait être absolue (Nay *et al.*, 2005, p.37). À ses yeux, l'essentiel de ce qui est nécessaire à l'homme pour vivre parmi ses semblables est déjà présent dans l'état de nature : une relation d'individu à individu qui passe notamment par l'établissement de contrats particuliers fondés, par exemple, sur la parole donnée (Alcaud *et al.*, 2010, p.59). L'état de nature est donc déjà un état social (Quintard, 2019). Mais avec les désordres et conflits, les hommes n'étant pas toujours capables de faire un plein usage de leur raison, un contrat est nécessaire. Il doit permettre aux individus de confier à une autorité supérieure la charge de veiller au respect de leurs droits naturels. Cette délégation repose sur la confiance et implique des devoirs réciproques (Nay *et al.*, 2005, p.37). Ici, le contrat social ne consiste donc plus à mettre fin au risque de la mort violente par la soumission à une autorité politique extérieure mais plutôt à améliorer les

situations respectives des individus en multipliant leurs liens. L'institution de la société, par un contrat d'ensemble, se fait donc en continuité avec les relations interindividuelles établies entre des hommes naturellement égaux. Ce qui compte alors c'est la garantie par la société du respect de la morale individuelle, des devoirs afférents aux libertés et droits des individus, dont le premier est la liberté. Celle-ci remplace la sûreté comme problème central de l'institution de l'ordre politique (Alcaud *et al.*, 2010, p.59). Seule la liberté de l'Etat constitué, confère selon Locke à l'homme sa pleine dignité et lui permet de s'accomplir (Quintard, 2019). Pour autant, ses propos ne visent pas à formuler une théorie du meilleur gouvernement, ni à se faire l'apôtre de la démocratie (le corps politique de l'époque excluait les femmes et les plus pauvres) (Quintard, 2019).

Rousseau (1712-1778)

Dans le Contrat social (1762), Jean-Jacques Rousseau conforte la réflexion de Locke : l'état de nature présente bien un caractère paisible et harmonieux, qui est abandonné lors de la réalisation du contrat. Mais le pacte social évoqué par Locke ne suffit pas selon Rousseau à établir une parfaite harmonie et il convient alors, selon lui, de reconstruire la liberté qui prévalait dans l'état de nature en faisant en sorte que « tout le peuple statue sur tout le peuple » (Nay *et al.*, 2005, p.37). Il s'agit, pour Rousseau, de trouver la solution pour que chacun s'unisse à tous, tout en n'obéissant qu'à lui-même, et rester ainsi aussi libre qu'avant (Quintard, 2019).

Le contrat social devient donc l'acte par lequel l'abandon unanime des volontés particulières fait naître la volonté générale du corps public. Cependant, les individus ne se défont plus d'une partie de leur liberté et de leur souveraineté au profit d'un prince tout puissant, comme chez Hobbes, mais au profit d'un ensemble politique : le « peuple souverain » qui les dépasse, tout en les contenant. La souveraineté du peuple s'incarne alors dans la volonté générale dont la loi est l'expression (Alcaud *et al.*, 2010, p.59). Le pouvoir civil étant le résultat de l'association des individus, il ne saurait donc les opprimer. Il n'a de sens et de légitimité que s'il leur permet de vivre en société sans renoncer à leur liberté (Nay *et al.*, 2005, p.37).

En conséquence, les règles de fonctionnement de la société deviennent une résultante de la décision politique des membres de la société qui agissent comme agents libres (Bernardi, 2010). Cette vision dite « classique » du contrat social renvoie à l'idée que les individus consentent de manière volontaire à former une société organisée (Roehling, 1997). Ce genre de contrat suppose l'existence de l'État et des termes selon lesquels il peut être gouverné. Le contrat social serait ainsi une entente non-écrite concernant des droits et des obligations réciproques entre l'État et ses citoyens. Payer les impôts, obéir aux lois, partager le risque de la défense en échange de la sécurité, sont des exemples de cet engagement réciproque (Muresanu et Guerrero, 2011)

Dans les réflexions qu'ont développées Locke et Rousseau autour de la thématique contractualiste apparaît une autre idée : comme le pacte consiste en une reconnaissance mutuelle des droits naturels (liberté et dignité de la personne), chacun s'engage devant les autres à défendre l'accès de tous à une condition décente, et ce, dans l'égalité des conditions civiles (il n'y a plus de privilèges). L'exigence d'une certaine justice sociale représente donc le fruit de la théorie classique du contrat (Ménissier, 2018), que nous retrouverons avec John Rawls.

La critique anticontractualiste

Au lendemain de la Révolution française, l'idée de contrat social est attaquée au nom de son caractère à la fois abstrait et constructiviste. Edmund Burke, philosophe anglo-irlandais, attaque l'idée de contrat social au

nom de la rupture qu'elle suppose avec une société organisée et hiérarchisée selon un ordre transcendant immuable, dicté par la providence divine. Mais le contrat social est aussi attaqué par les Libéraux qui lui reprochent d'être destructeur de l'individu et de sa liberté fondamentale (Alcaud *et al.*, 2010, p.59). Accusé d'être liberticide parce que les contractualistes privilégient l'idée d'égalité, il leur fait perdre de vue la liberté individuelle, le bien le plus précieux de l'homme. Car les conditions concrètes d'application de la justice sociale donnent à l'Etat un pouvoir démesuré : la pression qu'il exerce sur l'initiative individuelle tend à décourager celle-ci. Il n'est même pas certain que l'Etat ne vise pas à entretenir son pouvoir sous le couvert de défendre la justice sociale. Dans cette perspective une ligne de théoriciens allant d'Alexis de Tocqueville à Friedriech Von Hayek adopte la défense de la liberté individuelle contre tout interventionnisme étatique qui prétendrait se légitimer au nom de la justice sociale : la société, constituée de rapports effectifs que les hommes entretiennent entre eux, s'équilibre toute seule, sans nécessiter le recours de l'Etat (Ménissier, 2018).

D'un autre côté, d'autres critiques se manifestent rejetant les aspects abstraits de la théorie au profit des réalités sociales et économiques. Ainsi, le philosophe Hegel (1770-1831) a longtemps été vu comme le critique principal des théories du contrat social, davantage intéressé par l'histoire et ses réalités objectives plutôt que par les abstractions des théories contractualistes. Au milieu du XIXème siècle, Karl Marx va livrer la critique du contrat social qui aura le plus de succès et qui condamnera cette notion pour plus d'un siècle. La liberté formelle postulée dans la théorie libérale dessine à ses yeux le cadre d'une société dans laquelle la majorité des individus ne bénéficient pas de « libertés réelles » (Alcaud *et al.*, 2010, p.59).

Comment, dans ces conditions, est-il possible de penser la justice sociale sans la référer à la notion de contrat social ? L'égalité républicaine qu'il impose s'accommode mal des principes individualistes de la démocratie moderne. Au sein de celle-ci, pourtant, un travail conceptuel réalisé sur la notion d'égalité permet de concevoir la justice sociale en termes d'équité (Ménissier, 2018), et c'est ainsi que la notion de contrat social sera ensuite réutilisée à partir des années 1960-1970, en lien étroit avec celle de justice sociale au moment de la réévaluation critique du libéralisme par John Rawls (Alcaud *et al.*, 2010, p.59).

John Rawls (1921-2002) et la justice sociale

La philosophie libérale contemporaine renoue avec l'allégorie du contrat social, assumant l'héritage de Locke et de Rousseau (Nay *et al.*, 2005, p.37) pour répondre à la tension de la société contemporaine entre deux exigences différentes : l'égalité (exigence démocratique) et l'efficacité (révolution industrielle et capitalisme) compatible avec l'exigence de liberté individuelle. Or, l'efficacité requiert une diversité des talents, ce qui permet de réintroduire la notion de mérite (Boyer, 1995).

En 1971, John Rawls est le premier à réutiliser l'idée de contrat social. Selon lui, une « société de personnes humaines » ne peut être « juste » que si ses membres s'accordent publiquement sur des principes de justice permettant de protéger les droits des individus. Pour définir ces principes, Rawls conçoit une situation initiale où « chaque personne ne connaît sa place dans la société, sa position de classe et son statut social » et où « personne ne connaît le sort qui lui est réservé dans la répartition des capacités et des dons naturels ». Placés de la sorte sous un « voile d'ignorance » et attachés par ailleurs à maximiser leur bien-être, les individus sont amenés à adopter des principes de justice associant le respect des libertés fondamentales, l'égalité des chances et le respect des différences (Nay *et al.*, 2005, p.37).

Pour Rawls, l'égalité des conditions de départ (situation due à ce « voile d'ignorance ») garantit l'équité (fairness) de la solution retenue in fine grâce aux institutions organisées de telle manière que le sort de l'individu soit le moins mauvais possible. La société ainsi constituée est une communauté solidaire, et non un agrégat d'individus égoïstes (de type hobbésien) (Boyer, 1995).

L'anthropologie : une nouvelle piste pour renouer avec le contrat social ?

Une autre piste pour concilier justice sociale et contrat social travaillée par la philosophie politique est inspirée par l'anthropologie et s'appuie sur la référence au modèle du « don », d'abord exposé par Marcel Mauss (1925) dans L'essai sur le don.

Ici, les auteurs s'inspirent de la notion de circulation des biens et des « services » dans les économies du don et du contre-don afin de concevoir l'échange social sous un autre angle. Cette piste présente l'avantage de contourner un obstacle majeur de la théorie contractualiste de la justice sociale qui contraint l'individu à donner à autrui quelque chose de ce qu'il possède ou de ce qu'il gagne. Or, il s'agit avec le modèle du don et du contre-don de donner à comprendre à ce même individu que la justice sociale relève d'une obligation collective fondamentale qui met en relief la nature profonde de la vie sociale.Elle permet de passer du plan politique au plan de la civilisation (Ménissier, 2018).

Le tableau suivant synthétise les différents courants de pensée sur le concept de contrat social dans le domaine politique.

Les contractualistes : sujet politique collectif et justice sociale	
Hugo Grotius (1583-1645), *Le droit de la guerre et de la paix, 1625*	Les êtres humains sont animés par une sociabilité naturelle. L'Etat est le produit de leur entente. Le pouvoir civil ne peut agir sans le consentement du peuple.
Thomas Hobbes (1588-1679) *Léviathan, 1651*	Oppose une lecture conservatrice à Grotius. Les hommes s'unissent par instinct de conservation. Le contrat social ou pacte d'association (de tous les hommes) consiste en un transfert de droit qui institue le corps social comme sujet politique collectif.
Samuel Von Pufendorf (1632-1694) *Devoirs de l'homme et du citoyen, 1673*	Réfute la lecture hobbesienne. Distingue le « pacte d'association » du « pacte de soumission ».
John Locke (1632-1704) *Traité sur le gouvernement civil, 1689-1690*	Réaffirme que l'Etat est le produit d'une association volontaire. L'homme est naturellement libre. Mais avec le temps un contrat est devenu nécessaire qui délègue à une autorité supérieure le respect des droits naturels de chacun.
Jean-Jacques Rousseau (1712-1778) *Du contrat social, livres I et II, 1762*	Conforte Locke et ajoute de nouveaux arguments.

	Il s'agit de restaurer la liberté qui prévalait dans l'état de nature. En vertu du contrat, la loi est l'expression de la « volonté générale ».
John Rawls (1921-2002) *Théorie de la justice, 1971*	Dans l'héritage de Locke et Rousseau. Réutilise la notion de contrat social dans les années 1970 après un «rejet» de plus d'un siècle. Les individus, placés sous un « voile d'ignorance » et attachés à maximiser leur bien-être, adoptent des principes de justice. Place sa recherche des conditions d'une société à la fois libre et juste sous les auspices de la Théorie classique du contrat social.
Les anticontractualistes : défense de la société traditionnelle, de la liberté individuelle ou prise en compte des réalités historiques et économiques.	
David Hume (1711-1776), philosophe empiriste écossais, Traité sur la nature humaine (1730)	La notion de contrat social est un dangereux artifice, qui annexe la politique au profit de l'Etat considéré comme une instance autonome. Le CS veut légitimer la domination étatique.
Edmund Burke, homme politique et philosophe anglo-irlandais *Réflexions sur la Révolution de France, 1790*	Défend la légitimité de la vie sociale traditionnelle. Le rapport entre l'individu et sa communauté est organique. Impossibilité de réinstituer la société par le contrat.
Benjamin Constant *De la liberté des Modernes, 1819*	La loi n'est pas l'instrument de la liberté, elle y est même contraire.
Georg Wilhem Friedrich Hegel *La philosophie de l'esprit, 1821*	La théorie classique du contrat instaure une confusion entre le devoir de répondre volontairement aux engagements contractés entre individus et les fondements même de nos devoirs.
Alexis de Tocqueville *De la Démocratie en Amérique, 1835*	Le fait de privilégier l'égalité fait perdre de vue la liberté individuelle. Défendent la liberté individuelle contre tout interventionnisme étatique qui prétendrait se légitimer au nom de la justice sociale. La société s'équilibre toute seule, sans le recours de l'Etat.
Friedrich Von Hayek *Droit, législation et liberté, 1973*	

Karl Marx (1818-1883), Manifeste du Parti Communiste (Marx et Engels, 1848).	L'individu envisagé par les contractualistes n'est qu'une fiction idéologique, celle du libéralisme. Rejette le modèle car ne prend pas en compte la réalité économique du monde.
Contrat social et inconscient	
Sigmund Freud *Jokes and their relation to the unconscious, The standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud, Vol. 8, 1905*	S'oppose à la rationalité du contrat social traditionnel de Hobbes, Locke et Rousseau, individualise le contrat social, distingue le focus sur le temps historique de celui sur le temps de la vie individuelle. Définit un contrat social psychologique.
Contrat social : égalité ou équité	
Alain Boyer *Notions de philosophie III, 1995* *Justice et égalité, p.9-83, à propos de J. Rawls*	La société contemporaine est tendue entre 2 exigences différentes : l'égalité (exigence démocratique) et l'efficacité (révolution industrielle et capitalisme) compatible avec l'exigence de liberté individuelle. Or, l'efficacité requiert une diversité des talents, ce qui permet de réintroduire la notion de mérite. Pour Rawls, la volonté générale n'est autre que la volonté des individus soumis au voile d'ignorance. L'égalité des conditions de départ (situation due à ce « voile d'ignorance ») garantit l'équité (fairness) de la solution retenue in fine grâce aux institutions organisées de telle manière que le sort de l'individu soit le moins mauvais possible. La société ainsi est une communauté solidaire, et non un agrégat d'individus égoïstes (de type hobbésien).
Contrat social et théorie du don	
Marcel Mauss *Essai sur le don, 1925* **Marshall Sahlins** *Age de pierre, âge d'abondance, 1976* (plan socio-politique) **Maurice Godelier** *L'énigme du don, 1996* **Marcel Hénaff** *Le prix de la vérité, 2002*	S'inspirent de la notion de circulation des biens et des « services » dans les économies du don et du contre-don. La justice sociale relève dès lors d'une obligation collective fondamentale qui met en relief la nature profonde de la vie sociale.

Tableau 12 : La théorie classique du contrat social, critiques et continuité.

La lecture de ce tableau permet de brosser les différents mouvements de pensée autour de la notion de contrat social dans le champ politique. Jusqu'au 19ième siècle contractualistes et anticontractualistes se complètent ou s'opposent sur la notion et la nécessité d'un contrat ou d'un pacte social alors que le 20ième siècle tente de remettre le concept au centre des débats en cherchant de nouvelles pistes pour effacer les antagonismes (équité, théorie du don).

b) Contrat social v/s ordre social

Compte tenu du sujet de notre étude, la question des similitudes entre les concepts de contrat social (philosophie politique occidentale) et d'ordre social (philosophie politique chinoise) doit être posée. Nous retiendrons, en cela, les explications de Wu (2015).

L'auteur cherche d'abord à retrouver une notion équivalente en langue chinoise à celle de « volonté générale », notion qui s'adosse à un fonctionnement électoral. En prenant appui sur quelques termes chinois qui sont souvent utilisés pour traduire ce concept (公意 la volonté publique ; 普遍意志 la volonté universelle ; 共同意志 la volonté commune ; 公共意志 la volonté commune et publique ; 公意志, la volonté de tous), il démontre qu'en fait chacune de ces significations s'éloigne de l'idée sous-jacente de Rousseau pour qui, écrit-il, la volonté générale n'est pas la somme des volontés particulières, ni la volonté de tous. Il existe en fait chez chacun à la fois deux volontés, une, particulière, propre à l'homme naturel et une, générale, relative à l'homme civilisé qu'est le citoyen, et la somme des volontés particulières est la volonté de tous et celle des volontés citoyennes est la volonté générale.

La traduction en langue chinoise ne pouvant retranscrire le sens propre du concept, l'auteur explique que « c'est seulement de biais, de façon analogique, que les Chinois peuvent établir une correspondance entre cette notion et des notions qui leur semblent proches et familières. Ce rapprochement est conforme, d'une part, à la logique cognitive – du connu à l'inconnu –, d'autre part aux conventions de leur écriture idéographique donnant priorité à la ressemblance » (Wu, 2015, p.54). En procédant ainsi, l'auteur s'interroge alors sur le rapprochement possible des notions historiques de volonté du Ciel (天意), et plus récemment par la République de volonté du peuple (民意), de celui de « volonté générale ». Il y pose cependant les limites suivantes :

- Dans l'esprit de Rousseau, « tout acte authentique de la volonté générale, oblige ou favorise également tous les citoyens » (Rousseau, Contrat social, ch. 2.4). Autrement dit, elle ne considère pas les intérêts particuliers, ne prenant en compte que les intérêts communs.

  Pour les Lumières, tout homme est doté de la raison, instruit et informé de manière égalitaire et suffisante, il est dès lors capable de choisir ce qui lui convient en tant que citoyen.
- Dans une éthique collectiviste, ce qui est primordial, ajoute-t-il, c'est de faire régner l'ordre dans la communauté, et peu importe si cet ordre rend les uns démunis, frustrés, asservis, les autres dissipateurs, abusifs, tyranniques.

  L'individu n'est donc pas apte à distinguer l'intérêt commun de l'intérêt privé: il est d'abord fils, puis mari, puis père qui se trouve dans une famille, puis un village, puis un canton, etc., c'est-à-dire dans un réseau social qui l'enserre sous forme de plusieurs cercles concentriques. La notion de citoyen n'a pas de sens, conclue-t-il. L'individu n'en a d'ailleurs ni l'idée ni entendu parler.

c) Transposition vers le monde économique

L'approche classique du contrat social telle que présentée par les contractualistes fait donc référence à une idée de la philosophie moderne (à partir du 16ème ou du 17ème siècle), et désigne l'alliance politique de tous les citoyens par le moyen d'un accord explicite qui rassemble les individus sous une puissance publique souveraine: le contrat est social parce qu'il consacre le geste politique de réunir des hommes. Par-là, il donne son sens à l'instrument de leur rassemblement, l'Etat, qui, sous peine de dérive despotique, doit obligatoirement entretenir des liens avec la volonté des citoyens (Ménissier, 2018). C'est donc un moyen pour fixer des principes de moralité et d'éthique dans une société donnée, que Donaldson et Dunfee (1994) appellent hyper-normes et définissent comme «des principes fondamentaux de l'existence humaine qui servent de repères d'évaluation du niveau minimal acceptable des normes morales » (Donaldson et Dunfee, 1994, p.264).

Le contrat social : un outil de moralité économique

Donaldson et Dunfee (1994) aborde donc la question du contrat social dans la tradition de la pensée du contrat social mais en le déclinant sur des principes de moralité économique.

Dans leur théorie intitulée « Integrative social contracts theory (ISCT) ou Théorie des contrats sociaux, ils distinguent alors deux niveaux de contrat social : un contrat « macrosocial » théorique et des contrats « microsociaux ».

Pour les auteurs, chaque communauté définit son propre contrat social, appelé micro-contrat social, qui représente des accords ou des compréhensions partagées sur les normes morales pertinentes à des interactions économiques spécifiques. C'est un contrat implicite existant entre des membres de communautés spécifiques, y compris des entreprises, des départements, des sous-groupes informels au sein de départements, des organisations économiques nationales, des organisations économiques internationales, des associations professionnelles, etc. Il émane/découle/dérive du contrat macrosocial, similaire aux théories conventionnelles classiques de la philosophie et de l'économie politique, qui définit les règles de base normatives et hypothétiques entre les participants économiques.

Les principes qui régissent les contrats microsociaux sont les suivants:

1. Les communautés économiques locales peuvent spécifier des normes éthiques pour leurs membres par le biais de contrats microsociaux ;
2. Les contrats microsociaux spécifiant des normes doivent être fondés sur le consentement éclairé renforcé par un droit de sortie.
3. Pour être obligatoire, une norme contractuelle microsociale doit être compatible avec les hypernormes du contrat macrosocial.

En cas de conflits entre des normes satisfaisant aux principes 1-3, la priorité doit être établie par l'application de règles conformes à l'esprit et à la lettre du contrat macrosocial.

Comme vu précédemment, le concept de contrat social a d'abord été perçu comme un outil politique, puis transposé dans le domaine économique. Dans la partie suivante, nous allons analyser sa place dans le domaine de la gestion.

3.1.2 Le contrat social en gestion

Dans le domaine de la gestion, le contrat social constitue « la toile de fond » de la relation employé-employeur (Rousseau, 1995). Nous aborderons dans ce chapitre les apports de D. Rousseau et de ses successeurs sur le concept de contrat social en gestion, et dans un second temps l'évolution de croyances préexistantes à celles d'hyper normes.

a) Denise Rousseau

Selon Rousseau (1995), les contrats sociaux correspondent au contexte sociétal qui permet de comprendre les contrats psychologiques individuels créés dans le monde du travail, dans une période donnée (Rousseau *et al.*, 2014). Un contrat psychologique ne naît pas du néant mais bien au cours d'interactions sociales et tire ainsi son sens de la société dans laquelle il se construit (Delobbe *et al.*, 2005). Selon Rousseau et Tinsley (1997), le contrat social n'est donc pas conclu par choix mais pris comme une réalité « allant de soi », une évidence que les personnes ne voient comme relative qu'en cas de violation contractuelle. Pour Rousseau *et al.* (2014), le contexte social fait donc contrat, au sens d'accord mais pas nécessairement par choix.

Le contrat social : quelle place dans la typologie des contrats ?

Pour Rousseau (1995), le contrat social est l'un des quatre contrats de sa typologie définie selon deux axes:

- le niveau de diffusion et de partage (individuel ou collectif) ;
- l'origine du point de vue (vision de l'intérieur ou de l'extérieur).

	Individu	**Niveau du contrat**	Collectif
De l'intérieur **Vision du contrat**	*Psychologique* Ensemble de croyances que les individus développent, qui concernent les promesses, faites et acceptées, et qui lient ces individus à un autre individu (employé, supérieur, client,...) ou à une organisation (entreprise, syndicat,...).		*Normatif* Contrat psychologique partagé qui émerge quand les membres d'un groupe social (religieux,...), d'une organisation (armée, entreprise, syndicat,...), ou d'une unité de travail (membres d'un service d'hôpital,...) développent un ensemble de croyances communes.
De l'extérieur	*Tacite* Interprétations qu'une tierce personne (témoin, juriste,...) peut avoir concernant les termes du contrat.		*Social* Ensemble de croyances qui concernent les obligations associées à la culture d'une société (religion,...).

Figure 5 : Typologie des contrats psychologiques selon Rousseau, 1995 dans Delobbe *et al.*, 2005, p.127.

Selon Delobbe *et al.* (2012), ces quatre types de contrats exercent des influences mutuelles, directes ou non, et à plus ou moins long terme même s'ils se situent à des niveaux différents (plutôt « microéconomiques » pour les contrats psychologiques et tacite, et plutôt « macroéconomique » pour les contrats normatif et social, de façon simplifiée).

Campoy (2004 dans Delobbe *et al.*, 2005) schématise ainsi les relations entre les différents contrats.

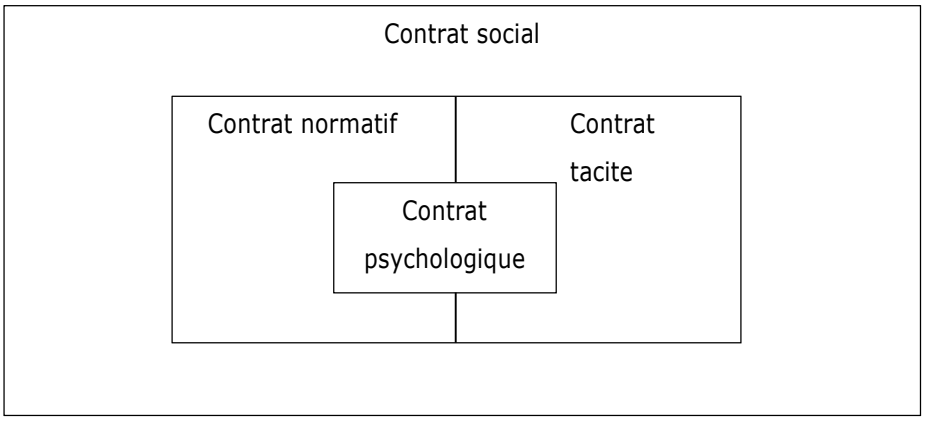


Figure 6 : Relations entre les différents « contrats psychologiques » selon Campoy, 2004 dans Delobbe *et al.*, 2005, p.128

Dans un premier temps, le contrat social fournit à l'individu une grille d'interprétation possible des promesses et «se diffuse» ensuite dans tous les autres types de contrats (Rousseau et Schalk, 2000; Delobbe, 2005). Puis, les contrats tacite et normatif ont à leur tour une influence sur le contrat psychologique stricto sensu (Rousseau et Schalk, 2000), puisqu'ils représentent un «corset» pour ce dernier, surtout dans le cadre d'une communication intense de la part de l'organisation (Delobbe *et al.*, 2005). Les contrats qu'une organisation développe avec ses employés sont ainsi reliés à ce contrat social plus large, qui définit l'engagement contractuel dans un contexte situé (Rousseau *et al.*, 2014).

D'un autre côté, les influences du contrat psychologique vers les autres contrats existent, mais leur effet est beaucoup plus lent, en raison de l'inertie plus grande du contrat social par rapport à celle du contrat psychologique stricto sensu (Rousseau et Schalk, 2000).

Les sources du contrat social

Les éléments du contrat social découlent directement de la culture sociétale en général et indirectement par l'impact d'une culture sur l'éducation, le droit, l'industrie et les institutions connexes (Rousseau et Tinsley, 1997). Rousseau *et al.* (1994) précisent que ces sources comprennent à la fois l'opinion publique, les systèmes éducatifs, les lois, les tribunaux, les professions, les idéologies, les instances de régulation et les normes gouvernementales. Ces éléments sont repris dans le schéma suivant.

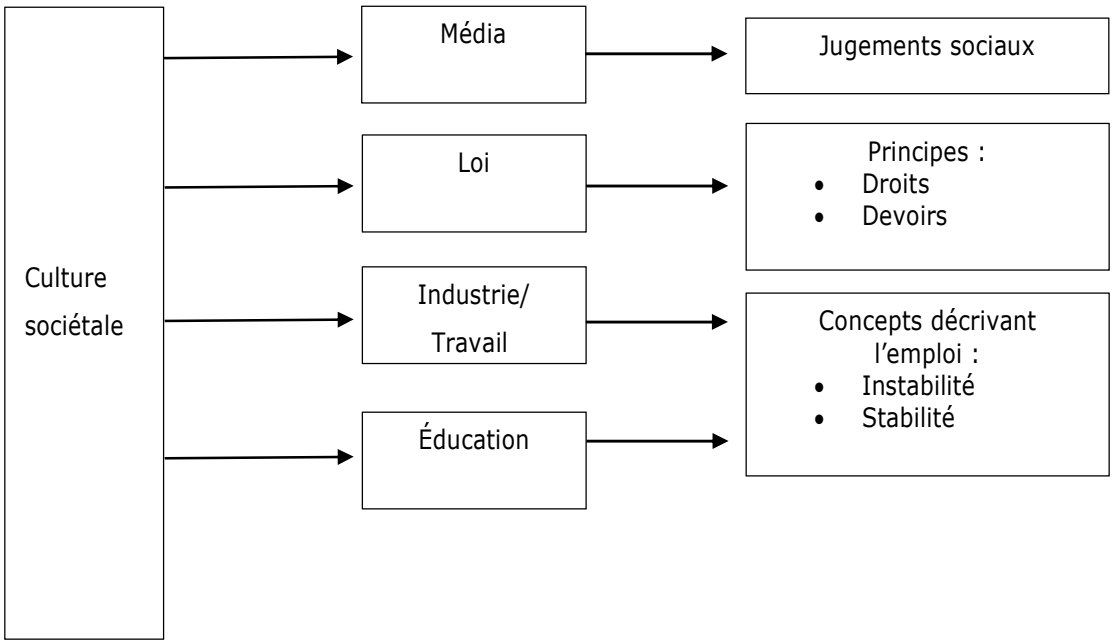


Figure 7 : Structure et dynamique du contrat social,
dans Rousseau, D. M., Rozario, P. de, Jardat, R., et Pesqueux, Y., 2014.

Rousseau *et al.* (2014) illustrent les effets de ces différentes sources sur les éléments des contrats sociaux montrant que le contrat social est culturel et, comme la culture, il évolue par les dynamiques de l'histoire, de la technologie, de l'éducation et de l'économie.

- La culture sociétale

Un contrat social donnant plus de plus de poids à la famille qu'au développement de la carrière des personnes peut freiner des politiques de mobilité des organisations. Il y a souvent inadéquation des composantes RH exportées à l'international avec les contrats sociaux des contextes d'implantation.

- Les médias

Pour Rousseau *et al.* (2014), l'interprétation sociale des événements se réalise par l'intermédiaire de messages largement diffusés par la télévision, la radio, les journaux et le Web. Les médias sont aussi bien des miroirs de la réalité sociale que des acteurs qui influencent cette réalité. Les médias populaires peuvent influencer la manière dont les événements sont interprétés.

- La loi

Dans certains contextes sociaux, les concepts de « droit de l'employé », de « citoyenneté » et de « respect des procédures » sont devenus de puissants symboles de gouvernance pour les organisations » (Sutton, Dobbin, Meyer et Scott, 1994)

- L'industrie/travail

Pour Rousseau *et al.* (2014), les secteurs économiques abritent des convictions culturelles et des valeurs qui façonnent les relations d'emploi de manière spécifique. Sur une centaine d'années, les tendances vers une responsabilité accrue de l'employeur reflètent un changement culturel plus profond.

- L'éducation

Selon Rousseau *et al.* (2014), le système éducatif reste un vecteur majeur de socialisation à la culture de chaque société. Les croyances, les comportements et les compétences acquis par les enfants à l'école façonneront les organisations qu'ils rejoindront une fois adultes.

Pour Guerrero et Muresanu (2011), l'éducation affecte les pratiques en matière de ressources humaines car le système d'éducation d'une société socialise les gens pour qu'ils aient des valeurs et des croyances communes qui renforcent leur capacité à travailler efficacement dans les organisations.

Lien avec les contrats de travail

Créés par ces institutions sociales, les contrats sociaux comprennent donc les croyances omniprésentes concernant les obligations au sein d'une société, y compris les croyances sur les relations de travail (Rousseau et Tinsley, 1997). Ainsi, le contrat social contient des convictions partagées sur ce qui est juste et approprié de faire et ce qui est autorisé dans le monde du travail, par ce qui est lisible dans le droit du travail, ou via le comportement d'un patron envers ses employés (Rousseau *et al.*, 2014).

Ce contrat social se traduit par des contrats d'emploi concrets, et se réfère à plusieurs niveaux de réalité : le contexte institutionnel du moment qui influence la forme des contrats, ce que la culture nationale « dit » de la contractualisation, les messages transmis par le système éducatif, les messages diffusés par les médias, et d'autres dispositifs influents de communication sur le contrat, le droit du travail, les cultures sectorielles/professionnelles. Ces facteurs influencent finalement la conception que nous avons aujourd'hui des responsabilités contractuelles entre employeur et employé et en conséquence, les engagements que nous prenons et honorons finalement (Rousseau *et al.*, 2014). La nature subconsciente des contrats sociaux sur le marché du travail signifie que les pratiques de RH importées d'un même contexte peuvent envoyer des messages non intentionnels aux travailleurs dans le nouveau contexte (Rousseau et Tinsley, 1997).

Pour Guerrero et Muresanu (2011), les contrats sociaux dans l'emploi font partie des réalités d'un lieu pris pour acquis. Ils incarnent ce que les employés attendent collectivement de leur relation avec une organisation et intègrent les forces de la culture, de l'éducation et du droit dans le tissu de la vie quotidienne au travail. Ce sont les cultures occidentales et particulièrement anglo-américaines qui croient en l'existence de principes universels et de catégories générales (un système de croyance que Glenn 1981 appelle «abstractif»). Schneider (1985) a argumenté avec persuasion que (au contraire) ce sont les individus qui façonnent le lieu de travail.

b) Les apports suivants

À la suite des travaux de Rousseau (1995), d'autres auteurs ont apporté leurs contributions sur la définition du ou des contrats sociaux et leurs impacts sur le contrat psychologique.

Morrison et Robinson, 1997

Selon Morrison et Robinson (1997), le contrat social sert de toile de fond pour comprendre comment un employé interprète une brèche de son contrat. En effet, si les raisons conduisant à la brèche sont perçus comme contredisant le contrat social en vigueur, le sentiment de violation susceptible de jaillir sera beaucoup plus intense. Les auteurs s'appuient sur la loi fondamentale des émotions qui énonce que l'intensité de l'émotion dépend de la

relation entre un événement et un point de référence (Fridja, 1988), et énoncent que le contrat social fournit ce point de référence.

Thompson et Bunderson, 2001, 2003

Pour Bunderson (2001), les idéologies professionnelles sont fondées sur des institutions de la société plus larges, des groupes éducatifs, gouvernementaux, industriels et / ou professionnels dans les discussions sur la conception et l'organisation appropriées du travail professionnel. Par conséquent, l'auteur constate l'influence du contexte institutionnel et idéologique dans lequel s'inscrit la relation de travail et façonne ainsi la relation d'emploi professionnel en suggérant un ensemble de rôles, de droits et d'obligations a priori.

Quelques années plus tard, Thompson et Bunderson (2003) définissent un contrat idéologique (ideology-infused contract), sans pour autant le caractériser comme un type distinct de contrat psychologique. Ce contrat façonné d'idéologie comprend des éléments économiques et socio-émotionnels.

La monnaie ou devise idéologique représente ainsi l'engagement à poursuivre une cause ou un principe choisi (non limité à l'intérêt personnel) qui est implicitement échangé au niveau de la relation individu-organisation.

Thompson et Hart, 2006

Pour ces auteurs, l'approche du contrat psychologique donne une autre perspective au contrat social, en montrant comment les interprétations des obligations diffèrent entre individus dans un contexte social doté de principes universels sous-jacents. Et les auteurs d'ajouter que c'est, alors, peut-être à cause de ces principes universels sous-jacents, que la violation perçue des contrats psychologiques suscite parfois un outrage moral.

Une deuxième remarque de Thompson et Hart tient au fait de considérer ce contrat social comme une construction en cours «qui est constamment renouvelée et est considérée plutôt comme une confiance que comme un contrat» (Laslett, 1967, p.466), conformément à une approche lockéenne des contrats sociaux qui les considère davantage comme des trusts dynamiques que comme des contrats statiques.

En conséquence, et c'est le troisième apport de Thompson et Hart, il existe trois niveaux de contrat : macro, micro et nano (individuel). Lorsque les individus (nano) et les groupes (micro) prennent des décisions sur le bien et le mal, les comportements qui en résultent établissent un modèle de comportement qui, sur de longues périodes, s'institutionnalise en attentes macro-sociales guidant le comportement moral.

Le contenu des contrats macro-sociaux peut donc être compris comme le résultat d'une accumulation innombrable de contrats psychologiques que les individus ont socialement construits au fil du temps.

Enfin, les auteurs soutiennent que les contrats psychologiques sont fortement influencés par les normes contractuelles aux niveaux micro et macro qui façonnent la manière dont les individus perçoivent et construisent leurs obligations et attentes personnelles, et que, dans un autre sens, l'agrégation des contrats psychologiques aide, à son tour, à définir les contrats micro-sociaux en affinant les attentes spécifiques sur la façon dont les hypernormes se déroulent dans un contexte culturel, industriel et communautaire spécifique.

Le lien entre le contrat social et le contrat psychologique est donc un chemin à double sens (Peyrat-Guillard, 2008; Muresanu, 2014).

Edwards et Karau, 2007

Selon ces auteurs, le contrat social et le contrat psychologique sont bien distincts, le premier développé au niveau sociétal et le second au niveau individuel. Le contrat social est vu comme un ensemble de normes, d'hypothèses et de croyances que la société conçoit comme justes et appropriées pour les parties impliquées dans une relation de travail. Il représente donc les croyances et les normes relatives à la réciprocité, à la sécurité d'emploi, à la loyauté, à la bonne foi et aux transactions loyales qui devraient être maintenues par les employés et les organisations en général, alors qu'un contrat psychologique est un ensemble d'hypothèses et d'attentes entre un employé spécifique et un employeur spécifique.

Ils définissent alors deux types de contrat social variant sur un continuum « autonomie et dépendance à l'égard de l'employeur », que nous retrouvons au sein de ce tableau. Les références des auteurs indiqués sont extraites de l'article « *Psychological contract or social contract? Development of the employment contracts scale* » d'Edwars et Karau (2007).

Idéologie de l'autonomie de l'employé	Les employés sont responsables de leur propre carrière et sont convaincus que les employés devraient être responsables de leur propre employabilité, y compris de la formation et de l'acquisition de compétences (McKinley et al, 1998). Les employés sont censés être responsables de l'ensemble du processus de planification de carrière, y compris la recherche d'emploi, les possibilités d'avancement et les revenus de la retraite (Hirsch, 1986). Les employés tirent de nombreux avantages de la liberté et du choix de carrière associés à des relations de travail autonomes, notamment la capacité de changer rapidement de travail et d'acquérir les compétences qui leur permettent d'être compétitifs et commercialisables dans une économie mondiale en mutation (Hakin, 1994; Noer, 1993). Les employés autonomes ont moins d'influence sur les employeurs et sont moins engagés envers eux (Davis-Blake et Uzzi, 1993; Tsui, Pearce, Porter, Tripoli, 1997; VanDyne et Ang, 1999).
Idéologie de la dépendance du salarié à l'égard de l'employeur	Les employés estiment que la conduite appropriée dans les relations de travail consiste à soutenir et à prendre soin de l'employé en lui fournissant une sécurité d'emploi à long terme en échange de sa loyauté et de son dévouement (Downs, 1995). La dépendance à l'égard de l'employeur implique la responsabilité de celui-ci d'assurer la formation et d'améliorer le niveau de compétence des employés (Ehrlich, 1994). Crée des attentes selon lesquelles l'employeur est principalement responsable de fournir un revenu de retraite et des avantages de santé substantiels à l'employé.

Tableau 13 : Les 2 types de contrat social selon Edwards et Karau, 2007

Pour Edwards et Karau, les perceptions des individus sur le contrat social définissent donc leurs croyances au niveau macro au sujet de leur contrat social «idéal» ou préféré. Cependant, lorsque les individus entrent dans une relation d'emploi «réelle», ils développent des perceptions sur les obligations spécifiques que l'employeur et l'employé ont les uns envers les autres. Pour les auteurs, les employés développent donc des perceptions d'un ensemble idéal d'obligations et de promesses qui définissent des relations d'emploi appropriées (le contrat social), et un ensemble séparé, mais distinct, d'obligations et de promesses avec leur employeur qui définit leurs relations d'emploi réelles (le contrat psychologique).

Peyrat-Guillard, 2008

Peyrat-Guillard pose comme hypothèse que la violation du processus contractuel, examinée au niveau des contrats psychologiques, peut être appliquée au niveau des contrats sociaux (véhiculés par le discours syndical). En transposant ainsi le modèle de Morrison et Robinson (1997), conçu pour expliquer le processus de violation du contrat psychologique, au niveau du contrat social, l'auteure contribue à démontrer l'influence d'un contexte plus large à la seule relation d'emploi stricto-sensu sur la perception du contrat psychologique.

Muresanu et Guerrero, 2011

Muresanu et Guerrero circonscrivent le contrat social à la relation d'emploi en l'appelant « contrat social en management ». Ce contrat social en management représente l'ensemble des normes et lois tacites existant dans une société donnée relativement à ce qui est considéré comme acceptable et tolérable dans la relation d'emploi. Il donne un cadre d'analyse aux changements qui s'opèrent dans une société donnée et qui conduisent à revoir les fondements de la relation d'emploi. Directement imprégné des valeurs et normes dominantes dans la culture d'un pays ou d'une société, il se construit à travers les influences du milieu d'affaires, du droit, du système d'enseignement et des médias d'une société donnée.

Les auteurs mettent l'accent sur deux types de contrat social en management :

- Le contrat social d'économie de marché : résultante du système capitaliste dont la moralité consiste dans l'existence des hyper normes liées à la réciprocité, la loyauté, la bonne foi (good will) ainsi qu'à l'accord honnête (fair deal) (Rousseau, 1995; Robinson et Morrison, 1997; Thomson et Hart, 2006)
- Le contrat social d'économie centralisée : l'État régule l'économie, et à l'extrême, a pour mission de mettre les individus à l'abri de toute surproduction, chômage de masse ou crise économique (Cook,1993)

Moreau-Grefe et Peyrat-Guillard, 2020

Pour ces auteurs, le contrat social, qui présente les éléments saillants et partagés des contrats psychologiques qui caractérisent les membres d'une profession, peut aussi être sujet à rupture et/ou violation.

A partir de l'étude sur le personnel navigant technique d'Air France, Moreau-Grefe et Peyrat-Guillard analysent l'ensemble des formes de réponses potentielles à une violation des contrats tacites, contrat psychologique et contrat social, et proposent un modèle qui associe et articule les différents niveaux de contrats tacites à réparer après une rupture et violation.

c) Des croyances préexistantes aux hyper normes

Pour un certain nombre d'auteurs, les individus développent des croyances préexistantes à la relation d'emploi qui génèrent des attentes dites normatives.

Les croyances préexistantes

Dès 1995, Rousseau énonce donc que les individus ont des attentes liées à l'emploi fondées sur des expériences antérieures, des antécédents familiaux ou sociaux, des médias ou des normes de l'industrie. En 2001, elle précise que les nouveaux arrivants s'engagent dans un processus cognitif complexe, incorporant à la fois leurs croyances antérieures et les informations organisationnelles nouvellement acquises pour former leur schéma de contrat psychologique.

Elle s'appuie sur les travaux de Louis qui, dès 1980, avançait que les employés n'entraient pas dans l'organisation comme des listes blanches mais bien avec des attentes normatives sur les expériences et les ressources à recevoir en fonction de leurs croyances préexistantes sur les relations de travail. Pour De Vos, De Stobbeleir et Meganck (2009), ces croyances préexistantes incluent des informations sur les normes sociétales et industrielles, les expériences passées, les expériences de la famille et des amis et d'autres facteurs qui génèrent collectivement des attentes concernant l'échange.

L'existence de ces croyances préexistantes peut générer des conflits dès la phase d'intégration dans l'organisation. En effet, si les nouveaux arrivants perçoivent un ajustement inapproprié entre l'employé et l'organisation, ils peuvent décider de partir (Louis, 1980; Wanous, 1980).

Les hyper normes

Pour Muresanu et Guerrero (2011), les auteurs en gestion qui ont repris l'idée de contrat social pour explorer la relation d'emploi se sont centrés sur la notion d'hyper-normes. Edwards et Karau (2007) définissent ainsi le contrat social comme un ensemble de normes, présupposés et croyances acceptées et tolérées, déterminant le comportement considéré approprié dans une entité donnée relativement à la relation d'emploi (Morrison et Robinson, 1997; Rousseau, 1995).

Pour Donaldson et Dunfee (1994), les hyper-normes comportent des principes fondamentaux de l'existence humaine qui servent de repères d'évaluation du niveau minimal acceptable des normes morales (Muresanu et Guerrero, 2011). Pour les auteurs, elles reflètent une certaine convergence de croyances religieuses, philosophiques et culturelles autour de certains principes de base comme les droits fondamentaux de l'homme, y compris ceux relatifs à la liberté personnelle, à la sécurité physique et au bien-être, à la participation politique, au consentement éclairé, à la propriété des biens, au droit à la subsistance, ou encore l'obligation de respecter la dignité de chaque personne humaine.

Il est néanmoins nécessaire de préciser que Donaldson et Dunfee (1994) abordent ce concept d'hyper-normes dans un contexte occidental, et plus précisément américain. Leurs exemples cités sont donc à rattacher, selon nous, à ce contexte sociétal.

Peyrat-Guillard (2008) précise alors que si un changement au sein d'une entité touche une valeur ou un principe central dans les hyper normes du contrat social et va à l'encontre de ce principe, les réactions peuvent être violentes car le changement choque et est vécu comme un outrage. Ces hyper-normes définissent en effet des méta-obligations qui engagent une certaine réciprocité dans les échanges de la vie, et au sein de la relation

d'emploi. Rousseau et Schalk (2000) affirment ainsi que les obligations employé-employeur n'émergent pas, en effet, du néant et se fondent sur ce que la société, ou une culture donnée, considère comme des méta-obligations.

Le tableau suivant reprend les apports essentiels qui traitent de la question des hyper-normes et du contrat social en gestion.

Auteurs	Synthèse des apports
Herbert Simon, 1951 (dans Rousseau *et al.*, 2014)	Évoquait déjà les « faits de situation », c'est-à-dire un contexte plus large dans lequel les relations contractuelles agissent.
Menninger, 1958	Les attentes dont parlaient les employés renvoyaient à des obligations mutuelles implicites principalement formées avant ou en dehors de leur emploi actuel.
Hommans, 1961 ; Gough, 1963	Un contrat social fait référence aux hypothèses, croyances et normes concernant le comportement approprié au sein d'une unité particulière.
Louis, 1980	Les employés entrent dans l'organisation avec des attentes normatives sur les expériences et les ressources qu'ils recevront en fonction de leurs croyances préexistantes sur les relations de travail.
Wanous, 1980	Départ possible de l'employé si conscience d'un écart entre croyances préexistantes et l'organisation
Nagao et Davis, 1980 (dans Rousseau *et al.*, 2014)	Recherche sur le changement de certains paramètres sociaux sous l'effet du temps (influence du jugement social par la manière dont les médias dépeignent les responsabilités des entreprises ou des employés, notamment).
Atiyah, 1981 (dans Rousseau, 1995)	Le CS = grille d'interprétation des promesses et explique une part importante des différences contractuelles d'un pays à l'autre.
DiMaggio et Powell, 1983 (dans Rousseau *et al.*, 2014)	Les principales caractéristiques de l'environnement façonnent la structure des organisations et le comportement de leurs membres (Théorie institutionnelle).
Scott, 1983 (dans Rousseau *et al.*, 2014)	Le contexte social symbolise un système de légitimité et un système de croyances.

Clark et Wadell, 1985	Un comportement jugé inapproprié dans un contexte peut être parfaitement acceptable dans un autre parce que différents contextes sont régis par des contrats sociaux différents.
Keeley, 1988	Le CS en management peut se manifester à plusieurs niveaux, à savoir le groupe de travail, l'organisation ou la société au niveau plus large.
D'Iribarne, 1989	Prégnance de l'équité (fair) aux E-U fonctionne avec un management par objectifs // travailleur français plus sensible à d'autres principes de liberté individuelle (l'autonomie notamment, au sens où les ajustements locaux entre personnes règlent les droits et devoirs de chaque fonction alors qu'aux E-U, on observe un respect scrupuleux des règles, chacun ayant un job bien défini).
Donaldson et Dunfee, 1994	Transposent le concept de CS du niveau des institutions sociétales au niveau des organisations et définissent ainsi la théorie intégrée des contrats sociaux (integrative social contracts theory) (p.43) Définissent un contrat macrosocial de moralité économique. 2 niveaux : un contrat macro social théorique et des contrats micro sociaux. Micro contrat = accord ou compréhension partagée sur les normes morales pertinentes à des interactions économiques spécifiques. CS = rencontre des hyper normes (au niveau d'un État), avec des normes liées au fonctionnement des organisations Hyper normes = principes fondamentaux de l'existence humaine qui servent comme repères d'évaluation au niveau minimal acceptable des normes morales.
Rousseau, 1995	Les individus ont des croyances préexistantes qui incluent des informations sur les normes sociétales et industrielles, les expériences passées, les expériences de la famille et des amis et d'autres facteurs qui génèrent collectivement des attentes concernant l'échange. Le contrat social reflète le contexte sociétal qui influence la perception des promesses. Permet de comprendre le CP créé dans la relation d'emploi, « toile de fond » de la relation employeur-employé.

	Les sources : l'opinion publique, les systèmes éducatifs, les lois, les tribunaux, les professions, les idéologies, les instances de régulation et les normes gouvernementales.
Morrison et Robinson, 1997, 2000	Contrat social = hypothèses, normes et croyances qui établissent le comportement approprié des acteurs dans une unité sociale donnée. La rupture du CP dépend de la nature du CS. Le sentiment de violation est plus fort en cas d'incompatibilité du CP avec le CS.
Rousseau et Tinsley, 1997	Abordent le contexte sociétal et culturel dans la formation du recrutement et la gestion de la performance. Contrat social = croyances omniprésentes concernant les obligations au sein d'une société qui sont des réalités prises pour acquises.
Anderson et Thomas, 1998	L'un des objectifs de la promesse durant la socialisation organisationnelle est de réviser les croyances préexistantes afin d'améliorer la prévisibilité des comportements de l'individu dans l'organisation.
Rousseau et Schalk, 2000	Les obligations employé-employeur n'émergent pas du néant. Elles se fondent sur ce que la société, ou une culture donnée, considère comme des méta-obligations. Schéma des méta-obligations vs obligations individuelles (p.47) Les normes sociétales sont très importantes dans le jugement sur la perception du terme « promesse ».
Bunderson, 2001	Reconnaissance de l'existence d'un contexte institutionnel et idéologique plus large à l'intérieur duquel s'inscrit la relation d'emploi. Le contexte institutionnel et idéologique est plus large que la structure macrosociale.
Rousseau, 2001	Les nouveaux arrivants s'engagent dans l'organisation avec des croyances antérieures.
Thompson et Bunderson, 2003	Introduit le concept de monnaie ou devise idéologique (ideological currency). La monnaie ou devise idéologique représente l'engagement vraisemblable à poursuivre une cause ou un principe précieux (non limité à l'intérêt personnel) qui est implicitement échangé au niveau de la relation individu-organisation.

Ho, 2005 (dans Peyrat-Guillard, 2008)	Le CP peut être affecté par l'environnement social.
Simpson, Harrison et Kaler, 2005	Le CP englobe des éléments des croyances des employés sur ce qu'on attend d'eux et des choses qu'ils (les employés) sont censés fournir en retour. Le CP incorpore à la fois le contexte de travail et des facteurs sociétaux.
Thompson et Hart, 2006	Identification de trois niveaux de contrat : macro, micro et nano (individuel). Confusion possible entre contrat psychologique et contrat social pour l'individu, ce qui implique que les violations perçues du CS peuvent être mal interprétées par les gestionnaires. CP fortement influencé par CS, et inversement CS peut constituer une accumulation de CP socialement construits au fil du temps.
Edwards et Karau, 2007	CP et CS : 2 constructions distinctes Le contrat social est un ensemble de normes que la société conçoit comme justes et appropriées pour les parties impliquées dans une relation de travail. Continuum de l'autonomie à la dépendance. Les employés développent des perceptions d'un ensemble idéal d'obligations et de promesses qui définissent des relations d'emploi appropriées (contrat social « idéal » ou « préféré »).
Peyrat-Guillard, 2008	Propose une approche basée sur le contrat social dans une unité sociale définie (syndicat). S'inscrit dans la suite des travaux de Morrison et Robinson pour expliquer le processus de violation du CP au niveau du CS. Coexistence de plusieurs contrats sociaux possible dans une même société. Des hyper-normes différentes existent sur ce qui est acceptable ou non dans la relation d'emploi.
Pihel, 2008	Transformation du contrat social en management suite au changement de statut de France Telecom. Influence du temps sur la relation d'emploi. Pour l'auteure, le temps de la relation, les legs de l'histoire sur la culture ou le lien avec l'organisation, perdurent au sein du collectif et sont mobilisés pour comprendre de nouvelles expériences communes (redéploiement, mobilité subie,...).
Chaudhry, Wayne et Schalk, 2009	Il existe un contexte qui entoure le CP.

	Le contexte correspond aux décisions du gouvernement, aux éléments du système de droit, le milieu d'affaires, etc... Le CP peut se modifier à la suite de changements brutaux dans ce contexte.
De Vos, De Stobbeleir et Meganck, 2009	Les croyances préexistantes incluent des informations sur les normes sociétales et industrielles, les expériences passées, les expériences de la famille et des amis et d'autres facteurs qui génèrent collectivement des attentes concernant l'échange.
Guerrero et Muresanu, 2011 **Muresanu, 2014**	Le contrat social est un ensemble de normes et lois tacites existant dans une société ou un groupe donné relativement à la relation d'emploi. Contrat social en management : cadre qui fait état de l'existence de normes et de principes collectifs partagés au niveau d'un groupe. Il a une influence sur l'interprétation que font les individus des promesses faites avec l'employeur. Il est imprégné des valeurs et normes dominantes dans la culture d'un pays ou d'une société. Grille d'interprétation de la relation d'emploi, selon évènements et ce qui est acceptable ou non. Les changements peuvent faire émerger un nouveau contrat social.
Rousseau, D. M., Rozario, P. de, Jardat, R., et Pesqueux, Y., 2014	Le contrat social est pris comme une réalité « allant de soi », une évidence que les personnes ne voient comme relative qu'en cas de violation contractuelle. Le système de croyances que symbolise le contrat social a pour sources l'opinion publique, les systèmes éducatifs, les lois, les tribunaux, les professions, les idéologies, les instances de régulation et les normes gouvernementales.
Rousseau *et al.*, 2018	Attentes normatives préexistantes à la relation d'emploi donnent lieu à des obligations perçues, associées à des attentes probabilistes.
Moreau-Grefe et Peyrat-Guillard, 2020	Le contrat social est l'expression des éléments saillants et partagés des contrats psychologiques qui caractérisent les membres d'une profession. C'est un contrat tacite, susceptible d'être rompu ou violé.

Tableau 14 : Revue de littérature en gestion sur le contrat social. Principaux auteurs évoquant l'influence de l'environnement sur la relation d'emploi : des croyances préexistantes et hyper-normes à la conceptualisation d'un contrat social.

La lecture de ce tableau permet de brosser l'étendue des apports en gestion sur les questions relatives aux hyper-normes et du contrat social.

Après avoir analysé les différentes contributions théoriques du contrat social, tant dans le champ politique, économique que dans le domaine de la gestion, nous pouvons à présent étudier comment s'articulent les deux concepts de contrat social et de contrat psychologique dans la littérature.

3.2. Articulation du contrat social et du contrat psychologique

Au regard de cette revue de littérature sur le contrat social et de ce que nous avons étudié dans le chapitre précédent sur le contrat psychologique, la question que nous pouvons à présent formuler est la suivante : Comment le système normatif, reflétant l'ordre sociopolitique dans le monde plus large, «entre-t-il» dans l'individu et vient-il réguler sa vie personnelle (Moghaddam, 2008), et professionnelle, formant ainsi son schéma mental relatif à sa relation d'emploi ?

3.2.1 Individu et société

L'encastrement des activités économiques et sociales et le poids des règles sociales dans les décisions individuelles mettent en lumière le lien étroit entre individu et société.

Des théories en psychosociologie complètent cette analyse en introduisant la notion de communication inconsciente collective et de contrat social psychologique.

a) Le poids des règles sociales dans les décisions individuelles

L'entreprise peut-elle s'analyser indépendamment des contraintes sociales externes ?

Dès 1946, Friedman reproche à Mayo (enquête Hawthorne de la Western Electric Co. aux E-U de 1927 à 1939) de ne pas avoir analysé les conflits comme conséquence de la division sociale du travail – par exemple en matière de freinage – et d'avoir considéré l'entreprise comme « une structure sociale fermée », indépendante des réalités collectives extérieures (Alter, 2018, p.27).

Cette critique renvoie à l'opposition encore répandue entre deux formes de rationalité qui consistent à privilégier dans l'analyse des actions humaines ou bien le poids des contraintes sociales, ou bien les capacités d'action des individus. Selon Alter (2018, p.121), on oppose ainsi généralement la culture à l'action. La culture représente en effet une contrainte – le poids des normes, de la tradition ou des valeurs – restreignant les possibilités d'action. Alors que les modèles d'analyse développés à propos de l'action, pour mettre en avant les jeux de pouvoir et la capacité créatrice des individus, laissent souvent de côté la dimension culturelle. Le chercheur en sciences sociales doit donc souvent choisir entre l'une des deux rationalités de Weber (1922), à savoir la mise en œuvre calculée de moyens permettant d'atteindre les buts poursuivis (rationalité selon les fins) ou la manifestation d'ordre culturel, privilégiant l'analyse des contraintes sociales intégrées (normes et valeurs) au détriment des capacités d'action (rationalité selon les valeurs). Pour autant, de nombreux sociologues, et Weber le premier, montrent que les deux formes de rationalité ne sont pas totalement exclusives l'une de l'autre. Certains auteurs de la théorie de la régulation considèrent même la culture comme une ressource pour l'action (Alter, 2018).

Mais pour Durkheim (1893), les règles sociales, écrites ou non, formelles ou non, représentent une contrainte sociale pesant sur les décisions individuelles, et aucune société ne saurait fonctionner sans ces contraintes. La contrainte sociale est donc inhérente à toute société même si, selon Durkheim, les règles évoluent, parce que les hommes peuvent les contester, les critiquer, voire les transgresser (Alter, 2018).

Pour Wilson (1997), le caractère des normes d'une culture reflète le niveau structurel modal du raisonnement moral des membres de la société. Pour Moghaddam (2008) il existe bien, au niveau collectif, des représentations sociales partagées par les individus dans une société à propos de questions particulières.

Quels sont dès lors les mécanismes qui permettent le processus d'articulation entre représentations sociales au niveau d'une société et celles de l'individu ?

Ces représentations sociales existent d'abord à l'extérieur des individus, mais à travers les processus de socialisation, elles peuvent influencer la cognition individuelle (Moghaddam, 2008), confirmant ainsi le processus de construction de l'identité par la socialisation d'Habermas (1979) qui écrit que l''identité est produite par la socialisation. Pour l'auteur, l'enfant grandit et s'intègre dans un système social spécifique et s'approprie ainsi des généralités symboliques.

Moghaddam (2002) définit alors des porteurs ou transporteurs, variables selon les cultures, qui sont des moyens par lesquels les styles de pensée et de faire se transmettent de génération en génération et permettent ainsi au système normatif présent au niveau macro-sociétal d'influer au niveau micro des pratiques et des pensées quotidiennes. En transférant le système macro-normatif et ses symboles dans les esprits individuels, ils deviennent partie intégrante de l'identité et en deviennent inséparables (Moghaddam, 2008).

b) Encastrement des activités économiques et sociales

Si l'analyse de l'action est indissociable de la connaissance des règles sociales qui l'entourent (étudiées comme contraintes ou ressources), qu'en est-il des activités économiques ?

Pour Karl Polanyi (1944), l'économie est encastrée dans les sociétés primitives. Il forge ainsi la notion d'encastrement pour souligner que l'économie est fortement intégrée dans le tissu des relations sociales et dans le système des institutions, des normes et des valeurs de la société (Alter, 2018, p.160) et propose une typologie des formes d'encastrement social (la réciprocité, la redistribution et l'administration domestique). Mais il affirme ensuite son désencastrement dans les sociétés modernes avec l'avènement de la « société de marché » (Allouche et Huault, 2012; Alter, 2018), l'économie devenant dès lors un champ d'étude autonome dans les sociétés modernes (Huault dans Allouche *et al.*, 2012).

Granovetter (1985), figure de la « nouvelle sociologie économique » des années 1970, reprend la notion polanyienne d'encastrement social de l'économie et affirme que l'économie moderne est tout autant encastrée que l'était l'économie des sociétés traditionnelles (Alter, 2018, p.160). Pour autant, les recherches de Granovetter ne partent pas du raisonnement économique pour l'élargir à d'autres phénomènes, mais supposent au contraire que l'économie ne constitue qu'un sous-ensemble découpé au sein d'un ensemble social plus vaste et construit à partir d'une logique proprement sociale (Caillé, 1993). Il attribue bien une priorité causale aux phénomènes sociaux, affirmant l'enchâssement des phénomènes économiques dans de plus vastes ensembles sociaux et la prégnance des institutions (Huault dans Allouche *et al.*, 2012) par l'influence des relations interpersonnelles et de leur structuration en réseaux dans la vie économique (Alter, 2018).

Dès 1973, il insiste ainsi sur la notion de « force du lien », mesurée à partir de la combinaison de quatre variables : la quantité de temps passé ensemble, l'intensité émotionnelle, le degré d'intimité et les services réciproques. Suivant cette mesure, les liens peuvent donc être forts (liens familiaux ou amicaux), faibles (avec néanmoins l'idée de « force des liens faibles » pour des camarades de promotion, connaissances professionnelles, connaissances lointaines ou indirectes), virtuels ou inexistants (Alter, 2018).

Le nombre et la nature des relations définissent le capital social des individus et joue alors un rôle essentiel sur le marché du travail, dans l'appariement entre l'offre et la demande, de manière concurrente ou conjointe avec les procédures de marché (Alter, 2018).

Pour Allouche et Huault (2012), cet encastrement relationnel est à mettre en perspective avec d'autres formes d'inscriptions institutionnelles :

- L'encastrement cognitif puisque la décision et les choix des acteurs sont inscrits dans une diversité de relations sociales et cognitives ;
- L'encastrement politique car chaque décision économique est très profondément dépendante de la sphère politique ;
- L'encastrement culturel, selon lequel l'action économique est inspirée par des valeurs, des croyances religieuses ou des habitudes culturelles.

Enfin, pour Granovetter, l'encastrement structural, fondé sur la logique de réseaux, constitue le facteur explicatif le plus convaincant pour comprendre la dynamique de l'action économique (Allouche et Huault, 2012).

c) Une approche transversale

Une approche transdisciplinaire, impliquant des théories en psychosociologie, complète l'analyse de cette imbrication entre individu et société en introduisant la notion de communication inconsciente collective et en identifiant le besoin d'appartenir comme moteur du contrat social psychologique.

Les apports de la psychosociologie : le rôle de l'inconscient collectif

La psychosociologie est née au début des années 1930. Cette nouvelle science considère que les hommes ressortent à la fois du psychique et du social, et préconise donc une approche transversale, articulant les comportements, la dimension psychologique et le champ social (Alter, 2018, p.25).

L'école britannique de psychologie clinique a ainsi intégré la psychanalyse dans le champ des organisations. Leurs recherches sur les entreprises ont mis en évidence que les sociétés développées accroissaient l'incertitude et le stress organisationnels. La relation entre les processus inconscients et l'organisation semble dès lors s'intensifier avec la complexité de l'environnement (Alter, 2018).

Bion, psychiatre et psychanalyste kleinien de « L'École britannique » de psychosociologie clinique, a intégré la psychanalyse et donc la problématique de l'inconscient dans le champ des organisations (1965). En partant d'une expérience de thérapie de groupe concernant un hôpital, il propose la première théorisation psychanalytique des phénomènes de groupe et définit des concepts faisant apparaître une communication inconsciente collective (Alter, 2018, p.32).

Le contrat social psychologique : une réponse au « besoin d'appartenir »

Moghaddam (2008), psychologue, s'intéresse également à l'articulation entre le social et l'individuel et définit alors le concept de contrat social psychologique qui correspond aux pensées et actions développées par les individus leur permettant un fonctionnement efficace dans un ordre sociopolitique particulier.
En rapprochant la psychologie et le politique, Moghaddam reconnaît la nature sociale et collective du contrat : « le contrat social psychologique évolue par une participation active à la vie collective et dans la construction collaborative, soutenant collectivement différentes versions de la réalité sociale qui viennent à dominer la société » (Moghaddam, 2008, p.882). Mais l'auteur précise toutefois que ce contrat psychologique est bien fondamentalement différent de la logique du « contrat social logique » des auteurs de la Théorie classique, et relève trois éléments qui les distinguent:

- Le temps : le contrat social classique se définit sur une échelle historique alors que le contrat social psychologique est défini sur la période de la vie individuelle ;
- Institutions / individu : le contrat social classique implique une régulation avec les institutions alors que le contrat social psychologique est négocié par chaque individu lui-même en fonction de ses propres ressources ;
- Rationalité : le contrat social psychologique rejette l'hypothèse de rationalité, qui sous-tend le contrat social logique.

Moghaddam s'appuie sur les travaux de Freud (Jokes and their relation to the unconscious, *The standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud*, Vol. 8, 1905) qui écrit que les raisons pour lesquelles les individus obéissent à la loi répondent au besoin d'être accepté et incorporé dans la société en général. Ce "besoin d'appartenir" explique que les identités prennent forme à travers des contrats sociaux psychologiques qui évoluent dans le contexte macroéconomique des cultures politiques nationales. Pour Moghaddam, c'est cette relation synchrone entre la culture macro-politique et les micro-pensées et actions individuelles qui mène au maintien de l'ordre sociopolitique et explique la rareté du changement révolutionnaire.

3.2.2 La quête de cohérence

Selon Thompson et Hart (2006), l'absence de cohérence est la cause clé de la violation du contrat psychologique. La quête de cohérence peut-elle, dès lors, expliquer les mécanismes d'articulation entre le collectif et l'individuel ? Si, comme Freud nous l'indique, l'individu ressent le besoin d'appartenir à une communauté ou société, n'est-il pas obligé dès lors pour satisfaire ce besoin, dans un monde complexe et changeant, de rechercher une certaine cohérence entre le social qui s'impose à lui et la fabrication de son schéma mental de sa vie, et dès lors de sa relation d'emploi ?

Les mécanismes qui sous-tendent la quête de cohérence mobilisent de nombreux chercheurs en sciences sociales. Le sujet est souvent appréhendé autour de la question de la mémoire, point de jonction entre une dimension collective et une dimension individuelle.

Pour tenter de bien appréhender ce phénomène, nous avons donc pris appui sur l'apport de disciplines scientifiques variées, telles que les neurosciences, la psychologie, la sociologie, l'histoire, la philosophie, et la théorie littéraire. Un schéma synthétique représentant les concepts et auteurs mobilisés autour de cette question de l'articulation entre collectif et individuel permet de visualiser la variété des différents apports sur ce sujet. Il est complété de quelques noms de théoriciens travaillant sur ces thèmes en **Annexe 36** (Relation entre mémoire individuelle et mémoire collective).

Nous en donnons ici une image simplifiée qui servira de guide pour la lecture de cette partie 3.2.2. sur la quête de cohérence.

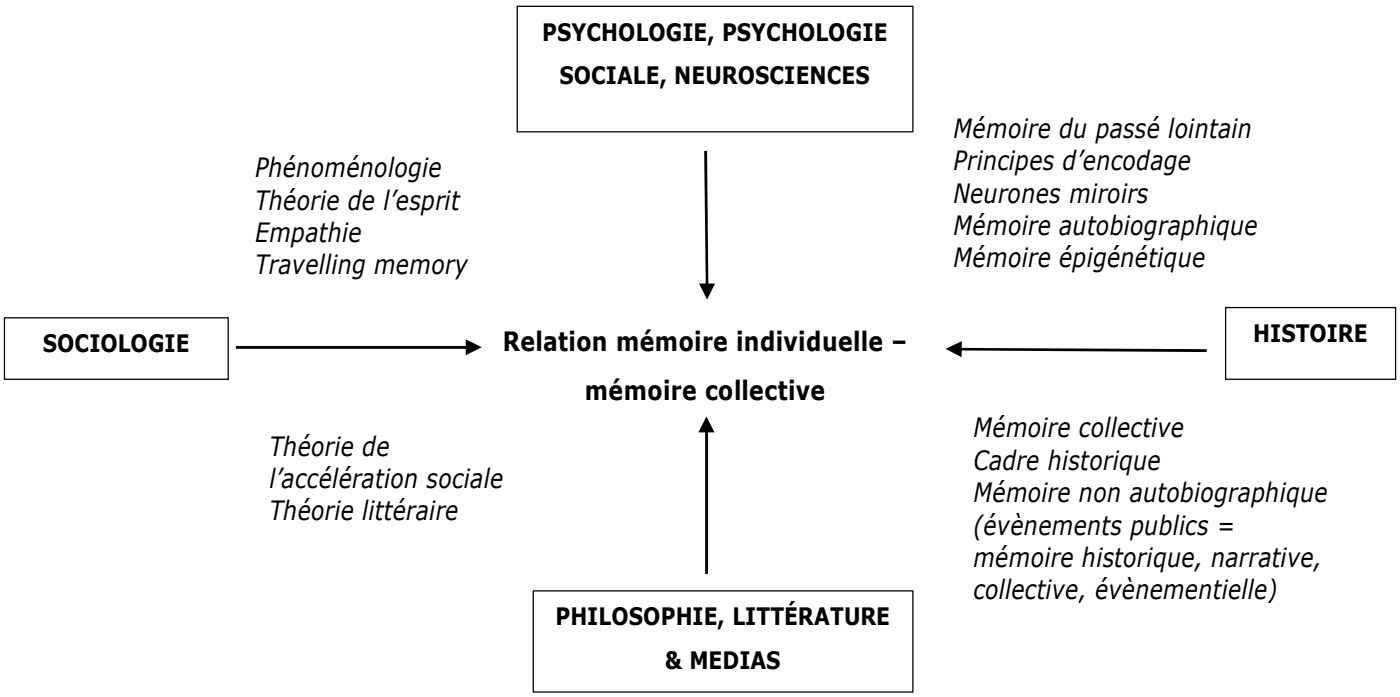


Figure 8 : Schéma de quelques apports contemporains du domaine scientifique sur la relation entre mémoire individuelle et mémoire collective.

Afin d'illustrer les apports des différentes disciplines présentées dans ce schéma, nous avons retenu en introduction les apports spécifiques de quelques auteurs.

Denis Peschanski, historien et directeur de recherche au CNRS, énonce ainsi dans un ouvrage écrit en 2012 sur la mémoire individuelle et collective co-écrit avec Boris Cyrulnik, neuropsychiatre, que la mémoire individuelle a besoin de stabilité et de cohérence. La recherche de cohérence est donc la clé majeure pour comprendre les dynamiques cérébrales de la mémoire, mais aussi, ajoute-t-il, pour saisir les mécanismes collectifs qui y sont associés.

Pour Naccache (2018), neurologue, l'esprit-cerveau est une machine qui produit du sens de manière inconsciente, auquel nous accédons consciemment ensuite et que nous retravaillons sans cesse. Ainsi, « nous donnons sens aux choses à toute force, fictionnons le réel, le plus souvent à notre insu » (Naccache, 2018, p.160). Eustache (2017), neuropsychologue, affirme que nos représentations dépendent du contexte, des connaissances issues de nos expériences passées, de ce que l'on sait de la personne impliquée, et de nos propres vécus et

compréhension des relations interpersonnelles. Il définit ainsi le « savoir social » comme l'ensemble des connaissances des individus sur les relations interpersonnelles (faits, concepts abstraits, «scripts sociaux» appris).

Cette quête permanente de sens semble passer par la fabrication et la circulation de récits soumis à des aléas provenant de l'interaction entre mémoire collective et individuelle, et mise à mal par l'accélération sociale du temps qui précipitent les changements techniques, économiques et sociaux. Conrad (1999), dans son ouvrage Modern Times, Modern Places faisait ainsi déjà le constat que la modernité était un accélérateur de temps (Rosa, 2005).

a) La fabrique de récits

Selon Pierre Popovic (2013) : « L'imaginaire social est ce rêve éveillé que les membres d'une société font, à partir de ce qu'ils voient, lisent, entendent, et qui leur sert de matériau et d'horizon de référence pour tenter d'appréhender, d'évaluer et de comprendre ce que les auteurs vivent ; autrement dit : il est ce que ses membres appellent la réalité ».

Pour qu'il y ait naissance d'une biographie individuelle, dans laquelle chacun peut chercher à comprendre ce qu'il vit, il serait donc nécessaire d'avoir un récit de l'histoire universelle, «sorte de matériau et d'horizon de référence » servant à capter des éléments donnant un sens au vécu de chacun.

L'arrière-plan : le cadre historique et social

Rosa (2005) souligne, en s'appuyant sur les travaux des philosophes tels que Charles Taylor et Alasdair MacIntyre, que l'association du passé, du présent et de l'avenir dans la biographie de l'individu s'accomplit toujours sur l'arrière-plan d'un 'cadre historique' d'une communauté culturelle, ou d'un récit de 'l'histoire universelle'. Un individu sans contexte n'a aucune mémoire, complète Boris Cyrulnik (2012). Pour Eustache (2017), les manifestations du souvenir sont orientées et contraintes par des contingences personnelles et par un contexte social, les deux étant quasi-indissociables. Ce phénomène est déjà abordé par Halbwachs qui introduit, dès 1925, la notion de cadre social de la mémoire individuelle suggérant que la mémoire est une reconstruction du passé, et que la réapparition des souvenirs du passé lointain chez les sujets âgés ne dépend pas d'un processus mnésique mais bien d'un phénomène social (Piolino *et al.*, 2000, p.27). Pour Halbwachs, il n'existerait tout simplement pas de souvenir strictement personnel, ceux-ci seraient toujours influencés par notre entourage et par le contexte social environnant (Erll, 2019).

Les fabricants de récits

Pour Cyrulnik et Peschanski (2012), les fabricants de récit sont ceux qui ont un diplôme, une notoriété, qui détiennent le savoir, car ils vont expliquer ce qui est arrivé. Mais, précisent les auteurs, aujourd'hui, les médias, la télévision, sont des acteurs majeurs de la fabrication des récits car l'image détient un pouvoir de conviction parfois même supérieur à celui des mots.

Winckler, qui a écrit plusieurs essais sur les séries américaine (2005, 2012, 2013), explique, dans un Hors-Série du Monde, pourquoi nous sommes devenus accrocs aux séries. Pour l'auteur, nous aimons les séries parce que, comme les romans, les films, les pièces de théâtre, la bande dessinée, les séries nous racontent des

histoires qui nous intéressent et nous touchent en nous transmettant une expérience. La fiction est un vaste champ d'entraînement à la vie, selon la critique évolutionniste, « un simulateur de situations auxquelles nous ne pourrions pas nous préparer seuls, car il nous est impossible de les vivre toutes » (Winckler, 2013, p.14). Les images ont un pouvoir sémantique et un pouvoir d'émotion qui sont immenses (Cyrulnik, 2012). Pour Winckler (2013), les séries qui nous touchent ne se contentent pas de nous décrire le monde et de nous parler de la vie. À mesure qu'elles se racontent, elles s'intègrent à notre vie et lui font écho, nous aidant ainsi à la penser, car, ajoute-t-il, pour penser il faut accepter de ressentir.

Dans son enquête sur l'introduction des fêtes traditionnelles dans le calendrier des jours fériés en chine, Rocca (2013) explique que tout a commencé en 2004 par le rapport d'une centaine de députés de Hong-Kong proposant de faire de certaines fêtes traditionnelles des jours chômés comme cela se faisait déjà sur leur territoire, qui est un «conservatoire de traditions chinoises » selon l'auteur. Les médias reprennent immédiatement le contenu du rapport et les réactions sur Internet sont très positives. Une seconde campagne est le fruit d'un colloque international de 2005 organisé par l'Association des folkloristes de Chine et par le Musée du folklore de Pékin dont le titre est « Le calendrier de l'Etat national : jours fériés et fêtes traditionnelles ». Ici, les orateurs préconisent de « créer un espace temporel qui symbolise la culture nationale ». Le gouvernement chinois, au départ plutôt hostile à ce retour des traditions et à ce qu'elle peut véhiculée (retour aux croyances religieuses, légendes,…), reprend néanmoins à son compte la proposition et, pour des raisons également économiques (le tourisme doit aider la consommation intérieure, notamment), on assiste progressivement à un « processus de domestication de la tradition » (Rocca, 2013).

Mémoire collective

Piolino (2000) définit la mémoire autobiographique comme un ensemble d'informations et de souvenirs particuliers à un individu, accumulés depuis son plus jeune âge, et qui lui permettent de construire un sentiment d'identité et de continuité. La mémoire non autobiographique quant à elle, contrairement à la mémoire autobiographique qui implique la personne qui se souvient, contient des traces mnésiques d'informations dont le soi n'est pas l'objet de connaissance central. Elle concerne en particulier les connaissances de personnes et d'évènements publics. Ces informations ne correspondent pas directement à des situations vécues mais elles ont été acquises par des sources indirectes (médias, notamment). Différentes terminologies sont relevées dans la littérature pour dénommer ce domaine mnésique : mémoire historique, mémoire narrative, mémoire collective, et mémoire évènementielle.

Selon Halbwachs (1925), la mémoire collective est un répertoire de narrations sur le passé, que partagent les membres d'un groupe – que ce soit la famille, une communauté religieuse ou une nation. De tels souvenirs communs ne sont pas à confondre avec l'histoire au sens scientifique car ils ne reflètent pas le passé de manière complète ni fidèle mais uniquement des images ou des concepts qui sont pertinents pour la représentation du groupe à un moment donné et dont les détails peuvent être interprétés différemment selon les individus (Erll, 2019).

Pour Eustache (2017), la mémoire collective se place entre mémoire partagée et mémoire culturelle. La mémoire partagée correspond à la mémoire de l'individu en connexion directe avec d'autres individus, avec un groupe et se construit par l'interaction entre nos connaissances préexistantes et celles des autres, en intégrant les mécanismes d'encodage, de consolidation et d'oubli.

La mémoire culturelle est, quant à elle, formée du Grand Récit, qui transcende ce partage et s'exprime et se façonne dans des moments comme les commémorations, en intégrant l'implication des médias, de l'éducation qui prennent part à sa construction et renforcent certains aspects de l'évènement.

Pour Ricoeur (1985, 2000), philosophe, on peut distinguer les vecteurs selon les mémoires : les medias, l'enseignement, les réseaux sociaux, les films ou les commémorations pour la mémoire culturelle ; la famille et les amis pour la mémoire partagée (Eustache, 2018).

Pour Eustache (2017), il y a fusion de ces deux mémoires, partagée et culturelle, par le truchement de la mémoire collective qui devient l'ensemble de représentations partagées sur le long terme par les membres d'un groupe, connectés par un passé commun, et qui participent à la construction et au maintien de son identité.

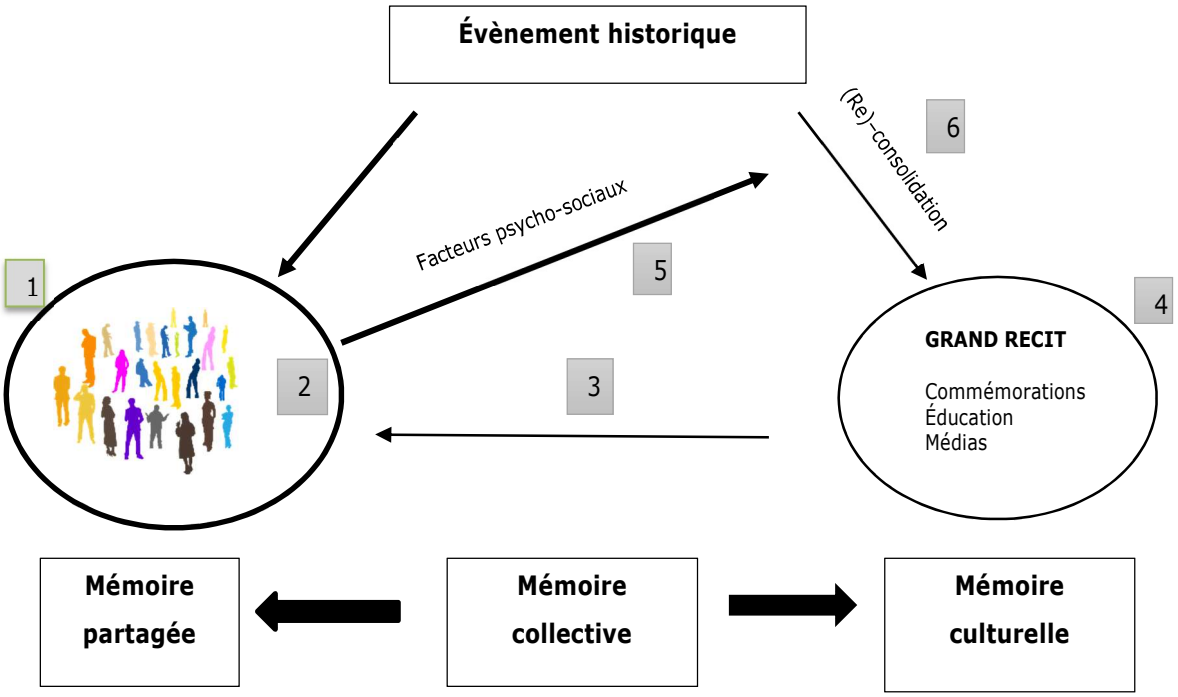


Figure 9 : Mécanismes de construction de la mémoire collective

d'après N. Legrand, P. Gagnepain, D. Peschanski et F. Eustache, « Neurosciences et mémoires collectives : les schémas entre cerveau, sociétés et cultures », Biologie aujourd'hui, 2015, 209 (3), p.276

Le schéma précédent reprend les éléments décrits ci-dessus et se lit ainsi (d'après N. Legrand, P. Gagnepain, D. Peschanski et F. Eustache, 2015) :

Un évènement historique pénètre dans la mémoire partagée à travers les échanges de souvenirs entre les individus (1). La sélection individuelle de certains souvenirs (2) est influencée, notamment par les ressources culturelles (3). Cet évènement s'inscrit enfin dans le « Grand Récit », à travers des politiques de valorisation des mémoires (4), le besoin de communiquer des générations (5), ou à la suite d'un nouvel évènement qui reconsolide le souvenir d'un évènement ancien qui lui est lié (6).

Ce premier schéma a été complété par les mêmes auteurs en 2018 dans un article publié dans la lettre du neurologue en plaçant, cette fois, la mémoire individuelle au centre de la figure.

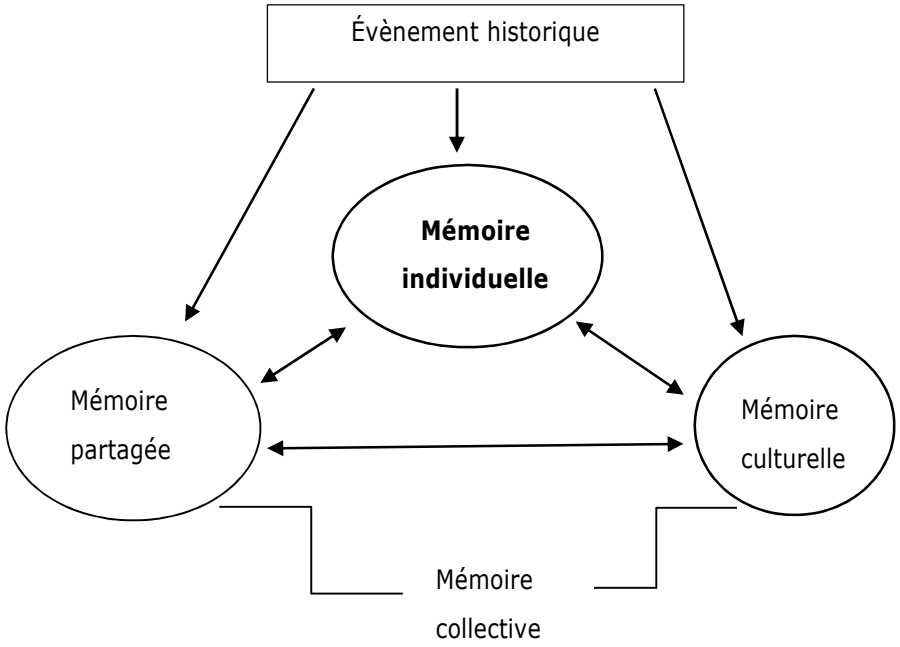


Figure 10 : La mémoire autobiographique aux confins de la mémoire individuelle et de la mémoire collective, d'après Malle *et al*. (2018).

Dans l'explication donnée à ce schéma, les auteurs précisent que la construction de la mémoire autobiographique se fait au travers des interactions entre les connaissances individuelles préexistantes, stockées dans différents systèmes de mémoire (épisodique, sémantique, etc.), et celles des autres (mémoire collective).

Mécanisme d'articulation entre mémoire collective et mémoire individuelle

Pour Cyrulnik (2012), on doit construire un mythe pour savoir comment vivre ensemble car le mythe a une fonction sociale importante en nous permettant de vivre ensemble, de partager la même représentation, de nous sentir en sécurité, voire d'inventer quelque chose qui unit, qui rassemble dans ce qui peut, aussi, être un délire collectif (faux souvenir, bouc émissaire).
Dans l'exemple pris à la suite d'un évènement traumatique, Cyrulnik (2012) explique que l'articulation entre le récit individuel et le grand récit national se fait par le truchement d'un évènement qui touche l'individu car il touche le point faible de son histoire, de sa personnalité et réveille alors une trace enfouie.

Rosa (dans Drevon, 2014) complète l'explication de ce mécanisme en relevant que, pour qu'un évènement laisse ou réveille « une trace », il est nécessaire que l'histoire dans laquelle nous sommes immergés « réponde » de façon significative à nos expériences ou à nos états intérieurs. Ainsi, précise-t-il, des « épisodes isolés » regardés à la télé, par exemple, ne laisseront pas de « traces mémorielles » dans nos cerveaux s'ils n'ajoutent pas à nos expériences passées, ou ne sont globalement pas pertinents pour nos vies ou identités. On aura donc tendance à les oublier. Pour étayer son propos, le sociologue s'appuie sur la distinction faite par Walter Benjamin en allemand entre les Erlebnissen (épisodes d'expérience) et les Erfahrungen (expériences qui laissent une trace, qui sont connectées, ou sont en relation pertinente avec notre identité ou notre histoire ; les expériences qui atteignent ou transforment ce que nous sommes).

D'un autre côté, lorsqu'il s'agit de passer de la mémoire individuelle à la mémoire sociale ou collective d'un évènement important, il existe aussi des conditions spécifiques. Pour Peschanski (2012, p.36), qui travaille sur les conditions de la mise en récit mémoriel, l'évènement doit avant tout être partagé par le collectif, il ne peut pas être la somme de mémoires éclatées individuellement, et doit être possible historiquement.

Pour illustrer ce propos, nous retournons ici vers le « processus de domestication de la tradition » mis en avant par Rocca (2013) avec le passage des fêtes traditionnelles en jours fériés. Dans son enquête, l'auteur relève que l'introduction de ces nouvelles fêtes a rencontré l'adhésion massive de la population. Par exemple, le « balayage des tombes » en devenant une fête chômée a multiplié le nombre de ses pratiquants par plus de 15 entre 2007 et 2010. Même s'il s'agit pour le gouvernement chinois de « moderniser » ces fêtes traditionnelles en neutralisant toute trace de religiosité, il semble bien que cette généralisation des pratiques participe à la construction ou la renaissance d'une mémoire sociale en sommeil, possible car répondant à un ensemble de conditions spécifiques, telles qu'une mémoire ancienne de ces rituels et les conditions économiques et politiques favorisant leur réémergence. Un autre facteur tient également au fait que ces évènements dépassent le territoire géographique du pays et touchent également les chinois d'outre-mer, permettant ainsi le partage d'une identité au-delà des frontières. Ainsi, depuis 2008, les programmes télé de ces fêtes traditionnelles sont également diffusés à l'étranger pour les chinois ayant quitté le pays.

La circulation des récits

Erll (2019) et ses collègues cherchent ainsi à comprendre comment de telles narrations se répandent par le monde, par le canal des médias ou les contacts directs entre personnes, par exemple. Quand des souvenirs sont partagés au-delà des frontières et des cultures, ils sont décrits par les spécialistes comme des « paradigmes itinérants », générant une pluralité de mémoires collectives et transculturelles, comme c'est le cas du récit des tours jumelles, ou des attentats de 2015 à Paris.

Selon Naccache (2018), il y a une communication entre la conscience individuelle et celle qui se joue au niveau de la société. En s'appuyant sur la découverte des neurones miroirs par Rizzonalatti dans les années 1980, Naccache émet l'hypothèse que la conception du désir peut se répandre comme une contagion entre nos intentions et celles des autres, comme une résonnance automatique, inconsciente et presque réflexe.

D'autres pistes scientifiques, telle que l'épigénétique (discipline de la biologie), tentent d'éclairer la circulation de la mémoire par l'étude de la modification du fonctionnement des gènes. Des changements dans l'activité des gènes pourraient être transmis par le biais de divisions cellulaires, ce qui, en d'autres mots, signifie qu'ils peuvent se transmettre d'une génération à l'autre. Pour Isabelle Mansuy (dans Sender, 2019), directrice du laboratoire de neuro-épigénétique à l'Institut des neurosciences de l'université de Zurich, les expériences et événements influencent le comportement sur plusieurs générations. Elle explique ainsi que selon ce que l'on apprend, les gènes s'expriment différemment pour produire différentes protéines grâce essentiellement à des "étiquettes" dites épigénétiques qui se fixent sur, ou autour de l'ADN, pour guider l'expression des gènes. En cas de traumatisme (violence physique, sexuelle, deuil, abandon), l'activité de certains gènes des neurones se trouve modifiée et le comportement de l'individu s'en trouve changé, entraînant également des modifications de comportements dans sa descendance… jusqu'à la quatrième génération (Sender, 2019). L'expérience de l'endurance ou du traumatisme d'un ou d'une ancêtre pourrait ainsi nous revenir, nous transmettre des traces

d'un lointain passé qui ne nous appartiendrait pas mais qui serait néanmoins ancré en nous avant même l'instant de notre naissance afin de préparer sa descendance à la peur, à vivre les mêmes périls ou à y survivre (Hayasaki, 2018).

Construction du futur grâce au passé

Pour Naccache (2018), le cerveau parle au futur du présent en construisant à chaque instant ce à quoi devrait ressembler le futur immédiat (ou futur du présent) car les zones de la mémoire sont les mêmes que celles de l'anticipation. Quand l'individu recherche un souvenir, la zone inférieure des lobes préfrontaux tourne à vide, puis s'allume, puis l'activité se déplace aux lobes occipitaux (zones des images), puis l'énergie passe au circuit limbique de la mémoire et des émotions, or c'est le même process pour parler du futur (évènement à venir), ce qui signifie que l'individu cherche vers le passé ce qu'il va dire au futur (Cyrulnik et Peschanski, 2012). Ce qui sous-entend que notre cerveau, en puisant dans son passé et dans les données les plus immédiates de notre existence, anticipe ce qu'il va vivre et nous soustraie ainsi au diktat de l'immédiateté (Naccache, 2018). Ce qu'on imagine à venir est donc alimenté par ce qui est passé (Cyrulnik et Peschanski, 2012), ce qui implique que nous avons besoin de notre passé pour anticiper et simuler l'avenir (Eustache, 2018).

Enfin, cette pensée future épisodique inclut les interactions avec les autres, et plus largement avec les cadres sociaux, la projection vers le futur est donc indissociable d'une mémoire collective permettant des échanges harmonieux avec autrui (Eustache, 2018).

b) Les facteurs facilitants ou discordants

Les interactions entre mémoire collective et mémoire individuelle peuvent faciliter ou altérer la quête de cohérence de l'individu dans la fabrication de son récit et donc dans le développement de son identité.

Remaniement du passé

Selon Cyrulnik (2012), qui étudie le fonctionnement de la mémoire dans des circonstances traumatiques, les individus remanient constamment la représentation de leur passé avec ce qui leur arrive par la suite. Pour le neuropsychiatre, il existe une possibilité de remaniement de l'histoire par la représentation du temps qui dépend de notre propre histoire, de ce qu'on connaît ensuite et de ce qui se déroule avec les autres (les amis, la famille, la culture,…).

Mais ce remaniement du passé peut aussi être délibéré. Karl Gustafsson (2019) a cherché à déterminer comment le récit de la Grande Famine dans les encyclopédies chinoises en ligne (tels que Baidu Baike et Hudoong Baike) a évolué pendant et après un débat qui a eu lieu sur Weibo (réseau social chinois équivalent de Twitter), entre le 29 avril et le 2 mai 2012. L'auteur rappelle que la Grande Famine a coïncidé avec, et est souvent considérée (par les Occidentaux), comme un résultat direct des politiques adoptées lors du Grand Bond en avant. Selon certains écrits, la famine aurait eu lieu entre 1959 et 1961, alors que d'autres pensent qu'elle a duré de 1958 à 1962. Les estimations du nombre de décès diffèrent également. Le journaliste et auteur Yang Jisheng (2012), par exemple, estime à 36 millions le nombre de décès, alors que l'historien Frank Dikötter (2010) estime ce chiffre à 45 millions. La parution de son dernier livre a, dès lors, suscité de nombreux commentaires sur weibo.

Zhao et Liu soulignent ainsi que, pendant le débat, les participants ont de plus en plus parlé de la "grande famine" (dajihuang) au lieu des "trois années de difficultés économiques" (sannian jingji kunnan) ou des "catastrophes naturelles de trois ans" (sannian ziran zaihai), qui sont les termes généralement utilisés dans les récits officiels (Zhao et Liu, 2015). Cependant, l'auteur note que Baidu Baike utilise toujours le terme «catastrophe naturelle de trois ans» et que ce site a verrouillé le titre de l'article, rendant impossible toute modification par les utilisateurs. Même la version chinoise de Wikipédia qualifie encore les événements de «trois années de difficultés économiques».

Pour Gustafsson, le potentiel offert par Internet devrait permettre la construction de mémoire collective participative, décentralisée et ascendante, mais il relève que le Parti communiste chinois a investi d'énormes ressources dans sa tentative de contrôle strict de l'infrastructure de la mémoire chinoise et, par extension, de la mémoire collective, considérant les versions alternatives ou étrangères du passé comme des menaces potentielles pour l'identité de ses citoyens et sa propre légitimité.

Il constate donc que ces sites ne se sont pas développés en lieux de mémoire participatifs et pluralistes pouvant remettre en question les récits officiels. Il existe donc, selon lui, des limites à la mesure dans laquelle Wikipedia, considéré comme un lieu de mémoire par l'auteur, peut être considéré comme étant véritablement mondial et suggère que les États peuvent, au moins dans une certaine mesure, se "protéger" de ce qu'ils considèrent comme des récits de mémoire transnationaux potentiellement subversifs.

Mémoire collective et mémoire individuelle : en phase ou antagonistes ?

Tang *et al.* (2017) ont étudié en Chine le comportement au travail des différentes cohortes générationnelles. Selon eux, les expériences d'évènements historiques qui arrivent pendant l'adolescence et jeune adulte d'une cohorte forment des mémoires collectives qui unifient une génération distincte et la distingue des autres.

Eustache et Peschanski (2017) formulent l'hypothèse selon laquelle la mémoire collective, qui s'écrit à partir d'un évènement traumatique (devenant un fait historique), aura un rôle majeur sur le devenir de la mémoire de l'individu. Pour ces auteurs, si la mémoire collective est en phase avec la mémoire de l'individu, elle aura un rôle de catalyseur dans la reconstruction de ses souvenirs, leur permettant de devenir acceptables. Mais si les deux formes de mémoire se construisent de manière désordonnée, voire antagoniste alors elles seront toutes deux fragilisées et ne pourront pas s'intégrer pleinement dans des identités individuelles et dans l'identité collective.

La question du temps ou des temps sociaux

La question du temps a une importance considérable au cœur de la régulation sociale : les normes temporelles, formelles et informelles, permettent aux individus non seulement de se repérer dans la durée, de se rencontrer, de coopérer, mais aussi, plus généralement, d'être ensemble et donc de faire société. Ces normes ont un caractère structurant et intégrateur (Alter, 2018).

Hubert (1909 dans Alter 2018) est le premier à avoir abordé le sujet à partir de l'étude des religions et des rites. Pour l'auteur il y a une organisation sociale du temps et un rythme propre aux sociétés qui se manifeste, par exemple, dans leurs calendriers. Les rites se rapportent à des faits, des évènements, et de fait ont un sens, une épaisseur particulière renvoyant à un ensemble d'obligations ou d'interdits (Alter, 2018). Pour Rosa (2005),

le temps sacral est un quatrième niveau temporel (après le temps de la vie quotidienne, le temps de la biographie et le temps historique), qui élève histoire individuelle et histoire universelle au rang d'un temps 'détemporalisé'. Il est associé au temps profane, linéaire et quantitatif du monde d'ici-bas, dans des points 'nodaux' qui échappent à la vie quotidienne, lors de périodes particulières de fêtes, de rituels relevant d'un monde autre ou supérieur, qui introduisent des enclaves 'hors du temps', structurant ainsi son déroulement cyclique et son caractère qualitatif. Les fêtes, en ordonnant le temps, structurent la vie collective, synchronisent les comportements, ce qui permet le maintien de l'ordre social (Alter, 2018). Objet de représentations collectives, selon Mauss, Durkheim, Halbwachs, le temps s'impose donc aux individus, ou dit autrement, le temps de l'individu dérive du temps social (Alter, 2018).

Depuis une quinzaine d'années, la question du temps fait un incontestable retour sur les devants de la scène sociologique (Alter, 2018). Ainsi, Rosa (2005), propose une théorie de l'accélération sociale comme nouvelle manière de comprendre la modernité. Ainsi, pour lui, « les structures et horizons temporels sont un, voire le, point de jonction entre perspectives du système et perspective des acteurs » (Rosa, p.17 dans Alter 2018). Rosa part du constat que les individus souffrent toujours plus du manque de temps. Dans son livre « Accélération : une critique sociale du temps » (2005) il relève ainsi que « le rythme de la vie s'est accéléré et, avec lui, le stress, la frénésie et l'urgence, cette plainte résonne partout alors que nous pouvons enregistrer dans presque tous les domaines de la vie sociale, grâce à la technique, d'immenses gains de temps du fait de l'accélération. » Rosa cherche donc à examiner les causes et les effets des processus d'accélération propres, selon lui, à la modernité. Il distingue alors trois phénomènes d'accélération :

- l'accélération technique : accélération intentionnelle de processus orientés vers un but dans le domaine des transports, de la communication et de la production ;
- l'accélération du changement social : les rythmes de changements sont eux-mêmes en train de changer alors que des durées de stabilité relative sont nécessaires pour faire appel à nos expériences passées et orienter nos actions ;
- Accélération du rythme de vie (sociale) : il y a augmentation du nombre d'épisodes d'action ou d'expérience par unité de temps, qui est la conséquence du désir ou du besoin ressenti de faire plus de choses en moins de temps.

Pour Rosa, le principe de base qui sous-tend cette accélération sociale est la logique de compétition (ou de la concurrence) et son principe déterminant ou discriminant est la réussite : « nous gagnons l'estime sociale à travers la compétition, la vitesse est donc essentielle à la reconnaissance dans les sociétés modernes...l'individu doit être rapide et flexible pour gagner et conserver la reconnaissance sociale » (Rosa, 2014, p.79).

Mais la lutte pour la reconnaissance change de forme au fil des différentes phases de la modernité et n'est plus désormais centrée sur la position (professionnelle, maison, enfants, voiture,..) mais sur la performance qui, selon l'auteur, menace les individus d'une constante insécurité, de forts taux de hasard et d'un sens croissant de l'inutilité.

Pour Rosa (2005), le processus d'accélération s'accompagne d'un processus de pétrification dont les symptômes sont l'augmentation de la vie nerveuse avec des symptômes tels que la mélancolie (état amorphe, paralysés, placés devant un vide temporel où passé et avenir sont abolis) ou, plus récemment, la neurasthénie (état durable d'abattement accompagné de tristesse).

Selon EP Thompson (dans Rosa, 2005), dans son essai sur les 'nouvelles dispositions' temporelles des travailleurs au cours des premières phases du processus d'industrialisation, les dispositions temporelles des acteurs sociaux ne peuvent être adaptées à de nouvelles conditions structurelles que par un long processus de rééducation qui implique même une certaine forme de violence.

Conclusion

L'une des sources des philosophies du contrat social se retrouve dans les écrits des « monarchomaques » au XVIème siècle qui décrivent la relation d'autorité entre le roi et ses sujets comme une « alliance » imposant des devoirs mutuels (Nay *et al.*, 2005, p.37).
Le contrat social est donc d'abord une notion politique dans le monde occidental, qui de Grotius à Rawls, en passant par J.J. Rousseau, repose sur l'idée de justice et de pacte d'association consistant en un transfert de droit vers un corps social devenant sujet politique collectif.

En sciences de gestion, le concept de contrat social conserve les bases politiques héritées des philosophies politiques occidentales en se réappropriant l'idée de pacte d'association composé de métaobligations morales, tout en identifiant les différentes sources qui le constituent. Ainsi, pour D. Rousseau (1995), le contrat social est culturel et, comme la culture, il évolue par les dynamiques de l'histoire, de la technologie, de l'éducation et de l'économie.

L'articulation du contrat social, collectif, et du contrat psychologique, individuel, reste néanmoins à éclaircir. Les apports des théories en psychosociologie, en histoire et en neurosciences sur l'imbrication de la mémoire collective et de la mémoire individuelle nous offrent peut-être une piste pour comprendre les mécanismes qui relient les éléments du contexte sociétal au récit autobiographique de chaque individu.
Par la fabrication de ces récits, où grand récit national et petits récits se mêlent, l'individu construirait ainsi, à son insu, un schéma mental cohérent pour donner un sens à toute chose.

CONCLUSION DE LA PARTIE 1

Au cours de cette première partie nous avons relevé les grandes évolutions et transformations économiques, juridiques et sociales de la Chine au cours de ces quarante dernières années. Ce panorama nous a permis de relever quelques caractéristiques essentielles pour la compréhension de notre étude, à savoir :

- La croissance chinoise est exponentielle depuis le début des réformes, avec toutefois un ralentissement depuis la crise financière de 2008. Il y a, dès lors, une volonté politique de se recentrer sur la demande intérieure et, en même temps, d'engager de grands projets vers le reste du monde (Routes de la soie), tout en se positionnant comme leader dans le domaine de l'innovation technologique pour éviter de tomber dans la trappe des pays à revenus intermédiaires ;
- Cette croissance très rapide a bouleversé le marché du travail, avec notamment d'importantes restructurations des entreprises publiques et l'explosion du nombre d'entreprises privées ;
- Le système juridique s'est adapté à ces transformations économiques en adoptant une série de lois sur le travail, et notamment une loi sur le contrat de travail en 2008;
- Sur le plan social, des premiers conflits collectifs ont surgi dans les années 2000 et la résolution des litiges individuels par les tribunaux a émergé, avec toutes les réserves liées au fonctionnement historique de la société qui favorise d'abord le recours à la médiation, et celles relatives à l'indépendance de la justice ;
- Dans ce contexte, les jeunes Chinois nés post-réformes se retrouvent au carrefour des héritages du mode de fonctionnement du marché de l'emploi socialiste d'avant les réformes et du modèle « d'économie de marché aux spécificités chinoises », qui ne garantit désormais plus l'emploi à vie à tous. Avec une concurrence de plus en plus exacerbée, ils étudient plus longtemps mais ont du mal à trouver un emploi adéquat, multipliant les courtes et très courtes expériences professionnelles, générant ainsi pour eux et leur famille des inquiétudes quant à la stabilité de leur vie en général.

D'un point de vue théorique, ce travail de recherche sur la relation d'emploi des jeunes Chinois s'inscrit dans une optique de compréhension globale du processus de formation du schéma mental anticipatoire à la relation d'emploi. Pour cela, nous avons présenté le concept de contrat psychologique au sein du deuxième chapitre. Ce concept, encore peu vulgarisé dans les pratiques managériales, est pourtant un concept utile pour comprendre les relations d'emploi. Inscrit dans la théorie de l'échange social, il se divise, de manière simplifiée, en quatre grands types, le contrat psychologique transactionnel, relationnel, équilibré et transitionnel. Ces distinctions peuvent servir à le mesurer, mais il est également possible de l'apprécier selon ses différentes caractéristiques, ou encore selon son contenu, qui est l'option principale que nous retiendrons dans notre étude. Afin de comprendre le processus de formation du contrat psychologique, nous nous sommes alors attardée sur la formation du schéma mental anticipatoire à la relation d'emploi. Ce focus sur l'amont du contrat psychologique rejoint notre problématique et nos questions de recherche présentées en introduction, qui placent notre étude dans une perspective de rapprochement des dimensions sociales et sociétales.

Afin de comprendre comment l'individu intègre des métaobligations sociétales ou sociales dans sa relation d'emploi, nous avons alors eu recours au concept de contrat social, rapprochant ainsi les sciences de gestion, de l'économie, du politique, et du social. L'accent mis, au cours du troisième chapitre, sur l'approfondissement du concept de contrat social au travers d'une revue de littérature assez large nous donne à lire ce concept dans différents contextes (Occidental, Asisatique), et nous permet désormais de l'utiliser dans notre étude pour intégrer l'influence du contexte sociétal sur le contrat psychologique.

Néanmoins, ces deux concepts à eux seuls ne suffisent pas pour comprendre les mécanismes d'articulation entre individu et société dans le cadre de la relation d'emploi, et il nous est nécessaire d'inviter les domaines de la psychosociologie et de l'histoire pour transposer leurs découvertes, sur l'articulation entre mémoire individuelle et collective, à notre recherche. C'est ce que nous avons tenté de présenter dans notre dernière section et qui fera l'objet de développements dans notre proposition de modélisation théorique.

Nous allons désormais introduire la partie 2 de notre thèse, qui présente l'approche épistémologique et la méthodologie employée dans notre travail.

PARTIE 2.

Approche épistémologique et méthodologie.

PARTIE 1. Contexte de la recherche et cadre conceptuel

Chapitre 1. Transformations économiques et accélération sociale en Chine

Chapitre 2. Le contrat dans la relation d'emploi

Chapitre 3. L'influence du contexte sociétal sur le contrat psychologique

PARTIE 2. Approche épistémologique et cadre méthodologique

Chapitre 4. Positionnement épistémologique et cadre méthodologique

Chapitre 5. Analyse et interprétation des données

Partie 2. Approche épistémologique et méthodologie

Bien avant toute technique ou méthode, l'attitude face aux données est ce qu'il y a de plus fondamental (Paillé et Mucchielli, 2012). Pour cette raison, nous avons cherché, tout au long de l'enquête, à nous rendre disponible pour saisir le moment propice aux rencontres avec les répondants et à être la plus respectueuse possible des témoignages. C'est pour cette raison également que nous avons privilégié les entretiens en profondeur et l'analyse manuelle car elle nous a semblé, dans notre contexte, la plus à même à saisir la réalité. Nous avons néanmoins croisé nos résultats manuels avec quelques résultats d'un traitement automatisé afin de la compléter et de l'enrichir.

Au cours de cette partie, nous aurons donc l'occasion de détailler nos choix quant aux méthodes de traitement de l'analyse des données après avoir explicité notre démarche de recherche.

Cette démarche de recherche repose sur :

- Un certain positionnement épistémologique : l'approche réaliste critique ;
- Une démarche de recherche abductive ;
- Une méthode qualitative avec étude encastrée de cas simple.

Elle prend également appui sur trois des quatre types de triangulation de Patton, à savoir une triangulation des données, des méthodes et des théories (Yin, 2013, p.120).

Cette partie 2 permettra donc d'aborder notre positionnement épistémologique ainsi que le cadre méthodologique de la recherche à travers deux chapitres, les chapitres 4 et 5.

Au cours du chapitre 4, nous développerons à la fois la démarche de recherche et la méthodologie employée concernant le recueil des données. Cet examen nous conduira à expliciter nos choix méthodologiques et à détailler les types et le contenu de toutes les données recueillies.

Au cours du chapitre 5, nous passerons en revue les différents traitements utilisés lors de l'analyse des données, à savoir le traitement manuel et le traitement automatisé.

Chapitre 4. Positionnement épistémologique et cadre méthodologique

Afin de donner une lecture de notre cheminement de recherche, nous développons à la suite notre protocole de recherche.

Pour Gavard-Perret *et al.* (2018, p.54), les grandes étapes d'un processus de recherche sont la conception, la mise en œuvre, l'analyse et l'évaluation.

	Les grandes étapes	Leur contenu
Construire le processus	CONCEVOIR	Objet ou problématique et question(s) de recherche
	METTRE EN ŒUVRE	- Construire le canevas ou architecture (design) de la recherche - Lier concepts et données - Collecter les données - Choisir l'échantillon - Collecter et traiter les données
	ANALYSER EVALUER	- Interpréter les résultats - Apprécier leur validité

Figure 11 : Vue synoptique générale de la construction d'un processus de recherche – Adapté de Gavard-Perret *et al.* (2018, p.54)

Ce processus est la résultante d'un cheminement plus ou moins long et itératif. Les différentes étapes ne se construisent pas toujours de manière linéaire et il est utile de revenir régulièrement sur les étapes précédentes pour enrichir le questionnement et l'analyse. Selon Allard-Poesi et Maréchal (2014), les étapes de la construction du design et de la méthodologie peuvent venir affecter la définition de la problématique. Elles illustrent cette idée par le schéma suivant.

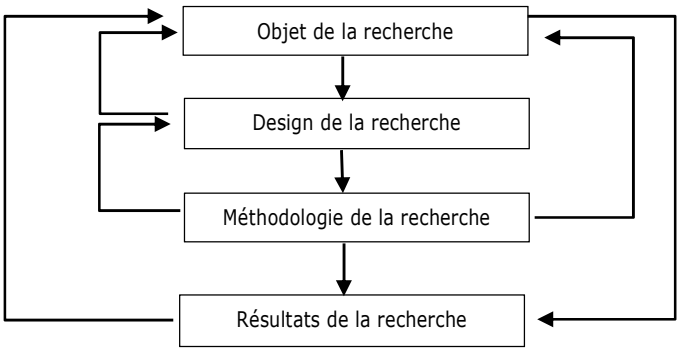


Figure 12 : La construction de l'objet dans le processus de recherche (Allard-Poesi, dans Thietart, 2014, p.49)

En nous appuyant sur ces différentes approches, nous avons énuméré les différentes étapes de notre processus de recherche en tenant en compte des allers retours nécessaires entre théorie et matériau empirique. Ces étapes sont définies dans la figure suivante.

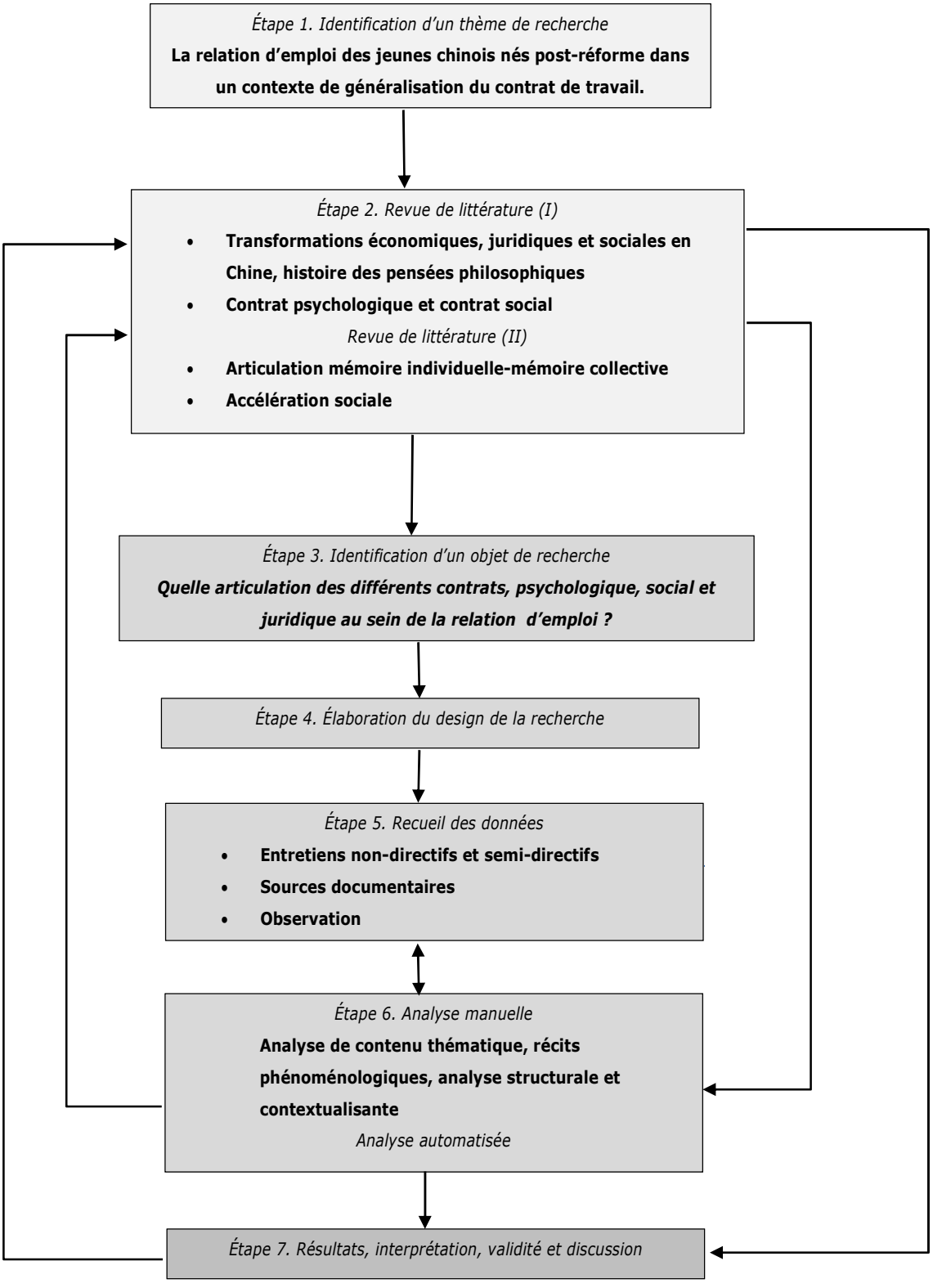


Figure 13 : Protocole de recherche

Au sein de ce chapitre, nous allons dès lors expliquer plus précisément les éléments de notre démarche de recherche, à savoir notre positionnement épistémologique et les questions de méthodologie.

4.1. La démarche de recherche

Pour expliciter notre démarche de recherche, nous présentons dans son ensemble le design de recherche. Le design de la recherche, ou l'architecture de la recherche, est la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultat (Gavard-Perret *et al.*, p169, 2018). Le design présenté est le résultat de notre processus complet de recherche, il n'est pas celui élaboré initialement car il a évolué au fil du temps, fruit de nos différentes lectures, questionnements, rencontres et analyse du matériau empirique. Royer et Zarlowski (2014) confirment ainsi le fait que le design initialement prévu peut évoluer tout au long de la recherche. Pour ces auteurs, l'architecture définie lors de la phase d'élaboration est affinée ultérieurement et peut ainsi évoluer en fonction des difficultés ou des opportunités rencontrées.

<table>
<tr><td>Problématique</td><td>Le contrat de travail modifie-t-il la relation d'emploi en Chine ?</td></tr>
<tr><td>Objet de recherche</td><td>Cette recherche s'intéresse à la relation d'emploi des jeunes chinois nés post-réformes dans un contexte de généralisation de la mise en place du contrat de travail au sein des entreprises en Chine. Elle examine alors en quoi le contexte sociétal, et ses transformations économiques, juridiques et sociales, influent sur la formation et le développement de leur contrat psychologique. Dès lors, l'objet de la recherche porte sur l'articulation des différents contrats au sein de la relation d'emploi : contrat de travail, contrat psychologique et contrat social. Quels enseignements plus généraux est-il possible de déduire de cette recherche ? Est-il envisageable de transposer les hypothèses d'un contexte spécifique à un autre, et de proposer une généralisation analytique des résultats (Yin, 1984) ?</td></tr>
<tr><td>But de la recherche</td><td>Élaboration de connaissances nouvelles.</td></tr>
<tr><td>Approche épistémologique</td><td>Approche Réaliste Critique (Bhaskar, 1979, The Possibility of Naturalism)
L'explication scientifique consiste à imaginer le fonctionnement des mécanismes générateurs (MG) qui sont à l'origine de la formation et de la transformation de la relation d'emploi.</td></tr>
<tr><td>Raisonnement</td><td>Boucles d'abduction</td></tr>
<tr><td>Questions de recherche</td><td>SQ1 : Quelles sont les perceptions du contrat de travail par les jeunes Chinois ?
L'individu, dans sa relation d'emploi, est-il enchevêtré dans un contexte social présent et hérité ?
SQ2 : Comment se traduisent les changements économiques et sociaux dans la relation d'emploi ? Comment se forme et se transforme la relation d'emploi ?
SQ3 : Quels sont les facteurs et mécanismes qui sous-tendent la formation et le développement de la relation d'emploi ?</td></tr>
<tr><td>Références théoriques majeures en gestion</td><td>Théorie de l'échange social (Blau, 1964 ; Cropanzano, 2017)
Le contrat psychologique (D.M.Rousseau, 1995)
Le contrat social (Donaldson et Dunffe, 1994 ; D.M. Rousseau, 1995 ; Thompson et Hart, 2006 ; Edwards et Karau, 2007)</td></tr>
<tr><td>Autres disciplines scientifiques mobilisées</td><td>Psychologie cognitive, psychologie sociale, neuropsychologie, Philosophie politique, Philosophie, Histoire, Sociologie, Littérature, Droit</td></tr>
<tr><td>Méthodologie</td><td>Qualitative</td></tr>
<tr><td>Étude encastrée de cas simple

« La relation d'emploi des chinois nés post-réformes »</td><td>
<table>
<tr><th>Caractérisation des unités</th><th>Société chinoise</th><th>Entreprises</th><th>Individus</th></tr>
<tr><td>Tactique de collecte des données

(sous formes d'entretiens, de sources documentaires, et d'observation)</td><td>Règles sociales, transformations économiques, données historiques et philosophiques, contenu de séries et émission TV</td><td>Contrats de travail, entretiens experts, offres d'emploi, observation lors d'un salon de recrutement</td><td>Entretiens non directifs et semi-directifs</td></tr>
<tr><td>Stratégie de traitement des données</td><td colspan="3">Techniques manuelles :
Analyse de contenu thématique, récits phénoménologiques, analyse structurale et analyse contextualisante.

Technique automatisée : analyse à l'aide du logiciel IRaMuTeQ.</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

Tableau 15: Design de la recherche

Ce design permet de rendre lisibles les relations entre les cadres théoriques mobilisés en gestion et les méthodes et techniques d'analyse utilisées au regard du choix épistémologique retenu, pour l'intérêt et le sens de la recherche. Il repose sur la logique de l'ensemble de la démarche de recherche et sur la cohérence de tous les éléments qui la constituent (Gavard-Perret *et al.*, 2018, p.169).

Dans les chapitres suivants, nous discuterons du choix épistémologique et méthodologique.

4.1.1 Positionnement épistémologique

Notre démarche de recherche se veut à la fois exploratoire et explicative par le jeu des mises en relation entre matériau théorique et matériau empirique. Il est dès lors nécessaire de se demander de quel paradigme épistémologique cette recherche est la plus proche afin de clarifier la conception de la connaissance sur laquelle repose notre travail de recherche et la manière dont seront justifiées les connaissances élaborées.

Selon Martinet (1990 dans Gavard-Perret, 2018), la posture épistémologique constitue un acte fondateur de toute recherche.

Ce questionnement épistémologique vise à définir, en cohérence avec la conception de la connaissance sous-jacente à la recherche : l'objectif de la recherche, la stratégie de la recherche, ainsi que les méthodes et les techniques mobilisées (Gavard-Perret, 2018).

Pour Van de Ven (2007), qu'on y soit attentif ou pas, toute recherche s'inscrit dans un cadre épistémologique explicite ou implicite. Ce cadre épistémologique, ou paradigme épistémologique, est, pour Piaget (1967) une conception de la connaissance partagée par une communauté, qui repose sur un système cohérent d'hypothèses fondatrices relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie. Ces hypothèses concernent ce qu'est la connaissance (hypothèses d'ordre épistémique), la manière dont la connaissance est élaborée (hypothèses d'ordre méthodologique), et la façon dont on justifie son caractère valable. La plupart des paradigmes épistémologiques postulent également des hypothèses fondatrices d'ordre ontologique, qui concernent le réel existentiel (Gavard-Perret, 2018, p.16).

Pour Avenier et Thomas (2012), la plupart des recherches en sciences de gestion s'inscrivent dans une tradition issue du positivisme logique, fréquemment qualifiée aujourd'hui de « post-positiviste » ou encore « moderniste ».

À l'intérieur de ce cadre post-positiviste, un travail d'identification des hypothèses fondatrices d'ordre épistémique et des principes d'élaboration et de justification de connaissances mutuellement cohérents a été réalisé pour les paradigmes épistémologiques suivants : réalisme scientifique (McKelvey, 1997 ; Hunt et Shelby, 2010), réalisme critique (Bhaskar, 1978; Archer et Bhaskar, 1989; Archer *et al.*, 1998), constructivismes (von Glaserfeld, 1984; Le Moigne, 2012/1995; Guba et Lincoln, 1989), interprétativismes (Sandberg, 2005; Yanow, 2006).

Plusieurs auteurs suggèrent alors au chercheur d'inscrire la recherche à l'intérieur d'un cadre épistémologique solidement conceptualisé qui correspond de manière satisfaisante à sa propre conception de ce qu'est la connaissance (Avenier et Thomas, 2012; Thietart, 2014; Gavard-Perret, 2018).

Afin de déterminer le cadre épistémologique qui se rapproche le plus de notre recherche, nous reprenons donc les éléments de ces différents courants dans le tableau de synthèse ci-dessous, issu de Avenier et Thomas, 2012.

	Cadres épistémologiques Post-positivistes (Boisot et McKelvey, 2010)	**Paradigme épistémologique Réaliste Critique (PERC)** (Bhaskar, 1998)	**Paradigme épistémologique Constructiviste Pragmatique (PECP)** (von Glaserfeld, 1984, 2001 ; Le Moigne, 1995, 2001)	**Paradigme épistémologique Interprétativiste** (Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006)	**Paradigme épistémologique Constructiviste** au sens de Guba et Lincoln (PECGL)
Hypothèses d'ordre ontologique	Il existe un réel en soi (LE réel) indépendant de, et antérieur à l'attention que peut lui porter un humain qui l'observe.	Il existe un réel en soi (LE réel) indépendant de l'attention que peut lui porter un humain qui l'observe. Le réel est organisé en trois domaines stratifiés : le réel profond, le réel actualisé, le réel empirique. Les phénomènes sociaux diffèrent des phénomènes naturels ; ils sont difficiles à mesurer.	Aucune hypothèse fondatrice. Il existe des flux d'expériences humaines.	Il existe de l'activité humaine structurée (*patterned*). La signification consensuellement attribuée par des sujets à une situation à laquelle ils participent est considérée comme la réalité intersubjective objective de cette situation.	Le réel est relatif : il existe de multiples réalités socialement construites, qui ne sont pas gouvernées par des lois naturelles, causales ou d'autre sorte.
Hypothèses d'ordre épistémique	LE réel (en soi) n'est pas complètement connaissable (faillibilité possible des dispositifs de mesure).	Le réel profond n'est pas observable. L'explication scientifique consiste à imaginer le fonctionnement des mécanismes générateurs (MG) qui sont à l'origine des évènements perçus.	Est connaissable l'expérience humaine active. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie, lequel peut néanmoins exister indépendamment du chercheur qui l'étudie. L'intention de connaître influence l'expérience que l'on a de ce que l'on étudie.	Est connaissable l'expérience vécue. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie ; L'intention du sujet connaissant influence son expérience vécue de ce qu'il étudie.	Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie.
But de la connaissance	Décrire et/ou expliquer (notamment pour le réalisme scientifique) des phénomènes observables (via éventuellement des concepts inobservables). Conception représentationnelle de la connaissance. Énoncés sous forme réfutable.	Mettre au jour les mécanismes générateurs et leurs modes d'activation. Conception représentationnelle et/ou pragmatique des mécanismes générateurs.	Construire de l'intelligibilité dans le flux de l'expérience à fin d'action intentionnelle. Conception pragmatique de la connaissance.	Comprendre les processus d'interprétation, de construction de sens, de communication, et d'engagement dans les situations. Conception pragmatique de la connaissance.	Comprendre les constructions de sens impliquées dans le phénomène étudié. Pas de généralisation. Conception pragmatique de la connaissance.
Principes de justification spécifiques	Neutralité. Objectivité. Réfutation, corroboration. Justification de la validité externe via des réplications (tests statistiques d'hypothèses, simulation…).	Pouvoir explicatif des MG identifiés. Justification de la validité des MG via des mises à l'épreuve successives dans des recherches quantitatives ou qualitatives.	Adaptation fonctionnelle et viabilité de la connaissance pour agir intentionnellement. Justification de la validité des connaissances génériques via des mises à l'épreuve dans l'action (recherches qualitatives).	Validités communicationnelle, pragmatique et transgressive. Description épaisse du processus (méthodes herméneutiques et ethnographiques).	Authenticité. *Trustworthiness*. Description épaisse de processus (méthodes herméneutiques mobilisées de manière dialectique).

Tableau 16 : Hypothèses fondatrices de différents cadres épistémologiques contemporains (Marie-José Avenier, Catherine Thomas, 2012, p.27)

Au regard de ces différents paradigmes épistémologiques, notre recherche s'est orientée assez naturellement vers le courant du Réalisme Critique. En effet, les hypothèses de ce paradigme concernant ce qu'est la recherche, ce qu'est le réel, la manière dont la connaissance est élaborée et la façon dont on justifie son caractère valable font assez largement écho à notre démarche de recherche. Après avoir présenté brièvement l'origine et l'esprit du Réalisme Critique nous exposerons plus précisément en quoi notre démarche s'inscrit au sein de ce cadre épistémologique.

a) Le réalisme critique

Pour Gavard-Perret (2018), le réalisme critique est une appréhension du post-positivisme et ses fondements proviennent des écrits de Bhaskar, et des auteurs qui l'ont suivi. Ce courant a vu sa diffusion se développer au sein des sciences de gestion depuis les années 2000 (Gavard-Perret, 2018; Allard-Poesi et Perret, 2014). C'est le cas notamment dans la recherche en management (Van de Ven, 2007).

L'hypothèse fondatrice d'ordre ontologique postule que le réel a un ordre propre inhérent, stratifié en trois domaines : le réel empirique, le réel actualisé et le réel profond (Bhaskar, 1998a).

Le réel profond désigne le domaine où résident les mécanismes générateurs, les structures et les règles, qui gouvernent la survenue d'actions et d'évènements, qui, eux, prennent place dans le réel actualisé. Le réel empirique représente les réels actualisés observés (Gavard-Perret, 2018).

Pour le réalisme critique le chercheur n'a pas accès à la réalité, le réel profond, ce qui l'éloigne du positivisme. Il peut seulement atteindre un réel actualisé, celui des évènements et des actions au travers desquels le réel profond manifeste ses règles et sa structure. C'est, alors, au travers de la mise en évidence de régularités dans le réel actualisé, qu'il pourra mettre au jour des « mécanismes générateurs », autrement dit proposer des conjectures sur les règles et les structures au travers desquels les évènements et les actions observés surviennent (Allard-Poesi et Perret, 2014). Deux propriétés supplémentaires, dénommées respectivement intransitivité et transfactualité, sont postulées à propos des mécanismes générateurs : les mécanismes générateurs existent et œuvrent indépendamment du fait que des humains les aient identifiés (intransitivité) ; les mécanismes générateurs existent même lorsque cela ne se manifeste pas dans le réel empirique (transfactualité) (Gavard-Perret, 2018)

Dans ce cadre épistémologique, il s'agit donc de porter une attention particulière au contexte de survenance des évènements et des actions, « étant entendu que si les règles et structures sont universelles, elles s'actualisent dans des contextes particuliers selon des principes qui ne renvoient que rarement à des causalités simples et linéaires » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p.23). L'identification et la compréhension du mode d'activation des mécanismes générateurs est donc le but fondamental du processus de connaissance du Réalisme Critique, qui dépendra de différentes circonstances intrinsèques (liées à leurs règles de fonctionnement) et extrinsèques (dépendant des conditions spécifiques dans lesquels ils opèrent) (Gavard-Perret, 2018; Allard-Poesi et Perret, 2014).

Afin d'expliciter en quoi notre démarche s'inscrit au sein de ce cadre épistémologique, nous détaillerons quelques aspects de ce paradigme, à savoir les trois niveaux de réalité du réalisme critique. Nous présentons ci-après un tableau illustrant les correspondances entre les trois niveaux de réalité du paradigme du Réalisme Critique et notre démarche de recherche.

Les trois niveaux de réalité du Réalisme Critique (plan ontologique)	Définitions	Notre recherche
Réel empirique	Domaine de l'expérience et des impressions	Les perceptions des obligations mutuelles des différents contrats, tacites et explicites.
Réel actualisé	Domaine des évènements, des états de fait. *=) exemple : des personnes qui regardent un match de foot ressentent différemment (réel empirique) ce même évènement (réel actualisé).*	Mise en place et déploiement du contrat de travail en Chine.
Réel profond	Domaine des forces, structures et mécanismes *=) exemple : les feuilles d'automne ne sont pas en phase avec la gravité (réel profond) car elles sont également sujettes à d'autres facteurs comme l'aérodynamique (qui font planer les feuilles = le réel actualisé).*	Il existe un mécanisme d'articulation entre les méta-obligations sociales et les perceptions des obligations découlant des contrats individuels (contrat psychologique et contrat de travail).

Tableau 17 : Les trois niveaux de réalité du Réalisme Critique, sur la base d'Ohana, 2011 dans Thiétart, 2014, p.24

Ce tableau permet de montrer comment les trois niveaux de réalité du Réalisme Critique s'appliquent et s'interprètent dans le cadre de notre recherche, et d'articuler ainsi théorie et pratique. Ce rapprochement nous permet alors de construire l'objet de recherche.

b) Construction de l'objet de recherche dans le Réalisme Critique

Pour les réalistes critiques, la construction de l'objet de recherche consiste principalement en une interrogation des faits afin d'en découvrir la structure sous-jacente (Thiétart, 2014, p.54).

Pour Allard-Poesi et Perret (dans Thiétart, 2014), il s'agit d'élaborer son objet de recherche à partir de l'identification d'insuffisances ou d'incohérences dans les théories rendant compte de la réalité, ou entre les théories et les faits, ce qu'Alvesson et Sandberg (2011) appellent une stratégie de gap-spotting. Les résultats de la recherche viseront à résoudre ou combler ces insuffisances ou incohérences afin d'améliorer la connaissance sur la structure sous-jacente de la réalité.

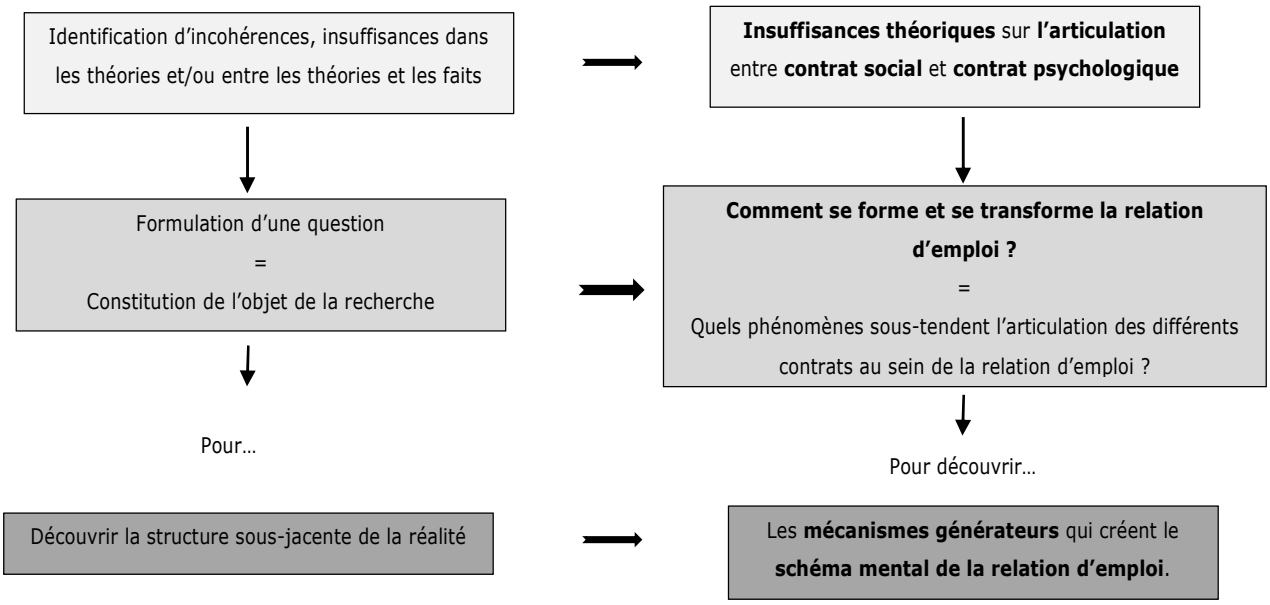


Figure 14 – Construction de l'objet de recherche dans le paradigme Réaliste Critique adapté à notre situation de recherche, d'après Allard-Poesi & Maréchal dans Thietart et al., p.55, 2014

La figure précédente permet de visualiser notre objet de recherche dans le cadre du paradigme Réaliste Critique.

4.1.2 Méthodologie

Certains auteurs, tels que Bhaskar (1998), conviennent que les particularités des phénomènes sociaux induisent des conséquences méthodologiques spécifiques. Le réalisme critique reconnaît ainsi que les objets que nous étudions en sciences sociales évoluent dans, ou sont constitués par, des systèmes ouverts difficilement réplicables en laboratoire. Les tenants de ce paradigme suggèrent donc de préférer, à l'expérimentation et aux enquêtes statistiques, des méthodes qualitatives permettant l'élaboration de conjectures et la mise en évidence des mécanismes générateurs du réel profond et de leurs modes d'activation (Allard-Poesi et Perret dans Thietart, 2014, p.31). Difficiles à mesurer, les phénomènes sociaux peuvent seulement être compris, une spécificité qui plaide bien en faveur d'un recours aux méthodes qualitatives, selon Gavard-Perret (2018).

En lien avec la démarche qualitative, le raisonnement abductif peut alors mettre en évidence de nouveaux mécanismes. Selon Aliseda (2006, dans Dumez, 2013), à partir d'un fait surprenant relevé lors de la recherche qualitative, l'abduction remonte en arrière pour formuler une nouvelle hypothèse sur les raisons de ce qui s'est passé. Il s'agit d'imaginer une hypothèse nouvelle qui permette d'expliquer le fait déroutant (nouveauté ou anomalie), que la théorie d'arrière-plan n'explique pas (Dumez, 2013).

a) Une démarche abductive

De façon générale, on peut différencier trois types de raisonnement : la logique déductive, inductive et abductive.

La déduction est le raisonnement qui fonde la démarche hypothético-déductive consistant à élaborer une ou plusieurs hypothèses et à les confronter ensuite à une réalité, le but étant de porter un jugement sur la pertinence de l'hypothèse (Charreire Petit et Durieux, dans Thiétart 2014, p.79).

L'induction est une « généralisation prenant appui sur un raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes (Charreire Petit et Durieux, dans Thiétart 2014, p.80).

L'abduction désigne « une forme de raisonnement qui permet d'expliquer un phénomène ou une observation à partir de certains faits » (Catellin, 2004, p.180). C'est le philosophe et logicien américain Charles S. Peirce qui a introduit cette notion en épistémologie. Afin de bien distinguer l'abduction de l'induction, l'auteur explique que « l'abduction infère quelque chose de différent de ce qui est observé, et souvent quelque chose qu'il nous serait impossible d'observer directement, alors que l'induction infère des phénomènes semblables et n'a en soi aucune originalité » (Catellin, 2004, p.180). Par ailleurs, même si l'abduction s'apparente à la déduction car, en se laissant reconstruire a posteriori comme un raisonnement déductif, elle « concerne notre compréhension conceptuelle des choses » (Yu, 1994 dans Angué, 2009), elle s'en éloigne du fait de sa nature incertaine (Catellin, 2004). Pour Peirce, selon Angué (2009), l'abduction est donc bien indépendante des deux autres pôles référentiels, par sa créativité et son apport de nouvelles connaissances même si elle reste imprévisible et incertaine (Catellin, 2004).

Or, en sciences sociales l'objectif n'est pas réellement de produire des lois universelles mais plutôt de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées. Pour cette raison, on dit que le chercheur procède par abduction (Charreire Petit et Durieux, dans Thiétart 2014, p.80).

Ainsi, dans le cadre épistémologique du réalisme critique, les recherches visant l'identification de mécanismes générateurs contiennent généralement plusieurs étapes (Gavard-Perret, 2018, p.25). La première consiste souvent à l'identification de régularités (patterns) par induction ; la deuxième étape, qui est cruciale, réside dans l'intelligence créative du chercheur pour formuler des conjectures sur le ou les mécanismes générateurs susceptibles d'expliquer les régularités, ainsi que les similarités et les différences observées (Bhaskar, 1998b). En explorant un contexte complexe, empreint d'observations nombreuses, de différentes natures et au premier abord ambiguës, le chercheur va donc tenter de structurer son système d'observations pour produire du sens. Ainsi, l'abduction conduira le chercheur à la découverte des causes qui pourront peut-être, par la suite, permettre la découverte de lois par l'induction.

Le schéma suivant reprend les différentes démarches de raisonnement.

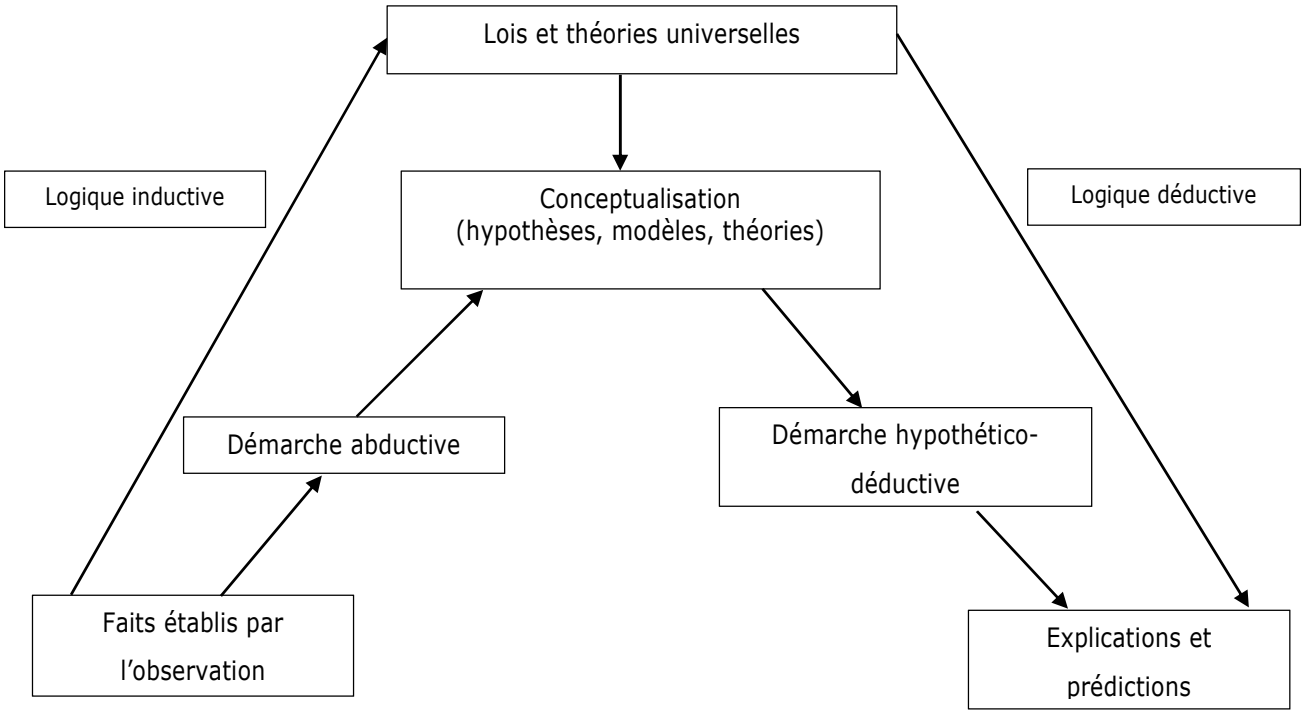


Figure 15 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique
(Charreire Petit et Durieux, dans Thiétart 2014, p.82)

La méthodologie générale de notre recherche suit une démarche abductive, faite d'aller-retour entre les matériaux d'enquête (entretiens auprès de jeunes chinois et d'experts, recueil de contrats de travail, d'offres d'emploi et de supports médias), et le cadre théorique emprunté initialement (contrat psychologique et contrat social), puis celui mobilisé progressivement pendant le processus de recherche (multidisciplinarité des sciences sociales). Ces allers retours réguliers au cours de notre recherche, ou boucles d'abduction, nous ont permis de révéler de nouvelles questions, d'interroger alors de nouvelles théories et de chercher plus précisément dans notre matériau ou d'en rechercher de nouveau.

Ainsi, nous avons été surprise de la remontée récurrente de la question du temps dans les entretiens au travers notamment de « l'urgence » ressentie par les répondants dans des situations assez diverses. Après avoir effectué des recherches sur la notion du temps et de l'urgence au sein de la littérature chinoise et de la théorie en gestion, exception faite du livre de N. Aubert de 2003, nous sommes rapidement arrivée à une impasse qui nous a obligée à rechercher d'autres explications théoriques en lien avec ce phénomène. C'est ainsi que nous nous sommes orientée vers la théorie de l'Accélération sociale développée par Hartmut Rosa, sociologue et philosophe allemand (chapitre 3 pour la théorie, chapitre 8 pour l'émergence du phénomène lors de l'enquête).
Pour Dumez (2010), l'articulation entre le problème scientifique, le cadre analytique et le matériau empirique (dans leur imbrication) est plus pertinente lors de boucles de mises en relation de ces éléments, boucles incluant le recueil des interprétations des acteurs. Le problème, le cadre analytique (recherche de nouvelles propositions théoriques par le chercheur) et le matériau (recherche de nouvelles données) s'enrichissent mutuellement et progressivement au cours de ces boucles que l'on peut qualifier de boucles d'abduction puisqu'il y a « découverte » (« discovery ») lors de chacune d'elles. Ces boucles constituent alors un processus d'enquête.

Par ailleurs, nous utilisons l'analogie dans l'analyse de nos résultats afin de rendre compte des différents thèmes relevant des obligations mutuelles perçues, entre ce qui ressort des études occidentales et ce qui relève de notre étude chinoise. Cette étude comparée, en restant attentive aux limites inhérentes à ce type de parallèle (ethnocentrisme,...), permet de rendre compte des variations entre les thèmes mais également de porter un éclairage sur des thèmes jusque-là non inventoriés dans la littérature sur le contrat psychologique.

Dans le cadre d'une recherche abductive, le chercheur peut en effet utiliser l'analogie et/ou la métaphore pour rendre compte, illustrer ou expliquer. L'objectif est d'aider à produire du sens à l'aide de la comparaison (Charreire Petit et Durieux, dans Thiétart 2014, p.81). Une analogie est un rapport ou une similitude entre plusieurs éléments différents. Par conséquent, procéder de manière analogique consiste à former un raisonnement fondé sur des rapports ou des ressemblances dès lors que ces dernières indiquent des rapports (Delattre et Thellier, 1979).

Nous avons ainsi procédé par association, par lien de parenté entre les éléments décrits au sein de notre matériau empirique et au sein de la littérature théorique en gestion.

b) Une méthodologie qualitative

Notre démarche de recherche s'appuie sur une méthodologie exclusivement qualitative. Ce choix se justifie pour différentes raisons.

La première relève du cadre théorique lui-même qui privilégie une démarche de compréhension en profondeur. On peut ainsi relever que plusieurs auteurs encouragent les démarches qualitatives lorsque la théorie du contrat psychologique est mobilisée. Ainsi, Selon Coyle-Shapiro et Parzefall dans Delobbe *et al.* (2005, p.59), la recherche qualitative sur le contrat psychologique a le potentiel nécessaire pour comprendre de façon plus approfondie les relations qui se développent au sein des organisations. Les études qualitatives soulignent le contenu subjectif et changeant du contrat psychologique et la nature complexe des processus d'échange pris en considération par le contrat. De même, Rousseau et Tijoriwala (1998) recommandent que l'étude des contrats psychologiques repose de manière privilégiée sur des recherches qualitatives, car elles cherchent à rendre compte des perspectives des individus et à reconstituer leurs processus cognitifs sans intervention structurante du chercheur (Bender, 2010). Cet avis est confirmé par Soufflet (2013) qui indique que l'étude du contrat psychologique nécessite de mobiliser des méthodes qualitatives, afin de comprendre la complexité des processus d'échange, d'étudier les interactions et d'examiner leur interprétation par les acteurs. Plus riche et plus complexe le matériau qualitatif permet alors, mieux que le matériau quantitatif, d'obtenir une compréhension fine et profonde. Une approche qualitative assure notamment une vision plus globale, holistique ou systémique, à même de prendre en compte des interactions multiples et leur articulation avec un environnement particulier (Gavard-Perret, 2018, p.242). Paillé et Mucchielli (2003) définissent ainsi l'analyse qualitative comme exercice intellectuel permettant de faire émerger du sens.

La seconde raison tient au souhait de rendre cette démarche en profondeur cohérente avec le paradigme épistémologique du réalisme critique qui reconnaît que les phénomènes sociaux sont difficiles à mesurer, contrairement aux phénomènes naturels, et nécessite dès lors essentiellement des études qualitatives dans un contexte de découverte afin de générer des connaissances nouvelles (Avenier et Thomas, 2012). Cette approche qualitative est d'autant plus indiquée dans les contextes de changement (Bender, 2010).

Enfin, la troisième raison tient au lien étroit de la méthodologie qualitative avec le type de raisonnement par abduction.

Dumez (2013) souligne ainsi que les propositions finales de toute recherche qualitative sont à la fois le résultat de boucles successives de découverte, dont la validité potentielle a été établie par triangulation, et le point de départ de nouvelles boucles d'approche qualitative. Selon Gavard-Perret (2018, p.242), l'analyse des données qualitatives tire d'ailleurs profit d'une dynamique itérative plutôt que strictement linéaire.

Dans notre recherche, nous avons alterné les séances de collecte (entretiens, documents obtenus sur Internet ou par transmission, observation) avec des moments d'analyse de ces données (seule ou accompagnée par un tiers de nationalité chinoise pour l'analyse des contrats de travail et du champ lexical utilisé dans les différents documents, entretiens et médias), et de confrontation avec la théorie de manière à enrichir progressivement notre analyse et de rester au plus près de notre terrain tout au long du processus de recherche.

En synthèse, nous soulignons que la justification d'une méthodologie qualitative repose bien sur la cohérence avec le design de la recherche.

Le tableau suivant reprend les arguments développés précédemment.

Design de la recherche	**Intérêts d'une méthode qualitative**
Le cadre théorique du contrat psychologique	- Facilite la compréhension plus approfondie des relations au sein des organisations - Prend en compte le contenu subjectif et changeant du contrat psychologique - Permet une vision holistique, systémique, et la prise en compte d'interactions multiples
Le paradigme épistémologique du réalisme Critique	- Aide à comprendre les phénomènes sociaux dans un contexte de découverte de nouvelles connaissances - Aide à faire émerger du sens (mécanismes générateurs)
Le raisonnement par abduction	- Dynamique itérative propre à l'analyse qualitative

Tableau 18 : Intérêts d'une méthode qualitative dans le cadre de notre recherche.

La lecture du tableau synthétise les arguments motivant l'emploi d'une méthode qualitative, à la fois en lien avec le cadre théorique du contrat psychologique, le choix du positionnement épistémologique et le type de raisonnement par abduction.

Nous allons maintenant aborder le choix de la forme de recherche.

c) L'étude de cas

Pour Yin (2014, p.2.) la recherche par étude de cas est l'une des formes de recherche en sciences sociales, les autres incluent les expériences, les enquêtes, ou encore les analyses d'archives. Elle est la méthode à préférer aux autres lorsque les questions principales de la recherche sont "comment" et "pourquoi", quand un chercheur a peu ou pas de contrôle sur les événements comportementaux, et enfin lorsque l'objet de l'étude est un phénomène contemporain (par opposition à entièrement historique).

Concernant les raisons du choix de l'étude de cas :

L'étude de cas permet de répondre aux enjeux de notre recherche en s'intégrant de manière cohérente aux différents éléments du design, à savoir la démarche qualitative, le cadre théorique, le paradigme épistémologique et le raisonnement par abduction.

- Pour la démarche qualitative

Selon Gavard-Perret (2018, p.152) l'étude de cas est une méthode à part entière d'approche empirique des organisations et s'inscrit bien dans le champ des études qualitatives car son principe général est l'étude en profondeur, et de façon intensive, d'un ou de plusieurs phénomènes dans un ou plusieurs contextes différents. Dumez (2013) précise la portée de la démarche qualitative dans le cadre d'une étude de cas. Ainsi, il écrit que la visée de l'étude de cas est souvent présentée comme exploratoire. À partir de l'analyse du cas, un cadre théorique nouveau est élaboré ou un cadre théorique ancien est modifié. La démarche qualitative ne peut donc vérifier une théorie mais elle peut créer des cadres théoriques nouveaux, ou aider à voir d'une façon nouvelle les cadres théoriques existants. Pour cela un seul cas peut suffire.

- Pour le cadre théorique

Delobbe *et al.* (2009, p.153) soulignent l'intérêt de l'étude de cas dans le cadre des recherches sur le contrat psychologique car elle offre l'avantage d'étudier en détail les relations d'emploi. Il est ainsi possible, selon ces auteurs, d'apporter par l'étude de cas des connaissances scientifiques fondamentales pour comprendre la dynamique du contrat psychologique, la réciprocité des contributions offertes ou manquantes, et les logiques de raisonnement des individus.

- Pour le paradigme du Réalisme critique

Pour Gavard-Perret *et al.* (2018, p.152), « la capacité de l'étude de cas à rendre compte de la complexité d'une situation est son véritable atout » et s'avère ainsi particulièrement adaptée pour l'exploration d'un phénomène non observé jusqu'alors et permettre ainsi la production de théorie.

Elle semble donc pertinente dans le paradigme du réalisme Critique qui cherche à expliciter des mécanismes générateurs non identifiés de phénomènes sociaux.

L'effort de contextualisation permet en effet à l'observation d'alimenter les études de cas très fouillées (Yin, 1993), et en particulier celles qui privilégient les analyses en profondeur de phénomènes mal connus.

Yin (1990) pose ainsi l'étude de cas comme une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel. Cette enquête utilise de multiples sources de données et se conduit lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes.

- Pour le raisonnement par abduction

Pour Avenier et Thomas (2012, p.19), il existe des différences significatives entre les recherches qualitatives menées dans les différents cadres épistémologiques et tout particulièrement au niveau des études de cas. On peut schématiquement distinguer trois grandes traditions :

- Les études de cas descriptives interprétatives (ou narratives) menées dans les paradigmes épistémologiques interprétatif et constructiviste au sens de Guba et Lincoln ;
- Les études de cas descriptives inductives menées dans les cadres post-positivistes, et plus particulièrement dans le positivisme aménagé (Eisenhardt, 1989, 1991) ;
- Les études de cas explicatives (abductives) essentiellement menées dans les paradigmes épistémologiques réaliste critique et constructiviste pragmatique selon la méthode de la grounded theory (Glaser, 2004) ou le modèle dialogique (Avenier et Parmentier Cajaiba, 2012). Elles visent à développer essentiellement par abduction des conjectures sur les possibles mécanismes générateurs sous-jacents (réalisme critique) ou des compréhensions (constructivisme pragmatique) aux phénomènes étudiés.

Le tableau suivant reprend l'ensemble des éléments mentionnés.

Études de cas	Descriptives interprétatives	Descriptives inductives	Explicatives ou abductives
Paradigmes épistémologiques	Interprétatif et constructiviste au sens de Guba et Lincoln	Post-positiviste, positivisme aménagé (Eisenhardt, 1989, 1991)	Réaliste critique et Constructiviste pragmatique
Méthodes	Natural Inquiry	Mode de raisonnement inductif	Grounded Theory (Glaser, 2004) ; Modèle dialogique (Avenier et Parmentier Cajaiba, 2012)
Objet	Visent à décrire la signification que les parties prenantes donnent à la situation	Visent à mettre en évidence et décrire des régularités de surface	Conjectures sur les possibles mécanismes générateurs sous-jacents ou compréhensions aux phénomènes étudiés.
Exemples de type d'études de cas (non exhaustif)	*Étude de cas simple*	*Études de cas multiples*	*Étude de cas comparative (Tsoukas, 1989)*

Tableau 19 : Synthèse des différentes études de cas à partir des travaux d'Avenier et Thomas, 2012

Concernant le choix de l'étude de cas :

Pour Yin (2014), il existe quatre types d'études de cas tels que représentés dans le tableau ci-après.

	Cas unique (single-case)	Cas multiples (multiple-case)
Approche globale (holistic design) **une seule unité d'analyse**	Type 1	Type 3
Approche encastrée (embedded design) **unités d'analyse multiples**	**Type 2**	Type 4

Tableau 20 : Les différents types d'études de cas (adapté de Yin, 2014, p.26)

À la lecture de ce tableau, nous constatons que celui qui correspond à notre recherche est le type 2, à savoir l'étude encastrée d'un cas unique.

Pour Yin (2014, p.53), la même étude de cas unique peut en effet impliquer des unités d'analyse à plus d'un niveau. Cela se produit lorsque, dans un cas unique, l'attention est également portée sur une ou plusieurs sous-unités. Peu importe la manière dont les unités sont sélectionnées, la conception résultante peut être appelée une conception d'étude de cas intégrée/encastrée.

Dans notre recherche, les différentes unités d'analyse correspondent à la société chinoise, aux entreprises, et aux individus. Ce choix est corrélé à notre objet de recherche qui est notre « cas unique » et qui porte sur l'articulation entre le contrat social, le contrat psychologique et le contrat de travail. Pour cette raison, nous avons déterminé dans chaque unité d'analyse les éléments qui nous permettraient de comprendre les mécanismes de liaison entre ces différents contrats.

Le tableau suivant présente l'étude de cas encastrée dont l'objet est « La relation d'emploi des chinois nés post-réformes », avec ses différentes unités d'analyse.

Objet : La relation d'emploi des chinois nés post-réformes.			
Caractérisation des unités	**Société chinoise**	**Entreprises**	**Individus**
Tactique de collecte des données *(sous formes d'entretiens, de sources documentaires, et d'observation)*	Règles sociales, transformations économiques, données historiques et philosophiques, contenu de séries et émission TV.	Contrats de travail, entretiens auprès d'experts, offres de recrutement, observation lors d'un salon de recrutement.	Entretiens non directifs et semi-directifs.
Stratégie de traitement des données	*Techniques manuelles* : Analyse de contenu thématique, récits phénoménologiques, analyse structurale et analyse contextualisante. *Technique automatisée* : analyse à l'aide du logiciel IRaMuTeQ.		

Tableau 21 : Étude encastrée d'un cas unique.

En synthèse, nous pouvons donc dire que notre choix de méthode s'est porté sur l'étude de cas qui s'inscrit dans le champ des études qualitatives (il est néanmoins toujours possible d'avoir recours à un questionnaire quantitatif dans une étude de cas), qu'elle s'applique bien dans le cadre des recherches sur le contrat psychologique, et qu'elle est particulièrement adaptée dans le paradigme du réalisme Critique et applicable au raisonnement par abduction.

4.1.3 Modélisation de la recherche (étape 1)

Ce travail de recherche s'inscrit dans une optique de compréhension globale du processus de formation du schéma mental anticipatoire à la relation d'emploi. Pour cela, nous avons présenté le cadre théorique dans la première partie.

Par ailleurs, notre problématique et nos questions de recherche présentées en introduction, et rappelées dans le design de la recherche, placent notre étude dans une perspective très large de compréhension de la formation du contrat psychologique et de son articulation avec le contrat social et le contrat de travail.

Il est donc possible de proposer une schématisation de nos propositions sous la forme de modèle de recherche. Ce modèle place au centre la question du mécanisme générateur d'articulation des différents contrats au sein de la relation d'emploi. Il s'agit donc bien d'identifier le mécanisme qui permet d'articuler la dimension collective du contrat social à la dimension individuelle du contrat psychologique, et d'identifier la place et la contribution du contrat de travail dans ce dispositif.

Cette proposition de modélisation théorique sera enrichie tout au long de notre étude. Deux autres étapes permettront d'en suivre l'évolution. Ainsi, nous retrouverons l'étape 2 en conclusion de la Partie 2 et l'étape 3 (finale) en conclusion de la Partie 3.

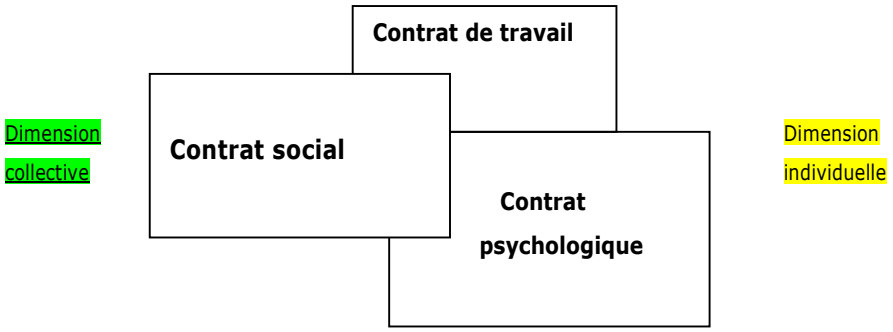


Figure 16 : Proposition de modélisation théorique du processus d'articulation des différents contrats au sein de la relation d'emploi - étape 1

La figure précédente illustre l'encastrement des trois types de contrats, contrat social, contrat de travail et contrat psychologique au sein de la relation d'emploi et appelle à s'interroger sur le mécanisme générateur qui permet leur articulation.

4.2. Le recueil des données

Dans le cadre de cette étude de cas, nous avons eu recours aux trois principaux modes de recueil de données qualitatives que sont les entretiens, l'observation et l'analyse documentaire (Alabarello, 2011).

Selon Yin (2014, p.120), l'utilisation de plusieurs sources de données probantes dans les études de cas permet à un chercheur de traiter un plus large éventail de problèmes historiques et comportementaux. Il présente six sources de recueil des données qualitatives dans le cadre d'une étude de cas : les documents d'archives, les entretiens non directifs, les entretiens semi-directifs, les questionnaires et entretiens directifs, l'observation (directe et participante) et les documents.

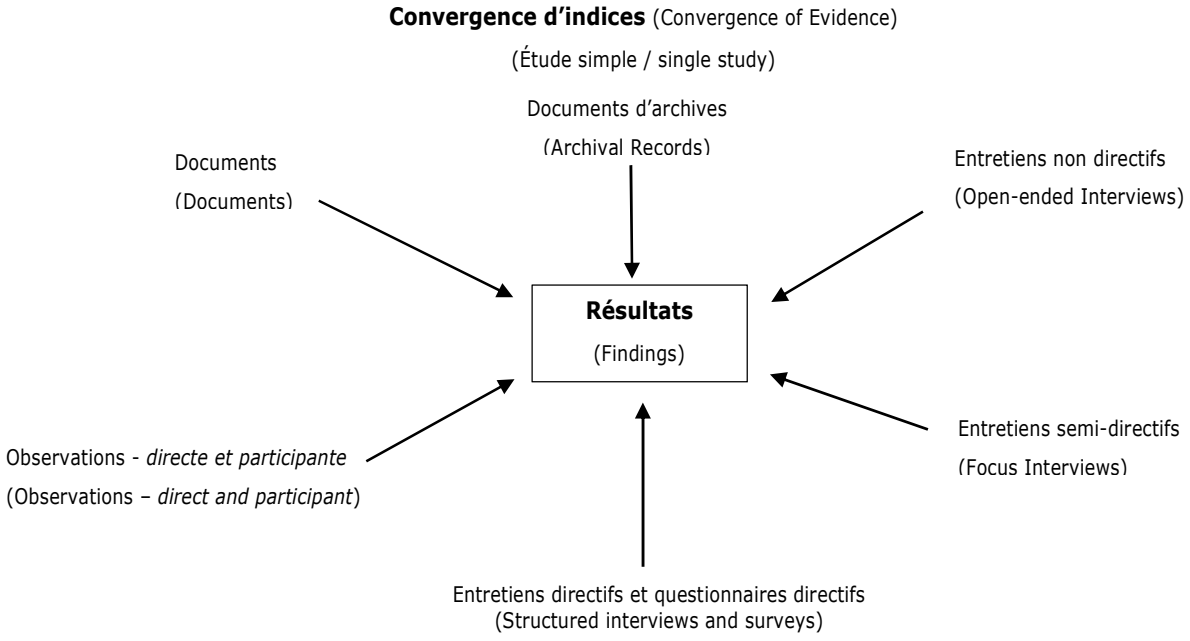


Figure 17 : Convergence d'indices, adapté de la figure « Convergence and Non-convergence of Multiple Sources of Evidence » (R.K. Yin, 2014, p.121).

Les études de cas sont plus convaincantes et précises si elles reposent sur plusieurs sources d'information différentes (Yin, 2014), qui convergent vers de mêmes résultats. Eisenhardt avance également que le croisement de ces sources permet d'augmenter la validité et fidélité de la retranscription des situations étudiées, et ce dans une logique de triangulation des données (Royer et Zarlowski, 1999).

En développant des éléments de preuve convergents, la **triangulation des données** contribue donc à renforcer la validité conceptuelle de notre étude de cas. Les sources multiples de preuves fournissent en effet essentiellement plusieurs mesures du même phénomène.

Afin d'améliorer la validité interne de notre travail, sur laquelle nous reviendrons au sein du chapitre 5, nous avons donc décidé de trianguler les données collectées.

Nos données sont de plusieurs natures : entretiens semi-directifs avec de jeunes chinois, prise de notes suite aux observations faites lors du salon de recrutement franco-chinois, contrats de travail et conversations régulières et informelles avec de jeunes chinois pour obtenir leurs retours sur la lecture de ces contrats, entretiens auprès d'experts chinois, offres d'emploi sur des sites de recrutement chinois, ainsi que différents épisodes de séries télé chinoises abordant les question de travail pour les jeunes générations.

Elles sont représentées au sein du tableau suivant.

Informations sur les données recueillies			
Entretiens semi-directifs et non-directifs	*Population 1*: jeunes chinois ayant une première expérience professionnelle (*entre mai et décembre 2017).*	*Nombre* : 43	2 générations interviewées • Post-80 *(1/3 de l'échantillon))* • Post-90 *(2/3 de l'échantillon)*
	Population 2 : entretien auprès d'experts sur les perceptions d'obligations des jeunes employés chinois (*entre décembre 2017 et juin 2018*).	*Nombre* : 6	Qualité des experts : • Manager 1ère ligne • Responsable Ressources Humaines • Professeur
Observation directe	Salon de recrutement de jeunes talents franco-chinois.	À Gentilly, le 29 mars 2018	Participation à une conférence sur « Quelles politiques des autorités locales pour attirer les jeunes talents chinois ? », et échanges avec plusieurs entreprises.
Analyse documentaire *(de 2018 à 2019)*	Séries télé mettant en scène de jeunes chinois dans des contextes professionnels	3 séries avec plusieurs épisodes pour chacune d'elles	Séries Télé • Ode to Joy 欢乐颂 (2016) (Ode à la joie) • Ladala 杜拉拉 (2015) • 蚁族的奋斗(2012) (Lutte dans la tribu de fourmis)

	Contrats de travail transmis par les interviewés	*Nombre* : 5	Types d'entreprises • Entreprise privée • Entreprise nationale • Entreprise internationale • Entreprise du gouvernement local
	Offres de recrutement	*Nombre* : 30	Différentes annonces sur des sites Internet chinois correspondant à des emplois pour des juniors.

Tableau 22. Collecte des données.

4.2.1 Les entretiens

Selon Gavard-Perret (2018, p.86), les entretiens individuels sont adaptés pour l'exploration de processus individuels complexes (compréhension, évaluation, décision, appropriation, immersion, imagerie mentale, etc.) ou de sujets confidentiels, touchant à l'intimité de l'individu ou encore tabous, et/ou pour mettre en évidence des différences individuelles. L'objet de notre recherche reposant sur des phénomènes sociaux relatifs au parcours autobiographique des répondants, ainsi qu'à celui de leurs proches, l'entretien individuel nous a paru le mode de recueil le plus approprié pour explorer ces sujets en profondeur.

L'entretien se caractérise par une rencontre interpersonnelle qui donne lieu à une interaction essentiellement verbale : les données collectées sont donc coproduites. Par ailleurs, ces données se fondent sur des représentations stockées en mémoire du répondant : elles sont donc reconstruites lors de leur verbalisation. Ainsi, elles nous informent sur la pensée de la personne qui parle et sur la réalité qui fait l'objet de leur discours (Albarello *et al.*, 2011).

a) Formes d'entretiens

On distingue habituellement trois formes d'entretiens individuels en fonction du niveau de structuration de l'interaction entre l'animateur et l'individu : directif, semi-directif et non directif. Ils se caractérisent par des degrés croissants d'exploration en profondeur des représentations individuelles et, en corollaire, par des degrés décroissants d'intervention de l'enquêteur (Gavard-Perret, 2018, p.86).

Le schéma suivant reprend les différents degrés d'exploration et d'intervention.

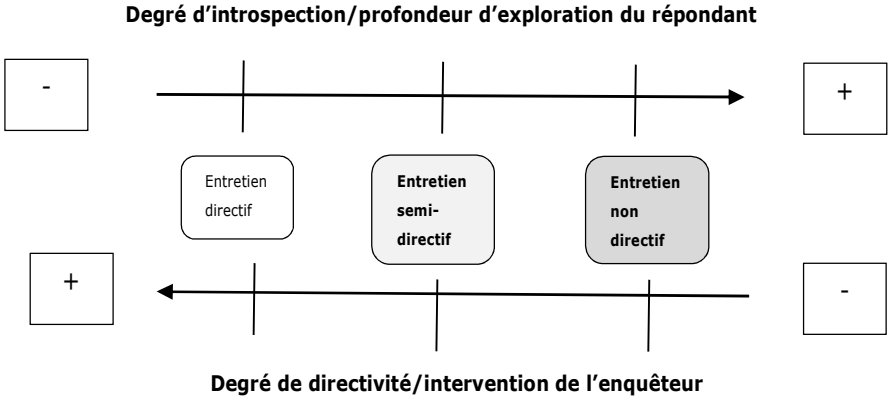


Figure 18. Degrés d'exploration et d'intervention, Gavard-Perret (2018, p.87)

Dans notre recherche, nous avons combiné deux types d'entretiens, semi-directifs et non-directifs, à plusieurs stades du processus d'entretiens. L'entretien directif, très structuré, ne nous a pas paru pertinent pour notre recherche.

Tout d'abord nous avons utilisé les entretiens non directifs dans une phase exploratoire auprès d'un premier échantillon de cinq interviewés. Pour Gavard-Perret (2018, p.88), l'entretien non directif (ou entretien libre ou en profondeur) se caractérise par son ouverture et sa souplesse. D'une durée généralement comprise entre une et trois heures, il est recommandé lorsque l'enquêteur veut appréhender, plutôt que des faits ou jugements précis, des éléments souvent latents : besoins et/ou motivations, représentations mentales, logiques subjectives, cadre de référence, valeurs sous-jacentes à des motifs explicitement invoqués par un individu.
Ces entretiens très larges nous ont permis de poser les premiers jalons de notre futur guide d'entretien. Nous avons ainsi défini quelques thèmes généraux que nous avons proposés aux répondants sans intervenir dans l'orientation du discours.

En abordant les sujets sous formes de questions ou de thèmes assez larges, comme celui des expériences professionnelles ou des récits familiaux autour du travail, nous avons ainsi pris la mesure de ce que nous pourrions évoquer lors des entretiens ultérieurs.
Pour rédiger le guide ou les thèmes, nous nous sommes appuyés sur les trois recommandations formulées par Gavard-Perret (2018), à savoir :

- Proposer une consigne qui n'impose pas une compréhension unique et trop précise afin de permettre l'ouverture à d'autres aspects du problème ;
- Évoquer un sujet plus vaste que celui de la recherche afin de comprendre de quelle manière la thématique étudiée se place dans ce cadre (c'est à dire émergente ou secondaire, avec quels sujets,…) ;
- Personnaliser la consigne sans effrayer le répondant s'il ne souhaite pas se livrer (risque de mise en place de mécanismes de défense et discours stéréotypé). Dans ces situations, préférer une consigne impersonnelle pour libérer la parole (Ghiglione et Matalon, 1978), ce qui permet au répondant de parler des autres et de se situer dans son environnement.

Nous avons donc identifié cinq grands thèmes et nous y avons associé une consigne pour chacun, tout en restant très flexible sur leur chronologie et en laissant le répondant « échapper » à la consigne. L'idée était de laisser au maximum le répondant décider de sa propre chronologie, choisissant ainsi ce qui semblait essentiel à ses yeux, et non aux nôtres.

Thème	**Consigne**
Les premières expériences professionnelles : forme, durée, ce qui en « reste » (traces)	« Parlez-moi de vos expériences professionnelles.... »
Perceptions autour du contrat de travail	« Que connaissez-vous du contrat de travail .... »
Le futur professionnel : rêvé, envisagé,...	« Comment imaginez-vous votre avenir professionnel.... ».
Les récits des proches concernant le travail	« Pouvez-vous me raconter une/des histoires de votre famille ou de vos amis autour du travail.... »
Quelques informations personnelles	Année de naissance, province, fratrie,....

Tableau 23. Consignes données lors de l'entretien non directif

Le principe de non-directivité (Rogers, 1959) impliquait que nous acceptions sans jugement tout ce qui pouvait être exprimé et avons considéré que tout était important, même si les réponses semblaient éloignées du thème abordé.

Afin de construire les entretiens semi-directifs, nous avons essentiellement analysé les réactions des répondants à nos différentes questions de façon à identifier celles qui nécessiteraient une reformulation. Cette analyse a ainsi révélé la complexité de certaines questions du guide exploratoire, par exemple celle demandant au répondant de se remémorer ses perceptions d'étudiant sur ses futures obligations en tant qu'employé (Q5). Nous nous sommes heurtée, à chaque fois, à la formulation de notre question, sans véritablement arrivée à déterminer si le nœud était lié à l'emploi des temps passés en français (il n'y a pas de conjugaison des verbes en chinois, c'est le contexte qui donne l'information du temps), ou à la compréhension de la phrase, ou tout simplement au fait que la question n'avait pas de sens pour l'interlocuteur (parce que le répondant ne s'était pas posé ce type de question auparavant et/ou parce qu'elle était sans intérêt à ce moment-là de sa vie). Nous avons donc opté pour simplifier le questionnement en ne posant cette question qu'aux répondants encore étudiant au moment de l'enquête afin de ne pas troubler l'interlocuteur et ne pas le laisser dans une impasse.
Cette analyse a été menée sur l'ensemble du questionnaire, nous permettant de revoir la formulation des questions, leur pertinence et leur ordre de passage, si nécessaire.

Puis nous avons utilisé les entretiens semi-directifs.

L'entretien semi-directif, le plus utilisé en gestion, est mené à l'aide d'un guide (ou grille ou canevas) d'entretien, sorte de liste des thèmes/sujets à aborder avec tous les répondants. L'ordre de discussion n'est toutefois pas imposé. L'enquêteur s'appuie sur l'enchaînement des idées propres au répondant pour évoquer un thème avant ou après un autre. Cette flexibilité de l'entretien semi-directif permet, par la relative liberté laissée au répondant, de mieux appréhender sa logique alors que, dans le même temps, la formalisation du guide favorise des stratégies d'analyse comparative et cumulative entre les répondants et se prête mieux à certaines contraintes de terrain (faible disponibilité des répondants). Sa durée varie le plus souvent entre trente minutes et deux heures.

Selon Gavard-Perret (2018, p.89), si le chercheur souhaite obtenir une compréhension fine et profonde des répondants par rapport à son objet de recherche, enrichir progressivement sa connaissance autour de cet objet, il a alors intérêt à adopter une démarche plus progressive, soit en modifiant son guide d'entretien en fonction des thèmes émergents jusqu'à ce qu'il ait le sentiment d'avoir exploré toutes les facettes de sa question de recherche, soit en enchaînant des formes d'entretiens différentes avec les mêmes individus.

C'est pour cette raison que, lors de la deuxième étape consistant à bâtir notre guide d'entretien pour l'utiliser auprès de l'ensemble de l'échantillon, nous avons fait le choix de combiner les types d'entretiens, avec une partie non directive sur les sujets relatifs à la famille, et à la vie pendant la petite enfance. Ce passage de « l'entretien « créatif » à l'entretien « actif » » (Baumard et Ibert dans Thiétart, 1999) permet une progressivité dans la relation. Le premier, non ou très peu directif, se déroule sur le mode de la conversation, favorisant la prise de connaissance mutuelle, le déclenchement d'émotions et la construction d'une relation de confiance. Ensuite se déroulent des entretiens plus directifs et plus focalisés, plus riches car précédés par l'entretien créatif (Gavard-Perret, 2018).

L'animation d'un entretien semi-directif repose alors sur un mélange de directivité/formalisme (imposés par le guide d'entretien) et de souplesse pour s'adapter aux propos du répondant et lui laisser suffisamment de liberté afin qu'il fournisse des informations riches et complètes. Le guide est le fil conducteur pour s'assurer que tous les thèmes ont été abordés (Gavard-Perret, p.92).

Organisation et animation

L'interaction entre un chercheur et un répondant suppose une organisation particulière pour atteindre les objectifs de la recherche. Cette organisation repose sur des questions de forme, d'échantillon, de lieu, de guide, de mode d'enregistrement des données, etc. que nous aborderons dans les paragraphes suivants.
Mais il repose aussi sur les conditions de respect de l'échange entre les parties.
Afin de garantir un environnement de confiance dans lequel le répondant se sente protégé et libre de s'exprimer, nous avons donc rédigé une présentation du déroulement de l'entretien et des conditions d'utilisation des données (**annexe 11**). Lorsque l'entretien était conduit en face à face, nous lisions à haute voix le texte en préambule à l'entretien. Lorsque l'entretien se faisait à distance, pour des questions de disponibilité et pour ne pas surprendre le répondant, nous envoyions par messagerie le texte en amont de l'entretien. En préparant ainsi l'entretien, nous recevions la confirmation que l'interviewé était bien informé des conditions de notre entrevue, ce qui devait aider à « établir une relation de confiance pour l'inciter à se livrer, à dévoiler ses raisonnements inconscients tout en clarifiant ses sentiments, opinions, attitudes relativement à un sujet » (Gavard-Perret, 2018, p.88).

Animer l'entretien

Pour animer les entretiens, nous avons essentiellement utilisé des interventions verbales permettant de relancer ou de recentrer l'entretien.

Selon Gavard-Perret (2018, p. 92), on distingue généralement trois types principaux de relances :

- La relance simple permet d'éviter un silence prolongé, voire un blocage ;
- La relance différée (« tout à l'heure, vous m'avez dit que… ») ;
- La relance interprétative est une reformulation des propos « interprétés » par le chercheur :
- La reformulation-écho s'appuie sur la dernière phrase de l'interviewé, la fait précéder de formules telles que « à votre avis, donc… », « vous pensez donc que… », « selon vous… »
- Dans la reformulation-synthèse, le chercheur exprime une synthèse des dires du répondant : « si j'ai bien compris ce que vous m'avez dit… ».
- Avec la reformulation du non-dit, le chercheur propose au répondant une interprétation de ses dires.

Lors de notre recherche, nous avons identifié un autre type de relance dans la catégorie « relance interprétative ». Il s'agit de la reformulation dans la langue native du répondant. Ce type de relance permet à l'interlocuteur d'exprimer plus clairement son idée quand la traduction mot à mot n'est pas suffisante à ses yeux, notamment parce qu'elle masque l'implicite de la langue native (le contexte historique ou culturel du mot ou de l'expression).

Afin d'illustrer ces différents types de relance, nous avons complété un tableau reprenant les natures de relances, leur objet, la méthode utilisée, et des extraits de notre corpus correspondant à chacune de ces formes. Ce tableau figure dans les Annexes (**annexe 34**) sous l'intitulé suivant : « Types de relance avec extraits du corpus».

b) Choix des répondants

La question « Qui » interviewer est un point central lors de la sélection des répondants.
Selon Gavard-Perret (2018, p.90), répondre à cette question revient avant tout à favoriser la diversité des profils socio-démographiques (CSP, âge, lieu de résidence,…) et favoriser la diversité des profils par rapports à l'objet d'étude (hommes/femmes, …).

Concernant l'échantillon de jeunes chinois

Notre échantillon de jeunes chinois a été sélectionné par choix raisonné.

Cette démarche repose sur la mise en œuvre du jugement des chercheurs, à contrario des méthodes probabilistes dont l'objet consiste à éliminer au maximum la subjectivité (Royer et Zarlowski, 2014). Pour un petit échantillon, une méthode par choix raisonné donne en effet d'aussi bons résultats qu'une méthode probabiliste car dans un petit échantillon aléatoire, la variabilité des estimations est tellement élevée qu'elle occasionne des biais aussi importants que celui généré par le recours au jugement (Kalton, 1983). Dès lors, pour des études qualitatives, il s'agit bien souvent du mode de sélection le plus utilisé.
Les échantillons constitués par choix raisonné permettent de choisir de manière très précise les éléments de l'échantillon et de garantir ainsi plus facilement le respect des critères déterminés en amont.
Les éléments de notre échantillon ont donc été choisis de manière à respecter nos critères théoriques.

Afin de travailler sur la question de la formation et du développement du contrat psychologique et de son articulation avec le contrat social, nous avions besoin de répondants ayant déjà une expérience professionnelle en Chine ce qui constituait le critère principal pour assurer un échantillon homogène.
Nous n'avons pas exigé la présentation, ou même la connaissance a priori, d'un contrat de travail car lors de nos entretiens exploratoires nous avions constaté que la signification du contrat pouvait porter à confusion et risquait de nous mener à une impasse. En effet, il s'est avéré que certains répondants affirmaient avoir connaissance de l'existence d'un contrat de travail mais lorsque nous leur demandions quelques détails simples sur le document, ils avaient beaucoup de mal à nous répondre, ce qui pouvait nous conduire à mettre en doute leurs dires sur le sujet.
Ce phénomène peut tenir à plusieurs facteurs :

- culturels
- Le souhait de ne pas nous mettre mal à l'aise et nous décevoir par rapport à nos objectifs de recherche ;
- Celui de ne pas perdre la face sur un sujet qui pour nous (chercheur français) semblait important ;
- Le peu d'importance accordée au contrat formel
- Pratiques
- Les répondants avaient entendu parler d'un contrat lors de leur expérience professionnelle mais l'employeur ne leur avait pas donné à le lire, ni à le signer ;
- Certains les avaient signé (très rapidement) mais pas lu, et n'en avaient pas de souvenir ou de copie ;
- Confusion entre convention de stage et contrat de travail ;
- Nombreux sont ceux qui en avaient entendu parler par les réseaux sociaux ou par leurs proches, d'où une confusion entre leur propre expérience et ce qu'ils en connaissaient « par capillarité ».

Par conséquent, nous avons orienté notre guide d'entretien sur la perception du contrat de travail, en venant progressivement à déterminer si le répondant en avait fait l'expérience par lui-même, ou par le truchement d'autres sources (cercle proche, médias, éducation,...).

L'ensemble de nos critères pour sélectionner notre échantillon sont repris dans le tableau suivant.

L'âge du répondant : génération 1980 ou génération 1990
Au moins une expérience professionnelle dans un contexte chinois (*)
Une expérience cumulée de travail d'un minimum de 6 mois (sans condition)
Une formation supérieure (post-bac)
La maîtrise orale du français
Une motivation personnelle pour participer à notre recherche (compte tenu de la durée des entretiens et de l'intimité de certaines questions, notamment)

(*) « Au moins une expérience professionnelle dans un contexte chinois » comprend la situation professionnelle en Chine ainsi que l'expérience d'expatrié avec un employeur chinois.

Tableau 24 : Critères de sélection de l'échantillon

Parmi les 43 répondants retenus, deux répondants ne correspondaient pas à l'ensemble de ces critères, à savoir qu'ils n'avaient jamais travaillé dans un contexte chinois. Les deux répondants avaient délibérément choisi de ne pas travailler pour un employeur chinois (en Chine, ou ailleurs). Nous avons néanmoins conservé leurs témoignages car leurs postures, qui exprimaient une divergence avec les autres entretiens, pouvaient nous apporter un éclairage « distancié » ou « critique » sur le rapport au travail des jeunes chinois. Par ailleurs, et cela s'est révélé lors de l'entretien, les répondants avaient déployé encore plus de ressources et d'efforts pour recevoir des retours de leur cercle proche sur des expériences de travail en Chine et leurs témoignages étaient très étoffés. Cette expérience a ainsi pointé du doigt la détermination à maintenir des relations à distance et un certain niveau d'échange et de partage des expériences professionnelles au sein des réseaux de jeunes chinois, même si les personnes ne semblent pas prêtes à retourner en Chine. Cet élément est révélateur de phénomènes sociaux dont nous parlerons dans la troisième partie de la thèse.

Pour identifier notre population nous avons utilisé la technique de la boule de neige (Thiétart, 2014). Nous avons d'abord sollicité notre premier cercle de connaissances, puis nous sommes adressés à des « référents » (professeurs, personne chinoise ressource) afin qu'ils proposent la participation à notre enquête aux personnes qui vérifiaient les critères de sélection prédéfinis. Nous avons également déposé des annonces en différents lieux à Angers (bibliothèques universitaires, hall universitaire, Institut Confucius) et sur des réseaux sociaux (associations chinoises sur LinkedIn, notamment). En **annexe 1**, figure le texte de l'annonce sur lequel est mentionné notre statut de doctorante et le profil recherché.
Ensuite, selon l'intérêt des répondants, nous leur demandions à la fin de l'entretien de nous suggérer d'autres candidats qui seraient, eux aussi, susceptibles de présenter les caractéristiques requises, et ainsi de suite. Nous avons ainsi procédé, pas à pas, à la constitution de notre échantillon.

Même si cette technique comporte un biais de sélection potentiel du fait de la proximité avec certains répondants et de l'auto-désignation successive des interlocuteurs, elle a l'avantage de mobiliser des répondants motivés pour participer à des entretiens de longue durée et pour lesquels l'intéressé devait trouver suffisamment d'intérêt pour avoir envie de se prêter à l'exercice. En outre, le fait d'être introduit par une personne connue établissait une relation de confiance plus rapidement avec l'interviewé désigné qui savait déjà, en partie, sur quels registres nous pourrions être amenés à discuter. L'ensemble de ces critères a contribué à rendre ces échanges très riches.
Nous avons ainsi relevé au fil de l'eau les principales motivations des interviewés pour participer à cette recherche. Nous en donnons une synthèse ici :

- La curiosité : le répondant se demande pourquoi une française s'intéresse à la Chine, et particulièrement aux jeunes chinois ;
- Le témoignage : le répondant souhaite apporter son témoignage sur ses conditions de vie et d'expérience professionnelle ;
- La relation : le répondant veut maintenir une certaine qualité de relation avec le chercheur, ou veut satisfaire la personne qui l'a contacté pour répondre à cet entretien ;
- La connaissance : le répondant souhaite apprendre quelque chose de cet échange (demandes sur les résultats, publications, notamment).

Dans le cadre de notre recherche, la technique boule de neige peut être représentée de la façon suivante.

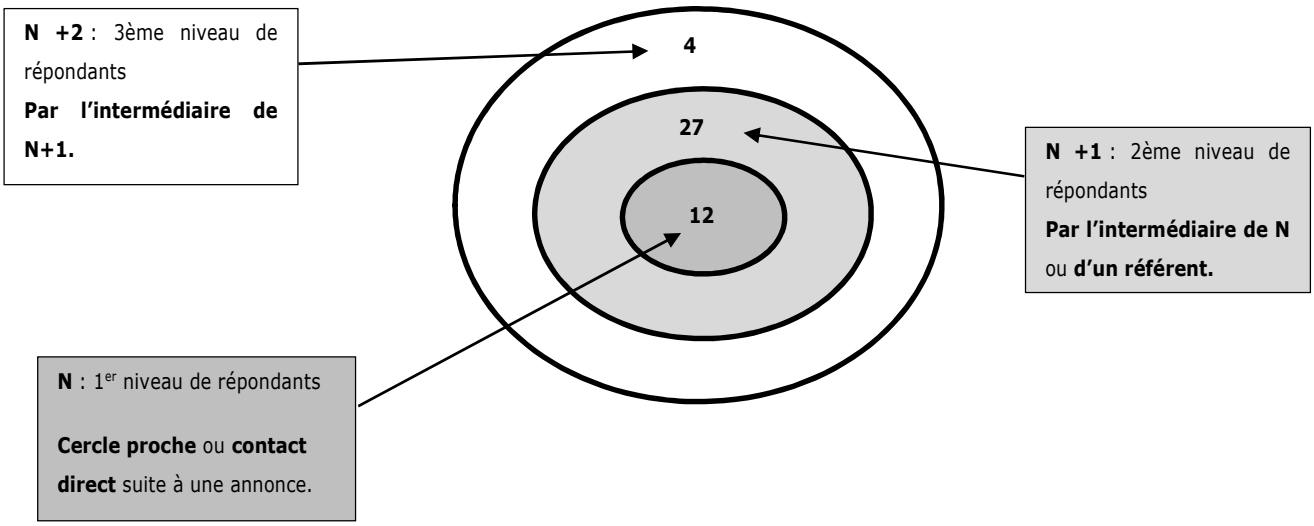


Figure 19 : Technique de la boule de neige
Nombre de répondants par niveau de mise en relation

Concernant l'échantillon des experts

Au cours de nos échanges et de notre recherche, nous avons contacté plusieurs personnes de nationalité chinoise susceptibles de nous orienter dans notre questionnement sur la relation d'emploi des jeunes chinois aujourd'hui.

L'identification de ces personnes ressources s'est faite, une nouvelle fois par la technique de la boule de neige. Toutefois, le premier niveau de répondant a de suite été proposé par un référent (professeur, personne ressource chinoise).

		Répondants		
Référent 1	→	Expert 1, Expert 2		
Référent 2	→	**Expert 3**	→	Expert 4, Expert 5
Référent 3	→	Expert 6		

c) Composition des échantillons

Lorsqu'il s'agit de répondre à la question « Combien » les avis sont partagés.
Pour Gavard-Perret (2018, p.90), il n'y a pas de norme précise. C'est en fonction de l'objectif et du type de recherche. Pour Creswell (1998), interroger environ 10 personnes dans une recherche phénoménologique et de 20 à 30 personnes dans le cadre de la théorie enracinée est une recommandation utile.

Au final, l'optimum c'est quand la saturation sémantique est atteinte (un entretien additionnel n'apporte plus d'information nouvelle), les profils sont suffisamment variés, la taille n'est pas trop importante pour permettre une analyse en profondeur (Gavard-Perret, 2018, p.90).

Les entretiens non directifs ont été menés avec 5 des 43 jeunes chinois interviewés. L'un d'entre eux a été très impliqué dès le premier entretien et s'est proposé pour aider à décrypter le contenu des contrats de travail. Ces échanges informels ont permis de rendre compte de la lecture à double niveau de ces documents.
Le tableau suivant synthétise les éléments principaux qui composent l'échantillon, en termes de répartition entre hommes-femmes, génération 80-90, durée de formation initiale, répartition géographique, années d'expérience professionnelle, public-privé, expérience d'un contrat de travail chinois ou pas.

Nombre de jeunes chinois interviewés	**43**
Répartition hommes-femmes	Femmes : **29** (2/3) Hommes : **14** (1/3)
Générations *Au moment des entretiens en 2018,* *Post-80 : de* 29 à 38 ans Post-90 : de 28 à 21 ans	1980 : **15** (35%) 1990 : **28** (65%)
Formation initiale *L'année en cours d'étude est prise en compte.*	Bac +2 : **2** Bac +3 (licence 3) à bac +4 (licence 4/master 1): **11** Bac +5 (master 2) et plus (doctorat) : **30**
Répartition géographique par région (provinces concernées entre parenthèses) *Une carte géographique avec le découpage par région et une carte avec*	Nord-Est (Heilongjiang, Jilin, Liaoning): **4** Nord (Mongolie intérieure, Beijing, Hebei, Tianjin, Shandong, Henan, Shanxi) : **14** Sud-Est (Jiangsu, Anhui, Zhejiang, Jiangxi, Fujian, Guangdong, Shanghaï): **11** Sud-Ouest (Sichuan, Chongqing, Hubei, Hunan, Guizhou, Guangxi, Yunnan): **11**

*le nombre de répondants par province sont fournies en **annexes 5 et 6**)*	Nord-Ouest (Xinjiang, Xizang, Qinghai, Gansu, Ningxia, Shaanxi): **3**
Années d'expérience professionnelle	-1 an : **16** Entre 1 et 5 ans: **20** Entre 5 et 10 ans: **3** + 10 ans : **4**
Expérience en Chine dans le Public et National ou Privé (chinois ou étranger)	Public ou Entreprise nationale/locale relevant du domaine public: **4** Privé : **37** Aucune expérience professionnelle en Chine : **2**
Expérience d'un contrat de travail chinois *(le « oui » peut correspondre au sentiment d'avoir vu ou eu un contrat de travail)*	Oui : **21** Oui peut-être : **3**

Tableau 25: Composition de l'échantillon des répondants « Jeunes Chinois ».

Nous avons également conduit des entretiens, en français ou en anglais, auprès de 6 experts.

Expert	Langue de l'entretien	Fonction de l'expert
1	Français	Professeure d'histoire
2	Français	Professeur de droit privé
3	Anglais	Professeur de Ressources Humaines dans la filière Tourisme-Hospitalité
4	Anglais	Assistante du Directeur des Ressources Humaines dans une chaîne hôtelière
5	Anglais	Directeur des Ressources Humaines dans une chaîne hôtelière
6	Français	Directeur technique dans une usine de production

Tableau 26 : Composition de l'échantillon des experts chinois.

Avant de conduire ces différents entretiens, nous avons rédigé plusieurs types de guides que nous allons exposer au point suivant.

d) Construction des guides d'entretien

Comme vu précédemment, nous avons procédé en deux étapes pour élaborer les guides d'entretien auprès des jeunes chinois.

La première phase était exploratoire et avait pour objectif de recueillir un grand nombre d'informations (**annexe 12**). Pour cette raison nous avons procédé par entretiens ouverts menés à partir des thématiques suivantes:

- Les premières expériences professionnelles : forme, durée, ce qui en « reste » (traces)
- Perceptions autour du contrat de travail : représentations, propres expériences et expériences des autres,...
- Le futur professionnel : rêvé, envisagé

- Les récits des proches concernant le travail
- Quelques informations personnelles

Lors de cette première phase nous avons interviewé cinq personnes.

Au cours de la seconde étape, afin de connaître les différentes positions, compréhensions, attitudes, etc., par rapport à notre objet de recherche, et ce, avec une volonté de comparaison lors de l'analyse horizontale, nous avons alors reformulé le guide d'entretien prenant en compte nos analyses de la phase exploratoire et permettant une approche systématique des différents répondants sur les mêmes thèmes.

Nous avons donc alterné deux méthodes d'entretiens, des entretiens individuels non directifs, puis semi directifs. Les premiers, peu structurés nous ont permis d'affiner et de stabiliser notre question de recherche. Puis, les entretiens semi-directifs plus structurés ont servi à constituer un corpus de connaissances sur des thèmes précis. Les entretiens de l'étape 2 ont donc été conduits principalement de manière semi-directive. Pour autant, certaines parties étaient conduites de manière non-directive lorsqu'il s'agissait notamment d'évoquer les récits familiaux, et ce, afin de contraindre le moins possible les personnes interrogées. Le but était d'obtenir des réponses qui soient bien le reflet de leurs souvenirs et de leurs représentations, en lien avec le sujet de recherche.

Par ailleurs, afin de nous adapter à l'interviewé, il nous arrivait assez fréquemment de laisser le répondant s'exprimer librement en début, ou en cours d'entretien, pendant 30 à 60 minutes, sur un thème particulier puis de reprendre le guide d'entretien pour aborder les thèmes non évoqués spontanément.

D'un point de vue méthodologique, dans ces deux situations on parle alors « d'entretien mixte ». Pour Gavard-Perret (2018, p.100), dans une même recherche, il peut être bénéfique d'utiliser plusieurs types d'entretiens afin de renforcer sa validité, en raison de la triangulation des données (variété des points de vue) et des méthodes (formes d'expression et discours variés).

Le guide d'entretien est « l'inventaire des thématiques à aborder au cours de l'entretien et des données de fait qui, à un moment ou à un autre de l'échange, feront l'objet d'une intervention de l'enquêteur si l'enquêté ne les aborde pas spontanément» (Gavard-Perret, 2018, p.92).

Les questions du guide d'entretien couvraient des sujets en cohérence avec le cadre théorique du contrat psychologique et du contrat social. Les sujets étaient amenés de manière progressive en commençant par discuter de ce qui était le plus concret :

- La description du travail, de la fonction et, dans un second temps, ce qui a particulièrement intéressé et moins intéressé le répondant (au présent et/ou au passé, selon la situation du répondant);
- Les attentes aujourd'hui concernant le travail et la perception de ses propres obligations dans un cadre professionnel, la relation avec l'employeur ;
- Les expériences d'un contrat de travail formel, ce qu'il représente pour elle/lui et son cercle proche
- L'avenir professionnel et personnel
- Le passé avec des souvenirs d'expériences autour du travail de sa famille, parents et grands-parents.

Nous avons alors subdivisé les sujets de recherche en mini-questions qui ont constitué les thématiques du guide. Le guide pour la partie semi-directive contient cinq parties, organisées selon le principe de l'entonnoir : préambule (identité du répondant), introduction (description du travail), centrage du sujet (relation d'emploi),

approfondissement (contrat de travail) et conclusion (avenir). Deux mini-questions constituent la partie non-directive (récits familiaux).
Selon les répondants, nous avons alors navigué entre ces sujets et adapté la formulation des questions en fonction de nos interactions avec eux. L'exemplaire du guide d'entretien est en **annexe 14**.

Un guide d'entretien a été bâti pour chaque catégorie d'acteurs (jeunes chinois et expert).

Le guide d'entretien pour les experts était adapté en fonction de la fonction de l'expert (RH, professeur). Plus concis que celui des jeunes chinois, il comportait une dizaine de questions orientées vers la perception des attentes des jeunes chinois au travail aujourd'hui. Un exemplaire du guide (en anglais) est également en **annexe 15**.

e) Modalités de recueil des données

Les entretiens ont tous été menés en face à face, enregistrés et retranscrits. Seul un entretien a été conduit avec une tierce personne accompagnatrice, afin de faciliter la relation de confiance.

Certains entretiens ont été conduits en présentiel et d'autres à distance par des modes de communication tels que wechat ou skype. Nous enregistrions la communication par deux sources, l'une externe et l'autre interne (type audacity) de façon à conserver deux qualités d'enregistrement pour les besoins de la retranscription. Lorsqu'ils se déroulaient en ligne avec webcam, ils s'apparentaient à des entretiens en face à face médiatisés par l'écran (Gavard-Perret, 2018, p.94). Lorsque la communication était de moins bonne qualité, ou que l'image était coupée, il nous arrivait de continuer les échanges sous forme de chat (messagerie instantanée) de manière synchrone en attendant que l'image et/ou le son redevienne correct.

Les avantages de l'entretien à distance sont les suivants :

- Possibilité de joindre en direct des répondants en activité professionnelle en Chine, ou expatriés
- Plus grande diversité de profils
- Réduction des délais (pas de déplacement)
- Supprime le biais lié à la présence physique, relation plus « égalitaire », atténue les effets d'âge et de hiérarchie sociale
- Style Internet, direct et décontracté (certains interviewés étaient à l'extérieur, dans des endroits de rassemblement populaire, ce qui accentuait l'effet décontracté de l'entretien)
- Favorise parfois l'expression de sentiments plus profonds (la distance physique permet la confidence)
- Révèle ainsi davantage d'informations personnelles et surtout contextualisées (lors d'un entretien par webcam, une répondante venait de vivre le week-end précédent l'expulsion de ses parents au moment des incendies dans les immeubles autour de Pékin).

Les inconvénients :

- Qualité de la communication qui varie en fonction du réseau et du lieu d'appel
- Confidentialité non garantie à 100%
- Durée plus raccourcie des entretiens (en règle générale mais pas toujours)
- Le décalage horaire qui impose de jongler avec les fuseaux horaires
- Un contact plus « anonyme » au début de l'entretien

Pour compenser certains de ces inconvénients, nous échangions la veille de l'entretien par messagerie avec le répondant, s'assurant que le rendez-vous était toujours maintenu et l'informant de notre démarche en lui envoyant la note d'introduction. Nous avons également raccourci notre guide d'entretien de façon à l'adapter à ce mode de communication plus rapide (**annexe 13**).

Néanmoins, l'élément le plus compliqué à gérer tenait en la nécessaire réactivité pour tenir l'entretien.

Lorsque nous étions contactés par le réseau social wechat, nous devions en effet suggérer un rendez-vous avec le futur interviewé de manière très réactive, c'est-à-dire que le délai entre le contact et l'entretien devait être très court, 48 heures maximum, le mieux étant de se rendre disponible le lendemain. Si nous savions que cela ne serait pas possible, il était dès lors préférable de se dire que nous reprendrions contact dans quelque temps sans laisser d'indication précise plutôt que de fixer une échéance lointaine qui mettrait notre interlocuteur dans l'embarras.

Pousser le rendez-vous au-delà était exclu, suggérer de recontacter la personne dans quelques semaines était une éventualité mais cela représentait un risque de ne pas paraître très sérieux et d'émousser alors son intérêt. Ce comportement reflète une spécificité culturelle des chinois. Pour Zheng (2002, p.46), un planning strict n'est ni nécessaire ni possible pour les Chinois, « car tout change à tout moment et l'accomplissement des tâches dépend largement du facteur relationnel. » L'auteur prend alors exemple sur le fonctionnement à l'université et précise ainsi qu'une annonce sur un panneau d'affichage, pour être efficace, prévoit la chose à accomplir dans la semaine en cours, rarement dans la semaine à venir. Un rendez-vous pour le lendemain, ajoute-t-il, est sûr, celui fixé pour dans deux jours l'est moins, et au-delà il est nécessaire de valider par téléphone avant de s'y rendre. Alors que dans les cultures relevant du temps linéaire, où l'on valorise le planning, il faut prévoir un délai plus ou moins long entre la prise du rendez-vous et le rendez-vous lui-même. Nous avions ainsi remarqué lors de notre séjour en Chine que l'usage de l'agenda n'était pas particulièrement courant et qu'il était d'usage de se donner rendez-vous dans un délai très court.

Zheng (2002) complète ainsi en disant que c'est bien la confiance établie à travers l'accueil, la conversation,...qui constituera une condition préalable à toute coopération.

Durée

Les 43 entretiens ont été conduits sur une période d'environ huit mois, de mai 2017 à décembre 2017. Leur durée est comprise entre 30 minutes pour le plus court et 2h30 pour les plus longs, avec une durée moyenne d'1h35.

Le tableau 27 reprend les éléments caractéristiques des entretiens, à savoir la durée de l'entretien, le lieu de l'interviewé, et le mode d'interface (face à face en présentiel ou à distance).

Lieu

Pour les entretiens exploratoires, non directifs, nous avons favorisé un lieu familier. Il s'agissait du bureau de travail ou du domicile de l'interviewé.

Pour les entretiens suivants, en présentiel, en mode semi-directif, nous nous sommes orientés vers des lieux neutres, facilement accessibles et connus des interviewés, relativement calmes et confortables, et à ce titre nous

avons donc régulièrement réservé des salles de travail au sein des bibliothèques de l'université d'Angers et de l'Université Catholique de l'Ouest.

Présentation

Une présentation a été faite en amont de l'entretien pour présenter le cadre et le contexte de la recherche, donnant à l'interviewé la possibilité de refuser de répondre à une question qui ne lui conviendrait pas. Il a été également précisé la manière dont les données recueillies seraient protégées et restituées.

Anonymat

Les entretiens étant anonymes, nous sommes convenus de définir un nom au hasard pour chaque répondant.

Prise de notes

Une prise de notes légère, en complément de l'enregistrement, permet d'identifier rapidement les points saillants et facilite l'exploitation des données audio mais il ne faut pas que cela nuise à l'observation (Gavard-Perret *et al.*, 2018, p.158).

Langue

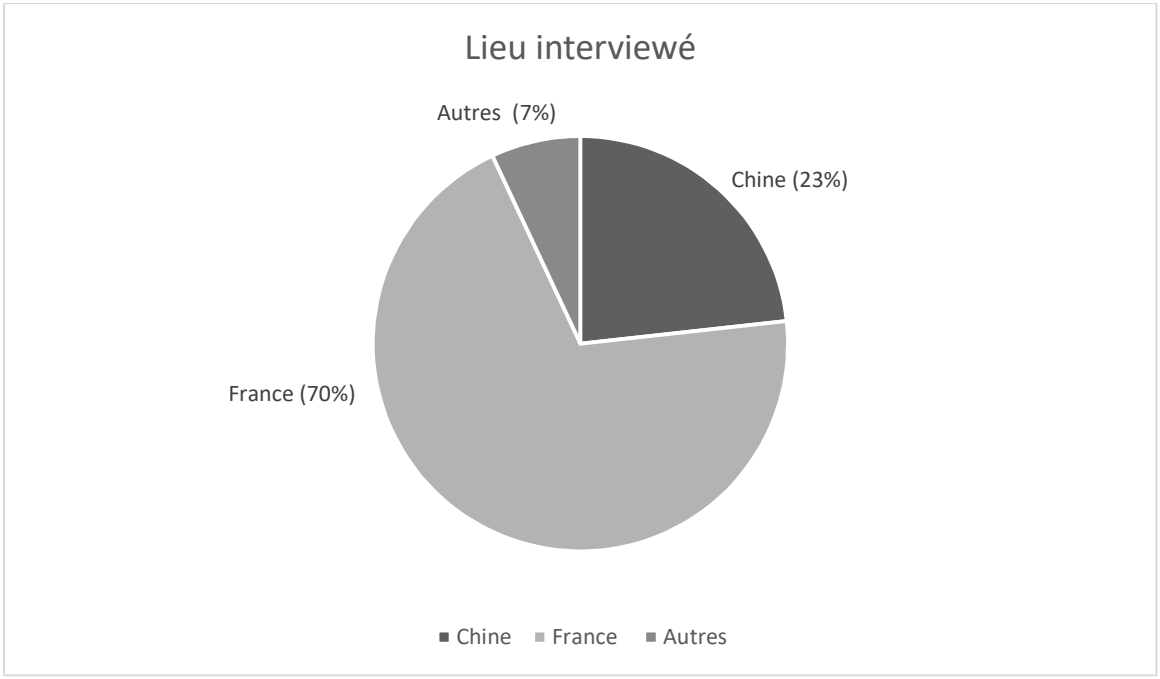
La langue utilisée est le français. Pour les interviewés le français est la troisième langue connue et pratiquée après l'anglais et le mandarin, auxquelles s'ajoutent, parfois, la pratique d'un ou plusieurs dialectes chinois. Afin de faciliter les échanges, et laisser ainsi une certaine spontanéité dans le discours, l'interviewé peut librement exprimer des expressions en chinois, que nous conservons dans leur forme dans le corpus.

Lors de notre enquête, nous avons remarqué que l'utilisation du français permettait aux interviewés de s'engager assez naturellement dans une démarche réflexive. Cette observation appuie certaines études de chercheurs en sciences cognitives sur le sujet. Sedivy (2016) démontre ainsi que parler dans une autre langue nous met dans un état plus réflexif, à la fois parce que cela nous demande plus d'efforts, mais aussi parce que cela nous sort de la langue natale chargée d'émotions et de souvenirs pour se transporter dans une autre langue plus neutre.

Néanmoins, il est important de souligner que le français utilisé par les interviewés est avant tout une traduction de leur langue natale et que, par conséquent, l'analyse des discours doit prendre en compte les spécificités de la langue chinoise. Ainsi, pour Bellassen (2018), le chinois est une langue qui aime la concision (juxtaposition des mots, on se débarrasse des connexions logiques), impersonnelle (le sujet est souvent absent), relativiste (qui répugne à délimiter l'objectif et le subjectif), et indirecte (ce qui constitue le socle de la pensée chinoise ancienne). Ces traits distinctifs de la langue chinoise porteurs de sens et d'identité culturelle sont, dès lors, à intégrer dans le processus d'analyse qualitative.

Entretien (numéro)	**Date**	**Durée**	**Lieu interviewé**	**Type d'interface**	**Nbre de pages retranscrites** (calibri, 11)
1	27/05/2017	2h28	France	Présentiel	15
2	06/06/2017	2h21	France	Présentiel	14
3	03/07/2017	2h07	France	Présentiel	18
4	16/08/2017	1h36	France	Présentiel	10
5	17/08/2017	1h55	France	Présentiel	18
6	22/08/2017	2h27	France	Présentiel	21
7	06/09/2017	1h45	France	Présentiel	22
8	18/09/2017	1h50	France	Présentiel	19
9	27/09/2017	1h56	France	Présentiel	13
10	05/10/2017	1h35	France	Présentiel	4
11	05/10/2017	1h06	France	Présentiel	10
12	05/10/2017	1h56	France	Présentiel	13
13	05/10/2017	1h14	France	Présentiel	10
14	05/10/2017	1h26	France	Présentiel	12
15	10/10/2017	1h07	France	Présentiel	6
16	11/10/2017	1h44	France	Présentiel	12
17	14/10/2017	1h30	France	Présentiel	10
18	16/10/2017	1h31	France	Présentiel	13
19	18/10/2017	1h49	France	Présentiel	20
20	18/10/2017	1h53	France	Présentiel	13
21	21/10/2017	1h40	France	Présentiel	20
22	02/11/2017	2h18	France	Présentiel	21
23	05/11/2017	1h17	Chine	À distance	9
24	06/11/2017	1h34	France	Présentiel	13
25	07/11/2017	2h29	Chine	À distance	18
26	10/11/2017	1h25	France	Présentiel	9
27	10/11/2017	1h43	France	Présentiel	12
28	11/11/2017	1h03	France	À distance	8
29	13/11/2017	1h13	France	Présentiel	10
30	13/11/2017	0h52	France	Présentiel	6
31	13/11/2017	1h22	Chine	À distance	12
32	17/11/2017	1h12	France	Présentiel	8
33	18/11/2017	1h15	Chine	À distance	10
34	22/11/2017	1h45	France	Présentiel	16
35	03/12/2017	1h51	Chine	À distance	14
36	04/12/2017	0h27	Chine	À distance	4
37	04/12/2017	1h10	Thaïlande	À distance	7
38	05/12/2017	0h48	Chine	À distance	9
39	07/12/2017	1h20	Chine	À distance	10
40	11/12/2017	1h20	Chine	À distance	10
41	13/12/2017	2h12	Québec	À distance	11
42	17/12/2017	1h10	Québec	À distance	10
43	18/12/2017	1h02	Chine	À distance	8
Moyennes		**1h35**			**12**

Tableau 27 : Caractéristiques des modalités des entretiens auprès des jeunes Chinois.



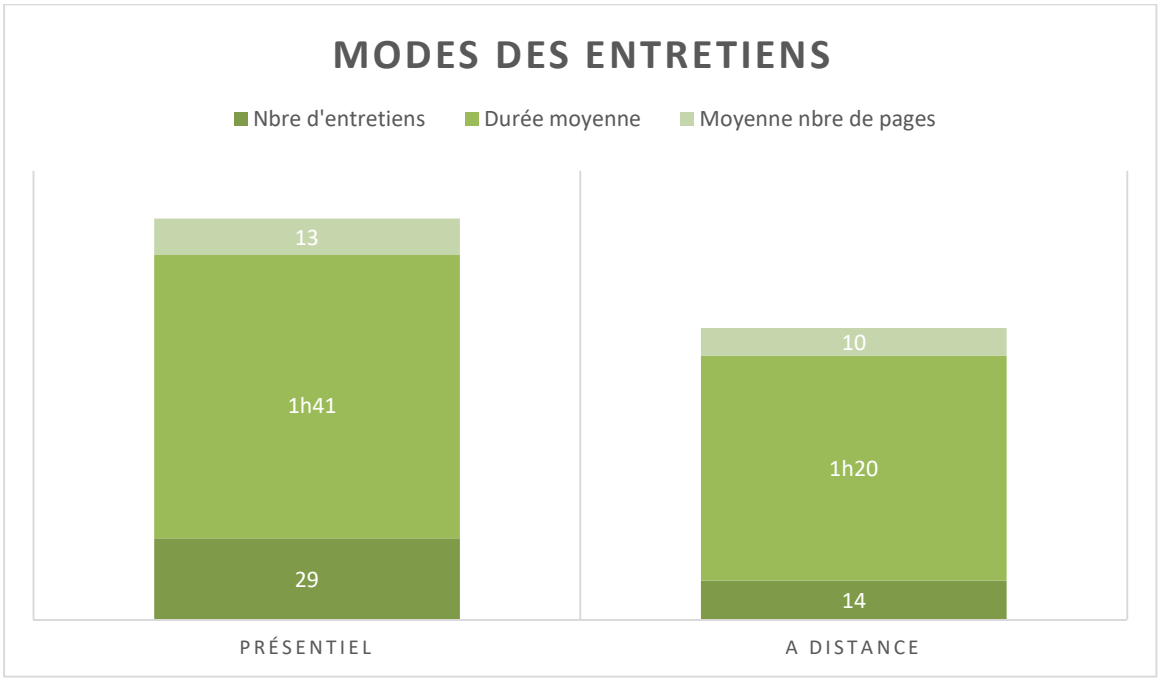


Figure 20 : Lieux des interviews et modes des entretiens

Concernant les entretiens avec les experts :

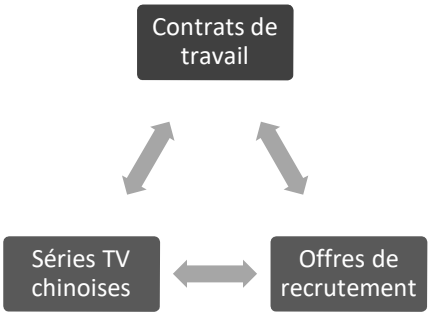
Entretien (numéro)	**Date**	**Expert**	**Durée**	**Lieu interviewé**	**Type d'interface**	**Nbre de pages retranscrites** (calibri, 11)
1	28/11/2017	Professeure d'histoire	Soirée	France	Présentiel	Prise de notes, pas d'enregistrement
2	28/11/2017	Professeur de droit privé				
3	12/06/2018	Professeur de RH	1 h	France	Présentiel	5
4	19/06/2018	Assistante RH	0h20	Chine	Wechat	3
5	21/06/2018	DRH	0h50	Chine	Wechat	6
6	07/11/2017	Directeur technique	0h45	Chine	Wechat	6

Tableau 28 : Caractéristiques des modalités des entretiens auprès des experts.

Ces entretiens se sont déroulés de manière assez informelle pour 2 d'entre eux (au domicile des répondants sans enregistrement). Sans connaître personnellement les interviewés, ces derniers ont en effet souhaité nous invitée à diner pour discuter de notre recherche.

4.2.2 Les différentes sources documentaires

Selon Yin (2014, p.120), l'un des atouts majeurs de la collecte de données d'études de cas est la possibilité d'utiliser de nombreuses sources de données différentes. Ces données secondaires ont une valeur historique et sont utiles pour établir des comparaisons et évaluer les données primaires (Thiétart, 2014, p.291)
Nos sources documentaires sont de trois types, représentés dans ce schéma :



a) La collecte des données

En ce qui concerne la collecte des données relatives aux sources documentaires nous avons réuni différents types d'éléments:

- Des données secondaires internes : ce sont des informations déjà produites par des organisations ou des personnes privées (Thiétart, 2014, p.291). En l'occurrence, nous avons collecté auprès des répondants des contrats de travail. Ces contrats étaient soient ceux qu'ils avaient eux-mêmes contracté avec leurs

employeurs, ou bien ceux obtenus auprès de leur cercle proche. Par ailleurs, nous avons collecté une trentaine d'offres d'emplois sur les sites internet de recrutement chinois.

Pour Thiétart (2014, p.291), le recours aux données internes génère des informations dont les acteurs ne parlent pas spontanément lors des entretiens en face à face.

- Des données secondaires externes : ce sont des informations produites en dehors de l'organisation. Dans ce cas précis, nous avons visionné plusieurs séries de télévision chinoises impliquant de jeunes chinois dans leur vie professionnelle.

Le traitement des informations collectées dépend du type de données. Nous avons retenu les analyses de contenu de documents pour traiter et analyser l'ensemble de ces données, en gardant à l'esprit qu'un document s'appréhende, non par rapport aux évènements, mais dans sa relation à d'autres documents et dans la confrontation aux concepts explicatifs (Thiétart, p.291).

Nous avons également choisi de confronter le discours du répondant au contenu de son contrat de travail quand la possibilité nous en était offerte.

b) Typologie des contrats de travail

Au départ de notre recherche, notre objectif était de collecter les contrats de travail que les répondants avaient signé avec leurs employeurs lors de leurs différentes missions professionnelles afin de mettre en parallèle leur interprétations du contrat, ce qu'ils en avaient retenu, et ce qui était réellement écrit au sein du document. Les difficultés de cette tâche se sont révélé au fil de notre enquête pour différentes raisons que nous allons expliciter un peu plus loin. Ces différentes contraintes nous ont alors conduite à diversifier nos sources de collecte. Ainsi, les contrats collectés proviennent à la fois des répondants et de leurs réseaux personnels. Dans ce dernier cas, il s'agit de contrat-type de l'entreprise sur lesquels ne figurent donc pas de données personnelles (tableau 28). En nous appuyant sur le réseau des répondants, nous avons alors eu la possibilité de sélectionner des contrats en fonction du statut de l'entreprise et diversifier ainsi notre échantillon (tableau 29).

Contrats de travail recueillis auprès de	**Nombre**	**Types**
Répondants	2	Contrat personnel
Réseau des répondants	3	Contrat-type de l'entreprise

Tableau 29: Les sources de collecte des contrats de travail.

Nous avons identifié les contraintes suivantes pour collecter ces différents contrats :

- Un grand nombre de répondants qui avaient une expérience de contrat de travail n'avaient pas gardé le document. Le document écrit représentait souvent peu d'intérêt car « purement formel ». Nous aurons l'occasion de revenir sur ce point par la suite. Mais, le plus souvent, ils ne l'avaient jamais eu en mains ou l'avaient signé très rapidement et n'avaient pas été destinataires d'une copie;
- La question de confidentialité relative aux documents de gestion de l'entreprise : les contrats de travail revêtent un caractère confidentiel du fait qu'ils révèlent certaines pratiques de gestion propres à l'entreprise ou qu'ils matérialisent une certaine expertise en matière de rédaction de contrat. Par

conséquent, il n'est pas autorisé de les transmettre à des tiers. Cette règle est dans la plupart du temps tacite mais puissante. Par ailleurs, la confidentialité sur des données personnelles (salaire notamment) peut aussi être un frein à la transmission du document ;

- Le contrat de travail est un document officiel et, à ce titre, revêt une dimension politique. Un sceau officiel rouge est ainsi apposé sur certains contrats. Les répondants peuvent donc être réticents à confier leur contrat de travail car ils ne peuvent pas être certains que ce document ne sera pas communiqué ou publié même si nous nous engageons en termes d'anonymat et de confidentialité.

Nous nous sommes donc heurtée à une certaine résistance des répondants, à la fois pour des raisons de confidentialité et de non possession des documents. Nous avons dès lors effacé toute trace concernant les noms des employés et des sociétés concernées quand ils étaient en évidence sur le document. Malgré tout, dans l'idée de protéger l'anonymat à la fois des sujets interrogés et celui de ceux qui nous ont confié ces documents, nous ne rendrons pas ces documents publics. Ils sont néanmoins consultables sous couvert de confidentialité au sein du volume 3 des annexes de la thèse.

Ces contrats proviennent de différents types d'entreprises nous donnant ainsi l'occasion d'étudier les différences et similitudes de contenu. Ainsi, nous avons rassemblé des contrats provenant d' :

- Entreprises privées (grande et petite structures)
- Entreprise nationale
- Entreprise publique locale (régionale)
- Entreprise étrangère

Par ailleurs, afin de comparer ces différents contrats avec un contrat « neutre » nous avons collecté sur Internet un modèle type de contrat de travail chinois (**Annexe A**).

Le tableau suivant renseigne la nature de l'entreprise et les secteurs professionnels concernés par les contrats de travail collectés.

	Nature de l'entreprise	**Secteurs professionnels**
	Modèle type (source : Internet)	
1	Entreprise privée	Soins premier âge
2	Petite entreprise privée	Agence de liaison pour des études à l'étranger
3	Entreprise publique locale	Maison d'édition
4	Entreprise publique nationale	Banques-assurances
5	PME multinationale française	Industriel

Tableau 30 : Les différents types de contrats de travail.

Après avoir examiné les différents types de contrats de travail, nous allons expliciter notre démarche pour récupérer, sélectionner et analyser des offres d'emploi sur Internet.

c) Les offres d'emploi sur Internet

Nous avons sélectionné une trentaine d'offres d'emploi collectées principalement sur le site Internet chinois « 58.com », à l'adresse suivante https://bj.58.com/. Le nom de ce site nous a été transmis par les interviewés lors des entretiens.

Une grande partie des répondants ayant travaillé au moins une première fois dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie-restauration, nous avons retenu des offres d'emploi dans ces secteurs professionnels.

Par ailleurs, les emplois retenus correspondent à des profils de postes occupés par certains interviewés.

Il en est ainsi des emplois :

- dans le secteur de l'hôtellerie: employé en charge des réservations, employé en charge de l'accueil, réception ;
- dans le secteur de la restauration : réceptionniste-accueil, serveur, employé polyvalent (non qualifié)
- dans le secteur du tourisme : guide touristique, concepteur de voyage, vendeur et organisateur de circuits touristiques, expert visas, conseiller de voyages.

Pour les autres emplois, nos critères de sélection étaient les suivants :

- emploi correspondant à un projet professionnel cité par un ou plusieurs répondants : responsable d'équipe, directeur dans l'hôtellerie ;
- annonce présentant un intérêt culturel particulier : maître du thé, chef en cuisine ;
- emploi occupé par des personnages des séries TV : maître du café (dans la série Ode to Joy) ;
- annonce précisant que l'emploi s'adresse à de jeunes diplômés sans expérience : vendeur de billet
- la pertinence du contenu de l'annonce par rapport aux questions de recherche : employé polyvalent.

Ces offres s'adressent en grande partie à un public de jeunes ne disposant pas de nombreuses années d'expérience. Seuls les postes d'encadrement requièrent une expérience un peu plus étoffée. Ces annonces sont donc appropriées au choix de profils des répondants.

Le tableau suivant identifie les différentes offres retenues selon les secteurs professionnels.

Hôtellerie 酒店 *jiǔdiàn*	**Restauration** 餐饮 *Cānyǐn*	**Tourisme** 旅游 *lǚyóu*
Emploi de bienvenue *迎宾 yíng bīn*	Serveur 服务员 *Fúwùyuán*	Vendeur de billet 订票员 *dìng piào yuán*
Responsable d'espace public 公共区域经理 *gōnggòng qūyù jīnglǐ*	Chef de cuisine 厨师/厨师长 *chúshī/chúshī zhǎng*	Guide touristique 导游 *dǎoyóu*
Employé chargé des réservations 预订员 *yùdìng yuán*	Maître de thé 茶艺师 cháyì shī	Concepteur de voyage 计调 *jì diào*
Responsable d'équipe 值班经理 *zhíbān jīnglǐ*	Réceptionniste / en charge de l'accueil 迎宾/接待 *yíng bīn/jiēdài*	Expert visas 签证专员 *qiānzhèng zhuānyuán*
Réceptionniste/accueil 前台/接待 *qiántái/ jiēdài*	Chef de salle 大堂经理/领班 *dàtáng jīnglǐ/lǐngbān*	Conseiller en voyages 旅游顾问 *lǚyóu gùwèn*
Directeur général 总经理 *zǒng jīnglǐ*	Employé non qualifié 杂工 *zágōng*	Vendeur et organisateur de circuits touristiques 旅游产品 *lǚyóu chǎnpǐn* 线路策划 *xiànlù cèhuà*
Directeur de l'hôtel 酒店店长 *jiǔdiàn diàn zhǎng*	Maître du café 咖啡师 *kāfēi shī*	Suivi de la clientèle 客户跟进 *Kèhù gēnjìn*

Tableau 31 : Les différents types d'offres d'emploi par secteur.

d) Séries télé chinoises

La fiction télévisée est désormais un objet d'études historiques et sociologiques (Séry, 2010). On peut ainsi citer les livres de Barbara Villez, « Séries télé : vision de justice » (2005) et « Law and Order, New York police judiciaire. La justice en prime time » (2014), qui décryptent des séries télévisées américaines sur la justice. Pour Garapon (2005) qui intervient en préface à son premier livre, les séries télévisées sont le portail d'une culture qui nous dévoile non seulement une civilisation télévisuelle, mais aussi un univers juridique et une atmosphère intellectuelle. Le résumé proposé dans Cairn (base de données en ligne) indique ainsi : « Ces émissions donnent aux citoyens des notions de droit, une connaissance de l'organisation du système judiciaire et participent de la construction d'un imaginaire judiciaire donc d'une certaine culture juridique ».
La série télévisée devient donc bien un objet d'étude de plus en plus légitime pour étudier la société, sa culture et ses représentations du travail. À ce titre, des cours spécifiques à l'analyse des séries télévisées font déjà salle pleine dans les cours académiques universitaires, notamment dans la filière info-com depuis le début des années 2000 (Séry, 2010), et avaient déjà fait l'objet de 60 thèses à fin 2011.

De plus en plus d'individus ont en effet développé une addiction aux séries de par le monde, et la Chine n'y échappe pas. Elle produit ainsi plusieurs milliers de séries télévisées chaque année (CCTV France) pour un nombre croissant d'internautes. « A*lors que la compétition monte sur le marché du streaming, des sociétés comme iQiyi, Tencent ou Youku multiplient les efforts pour développer des productions originales susceptibles d'attirer l'attention des 800 millions d'internautes chinois"*, relève Caixin (Courrier international en ligne, 2018).

En Chine, comme ailleurs, quel intérêt nous pousse à regarder des séries ?

Les séries nous racontent des histoires qui nous intéressent et nous touchent parce qu'elles reflètent une part de notre vécu ou celui de nos proches, mais la fiction est surtout « un vaste champ d'entraînement à la vie », selon Winckler (2017). Cette approche s'appuie sur certaines théories littéraires interprétativistes anglo-saxonnes qui ont mûri dans les sciences humaines depuis....et soutiennent que les motivations humaines fondamentales sont canalisées dans des normes culturelles spécifiques. Des mythes, légendes, rituels, images, chansons et récits articulent des normes culturelles spécifiques sous une forme imaginative, afin que tous les êtres humains régulent leur comportement conformément aux croyances et aux valeurs qui leur sont présentées de manière vivante dans les arts (Carroll, 2015).

Des auteurs, tels que Boyd (2010), Gottschall (2005, 2012), Carroll (2015), Zunshine (2012) défendent ainsi l'hypothèse que les fictions nous permettent de simuler des situations de vie auxquelles nous ne pourrions pas nous préparer seuls. La neurobiologie nous aide alors à comprendre ce phénomène : les émotions produites en nous par les récits sont identiques à celles que déclenchent les expériences vécues.
Nous pouvons ainsi comprendre le rôle crucial de ces sources de fiction télévisées qui participent au façonnement de notre compréhension et de notre interprétation du monde. Au même titre que les romans ou le cinéma, elles nous préparent mentalement à appréhender le monde, voire à le penser.

Les chinois n'échappent donc pas à ce déferlement d'intérêt pour des personnages de chair et de sang qui partagent, avec eux, les affres de la vie quotidienne et agissent comme un miroir sur leurs préoccupations.

Nous n'aborderons pas dans ce travail de recherche les conditions de diffusion de ces séries et notamment les critères qui permettent leur transmission. Ces critères d'ordre économique, esthétique et politique orientent bien évidemment de facto les choix des spectateurs et peuvent, à eux seuls, faire l'objet d'autres études et problématiques.

Au sein de notre recherche, nous nous intéresserons uniquement au contenu des séries diffusées sur le marché chinois, c'est-à-dire à celles ayant passé avec succès les différents filtres économiques, esthétiques et politiques. Nous chercherons alors à analyser ce qu'elles renvoient comme image du monde du travail afin d'élargir notre compréhension des phénomènes d'articulation entre la société et le contrat psychologique des individus.

Nous avons donc sélectionné trois séries télévisées chinoises visionnables sur youtube. Ces séries télévisées nous ont été recommandées par les répondants eux-mêmes, de manière spontanée ou en réponse à un échange que nous avions au fil de l'entretien. Nous n'avons pas intégré de questions relatives aux séries dans le guide d'entretien parce que le sujet est venu naturellement au fil de certains échanges et que c'est en fait ainsi que l'idée d'étudier des séries télévisées a germé.

Les séries télévisées sont diffusées en mandarin et sous-titré en chinois simplifié. L'une d'entre elles, Ode to Joy, a été progressivement sous-titrée en langues étrangères pendant notre visionnage. Les épisodes 1 à 26 sont ainsi accessibles avec des sous-titres en anglais et en français, ce qui peut donner un indice sur l'élargissement de son audience ou sur la volonté du réalisateur de diffuser la série à l'étranger.

Le tableau suivant énumère de manière synthétique les différentes sources télévisées en présentant un court synopsis, l'année de diffusion, le type de format et les épisodes visionnés.

Titre	**Année**	**Format** (youtube)	**Synopsis et lien internet**	**Épisodes vus et analysés**
欢乐颂 *Huānlè sòng* Ode to Joy	2016	Série	La vie privée et professionnelle de 5 femmes trentenaires d'origines sociales diverses. https://www.youtube.com/watch?v=uw3TxwLoZ3U	Épisodes 1 à 31
杜拉拉升职记 *Dù lā lā shēng zhí jì* A Story of Lala's Promotion	2015	Série	Les débuts professionnels d'une jeune chinoise récemment diplômée. https://www.youtube.com/watch?v=lxAOci_I0GMet list=PL3RqL6OzNqijjsgmdsCah7Q9U3784d-3uet index=32	Épisodes 1 à 2
蚁族的奋斗 *Yǐ zú de fèndòu* Lutte dans la tribu de fourmi	2012	Série	La vie professionnelle d'un groupe de jeunes chinois. https://www.youtube.com/watch?v=WzJXXJjRcCket list=PLbXYw337G_q4HPQ99MGPh8oo-ZSc2p3jN	Épisode 1

Tableau 32 : Sources télévisées

Lors du visionnage des trois séries, nous avons choisi de nous concentrer principalement sur la série « Ode to Joy » parce qu'elle faisait jouer cinq profils différents de jeunes Chinoises confrontées à la question de l'insertion professionnelle et sociale. Cette variété de portraits faisait particulièrement écho aux entretiens conduits pendant la recherche et alimentait ainsi la réflexion sur les questions liées au travail dans la société chinoise aujourd'hui.

4.2.3 Observation d'un salon franco-chinois de recrutement

L'observation, en tant que technique de collecte de données, peut être mise au service de plusieurs « visées » de recherche (Dumez, 2013), poursuivant des objectifs théoriques et empiriques multiples et pouvant être mobilisée dans le cadre de différentes options épistémologiques.

Dans le cadre de notre recherche et afin de diversifier nos sources documentaires, nous avons choisi de participer au salon de l'emploi franco-chinois organisé par Oushidai pour la troisième édition en mars 2018 à Gentilly (région parisienne). Pour Gavard-Perret (2018, p.144), l'observation peut être définie comme une stratégie d'investigation orientée vers un mode particulier d'interaction entre le chercheur et son « terrain ».

Pour notre investigation, nous avons privilégié l'observation passive qui caractérise les situations dans lesquelles le chercheur ne participe pas à l'activité des personnes observées. Pour autant, cela ne signifie pas que nous n'avons pas interagi avec ces dernières. En fait, nous avons tiré parti de notre présence physique pour enrichir les données collectées en posant des questions auprès des jeunes chinois venus déposer leur cv auprès des entreprises.

Cependant nous avons également agi en tant qu'observateur participant puisque nous nous sommes inscrite en tant que candidat sur le site du salon (**annexe 30-**formulaire d'inscription) et avons participé à une conférence sur les politiques des autorités locales pour attirer de jeunes chinois diplômés (**annexe 30**-Programme du salon).

Lors de cette journée entière passée sur le salon, nous avons donc tenu un journal de bord, notant au fil du temps nos impressions et nos surprises (**annexe 29**).

Nous avons également collecté plusieurs types de documents disponibles sur place ou par mail suite à notre inscription : plaquettes de communication des entreprises et édition spéciale de journaux chinois pour cette occasion (**annexe 30**). Nous fournissons également quelques images de l'évènement au sein de cette même annexe.

Conclusion

Notre recherche s'est donc orientée vers le courant du Réalisme critique et ses trois niveaux de réalité, empirique, actualisé et profond.

Pour la méthodologie, nous avons eu recours aux méthodes qualitatives qui nous paraissaient les plus pertinentes pour comprendre, et non mesurer, les phénomènes sociaux complexes de notre recherche et avons privilégié une démarche abductive qui doit permettre de mettre en évidence des mécanismes générateurs de ces phénomènes observés, par ce jeu d'aller et retour entre terrain et conceptualisation théorique.

Enfin, nous avons retenu de procéder à une étude encastrée d'un cas unique, selon Yin (2014). Les différentes unités d'analyse de notre cas correspondent à la société chinoise (règles sociales et culturelles, données historiques et économiques,...), aux entreprises (contrats de travail, offres d'emploi,...) et aux individus (entretiens).

Ce travail nous a permis de poser les premières bases d'une proposition de modélisation théorique pour expliquer l'articulation entre les différents types de contrats.

Le recueil des données s'est, quant à lui, constitué à partir des entretiens des répondants « Jeunes Chinois » et des répondants « Experts », des différentes sources documentaires provenant des contrats de travail collectés au fil des entretiens, d'offres d'emploi recueillies sur un site d'emploi en ligne et du visionnage de trois séries télévisées chinoises. Enfin, nous avons participé au 3ème salon de l'emploi franco-chinois à Gentilly en 2018, ce qui nous a permis de confronter ces observations à nos autres données.

Une fois défini le positionnement épistémologique et le cadre méthodologique, nous pouvons dès lors analyser et interpréter les différentes données obtenues au cours du chapitre suivant (chapitre 5.).

Chapitre 5. Analyse et interprétation des données

Nous avons privilégié l'analyse qualitative, en croisant les approches, à la fois manuelle et automatisée (à l'aide d'un logiciel adapté), afin « d'extraire de la multitude de mines d'informations disponibles des « pépites », c'est-à-dire des informations utiles et utilisables, auxquelles on est capable de donner du sens » (Gavard-Perret, 2018, p.241).

L'analyse des données de notre recherche s'est faite en plusieurs étapes afin de préciser les résultats:

- Analyse de de contenu thématique des entretiens pour aboutir à un relevé et une synthèse des thèmes présents dans le corpus ;
- Analyse phénoménologique afin de dégager l'essence de l'expérience perçue du travail au sein du cercle familial ;
- Analyse structurale des contrats de travail afin d'expliciter des analogies configurationnelles entre ces différents types de contrats et de fonder la définition de ces analogies sur l'explicitation à la fois d'éléments structuraux et de relations comparables entre les éléments ;
- Analyse de contenu des séries TV ;
- Analyse structurale des offres de recrutement ;
- Analyse de l'observation du salon de recrutement.

Puis l'interprétation de ces données se fait de trois grandes manières afin de discuter des résultats:

- au regard d'une analyse conceptualisante en confrontant des éléments du corpus avec ce que nous connaissons du contexte (connaissance de l'époque, des pensées philosophiques, des mœurs et des rites, des normes sociales, de la structure sociale et des relations sociales, des problèmes, des événements marquants et de ce qu'ils signifiaient pour les gens de l'époque, etc.). Pour nous aider dans ce travail, nous avons constitué, au fil de l'eau, un répertoire des notions chinoises significatives relevées lors des entretiens et y avons juxtaposé des références bibliographiques. Ce document est classé dans les annexes principales (**annexe 28**). Ce document nous a permis de contextualiser nos résultats et analyse au cours de la partie 3 ;
- par la méthode abductive, en confrontant les résultats de l'analyse avec la théorie existante, par le biais des tableaux de contenu des obligations perçues notamment ;
- en rapprochant les éléments de discours des interviewés avec les résultats d'analyse structurale (contrats de travail, notamment) et en les complétant par l'analyse automatisée (logiciel IRaMuTeQ).

Enfin, nous avons rapproché les différents niveaux et types d'analyse pour dégager des phénomènes sous-jacents à la relation d'emploi des jeunes chinois nés post-réforme, tentant de mêler délibérément les résultats et leur analyse au sein des trois grandes parties, répondant ainsi au mode de raisonnement abductif.

5.1. Traitement manuel et analyse des données issues des entretiens

Le traitement des données nécessite une certaine suite d'opérations. Nous avons retenu les suivantes :

- *la préparation du corpus*

Selon Gavard-Perret (2018), les données qualitatives textuelles peuvent nécessiter certains traitements préalables de transcription, de correction, de réduction éventuellement et d'organisation.

Pour le traitement du corpus relatif aux entretiens de jeunes chinois, nous avons fait le choix de corriger les données de façon très marginale, principalement dans les situations où la syntaxe des phrases empêchait le sens même de l'énoncé. Nous avons donc gardé le vocabulaire et les idiomatiques en langue chinoise lorsque l'interviewé utilisait sa langue natale pour s'exprimer spontanément.

Nous avons parfois demandé à l'interviewé d'exprimer un mot dit en français dans sa langue natale. De telles situations sont apparues lorsque l'interviewé voulait exprimer par la parole bien davantage que ce que le mot une fois traduit en français ne le lui permettait. Dans ce genre de situations nous avons invité la personne à exprimer sa pensée en chinois.

Quand la situation le permettait, nous traduisions ensuite en français notre interprétation de sa parole et cela pouvait engager un échange fait d'allers retours correctifs permettant de mieux préciser la nature de sa réponse/pensée.

La formulation de mots et d'expression en langue chinoise nous a permis de retrouver/identifier les notions culturelles chinoises contribuant à l'analyse du contenu dans une démarche abductive.

- *la remise en ordre du corpus*

Selon Gavard-Perret (2018), le chercheur peut être amené à une remise en ordre chronologique, logique ou thématique des éléments du corpus pour en faciliter la lecture et la comparaison.

Nous avons été amenée à une remise en ordre thématique de certains éléments du corpus pour rassembler les éléments du récit relatifs, soit aux expériences au travail des parents et/ou des grands-parents des interviewés, soit à des souvenirs relatifs à la vie du sujet dans sa petite enfance et ses relations avec le monde des adultes environnant. Ces passages collectés nous ont permis de confronter les éléments relatifs à ce thème entre les différents sujets. Nous avons alors procédé à des coupes/collages des parties mal placées afin de préparer un corpus structuré sur la base de récits phénoménologiques.

- *l'indexation*

Tout un travail minutieux d'organisation est nécessaire avant de pouvoir entreprendre le travail d'analyse de contenu proprement dit : étiquetage, numérotation de chaque document, paragraphes,... (Gavard-Perret, 2018). Au cours de notre travail de préparation nous avons donc pris soin de classer, puis de numéroter chaque document en le dotant de références uniques.

- *la pré-analyse*

L'étape de pré-analyse a pour objectif de préparer l'analyse à proprement parler, le chercheur devant décider d'un certain nombre d'indices et d'indicateurs (Gavard-Perret, 2018). Nous avons donc d'abord procédé à une lecture dite « flottante » afin de s'imprégner progressivement du corpus.

- *Le découpage du corpus*

Nous avons ensuite détaché certains éléments de leur contexte, en les isolant des autres éléments du corpus, puis en les regroupant en catégories, par des mises en relation, par des typologies, modèles, etc., afin de proposer un nouvel assemblage de données, porteurs d'un sens nouveau. Ce travail correspond aux deux grands moments structurant l'activité d'analyse : la déconstruction d'abord, et la reconstruction ensuite des données (Deslauries, 1991).

- *Le codage*

Différents types de codages existent. Dans notre recherche, nous avons effectué un double codage afin de ne pas s'enfermer dans un type de codage et de croiser ainsi les informations obtenues par les deux méthodes. Ce double codage s'est effectué au cours de trois phases.

Lors de la première phase, nous avons procédé à un codage émergent (ou codage ouvert). Nous avons travaillé sur un échantillon aléatoire du corpus et établi une liste de catégories avec la définition associée à chacune d'elles et le codage qui en résulterait sur l'échantillon concerné du corpus. Ensuite, nous avons effectué le codage de l'ensemble du corpus à l'aide de cette grille de codification.

Lors de la deuxième phase, nous avons repris le corpus original et procédé à un codage a priori à partir de la théorie du contrat psychologique, et plus spécifiquement de la typologie du contenu des obligations réciproques (selon Campoy *et al.*, 2005). Sur la base de cette grille de codage, nous avons ensuite tenté de repérer des indices ou indicateurs au sein du corpus permettant de procéder au codage systématique de ce dernier.

Enfin, lors de la dernière phase, nous avons opéré un codage sélectif en connectant les résultats des deux codages précédents, afin de faire ressortir les thèmes divergents et les variations autour des items au sein des catégories.

Nous avons, au final, utilisé plusieurs approches d'analyse du corpus, à savoir l'approche horizontale (analyse de contenu et arbre thématique) et l'analyse verticale (récits phénoménologiques).

5.1.1 L'approche horizontale

L'approche horizontale consiste à repérer les récurrences et régularités d'un document à l'autre à l'intérieur du corpus total. Nous avons ainsi cherché les thèmes qui revenaient d'un entretien à l'autre. Ici, la cohérence n'est pas donnée par la structure individuelle de chaque document ou entretien, mais par la réunion d'éléments comparables entre les différents documents ou entretiens (Gavard-Perret, 2018).

a) Analyse de contenu / analyse thématique

Pour Bardin (2003), l'analyse thématique apparaît sous le chapeau « analyse de contenu » comme un type d'analyse possible aux côtés de l'analyse lexicale et syntaxique, et non comme une technique à part entière. Selon l'auteur, l'analyse de contenu est : « un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de descriptions du contenu des messages, à obtenir des indicateurs

(quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages. » (Bardin, 2013, p.55).
Néanmoins, alors que, dans une analyse de contenu, un même extrait de corpus peut donner lieu à plusieurs découpages et plusieurs ventilations dans des catégories (une même phrase pouvant être découpée en fonction de plusieurs idées et affectée par conséquent à plusieurs catégories), dans une analyse thématique, on ne procède qu'à un seul découpage et à une ventilation (Gavard-Perret, 2018, p.254).
Pour Paillé et Mucchielli (2012), procéder à une analyse thématique, c'est attribuer des thèmes en lien avec un matériau soumis à une analyse puis effectuer des regroupements de plus en plus complets. Il s'agit de cerner par une série de courtes expressions (les thèmes) l'essentiel d'un propos ou d'un document.

D'un point de vue technique, dans notre phase d'analyse, nous avons retenu de noter les thèmes identifiés dans la marge à droite du texte au fur et à mesure de la lecture du texte, puis nous les avons regroupés et fusionnés au besoin, et finalement hiérarchisés sous la forme de thèmes centraux regroupant des thèmes associés, complémentaires, divergents, etc... Cette démarche de thématisation continue a permis de construire notre arbre thématique progressivement, tout au long de l'enquête et ne s'est véritablement terminé qu'à la toute fin de l'analyse du corpus.

b) Arbre thématique

Au cours de notre analyse, nous avons utilisé l'arbre thématique, forme usuelle de la représentation de la démarche de thématisation.
L'arbre thématique présente sous forme schématisée l'essentiel du propos abordé à l'intérieur du corpus.
Il consiste à regrouper des thèmes sous un certain nombre de rubriques classificatoires, lesquelles se subdivisent en autant d'axes thématiques ou sous-rubriques que le phénomène à l'étude le suggère, ces axes étant eux-mêmes détaillés par des thèmes subsidiaires (Paillé et Mucchielli, 2012, p.60).
Le contenu détaillé de notre arbre thématique est accessible en **annexe 2** pour les obligations de l'employeur perçues par le salarié et en **annexe 3** pour les perceptions que le salarié a de ses propres obligations.

Nous donnons ici deux extraits de l'arbre thématique :

Le premier restitue les obligations de l'employeur perçues par le salarié.

Rubriques	**Sous-rubriques**	**Thèmes**
I- Des valeurs humaines et sociales	1-Un environnement bienveillant	il/elle est gentil.le, quelqu'un de bien
		on avance ensemble
		pas toujours de l'argent
		je peux progresser au contact des autres
	2-Une attitude morale de la hiérarchie	une hiérarchie qui sait gérer les relations humaines et qui sait négocier

	(la connaissance des choses et des hommes)	ne pas perdre la face/donner la face, garder sa dignité
		rectitude, probité des supérieurs
		好的老板 hǎo de lǎobǎn, un bon patron
		être traité comme les autres (ne pas être traité moins bien que les autres)
		trouver un équilibre dans l'équipe
		on peut discuter avec le patron
	3-Les obstacles	un environnement inadéquat
		des relations difficiles
		elle me prend pour un gamin
		pas de respect
		un chef contre le groupe

Tableau 33 : Extrait de l'arbre thématique sur les obligations de l'employeur perçues par le salarié.

Le second restitue les perceptions que le salarié a de ses propres obligations.

Rubriques	**Sous-rubriques**	**Thèmes**
A-Engagement	1-S'investir fortement	Il faut travailler beaucoup
		pas de frontière avec la vie privée
		fournir des efforts (toujours)
		un certain caractère
		des heures sup pas payées
		faire un essai, un test
		être motivé
	2-Persévérer	obligation à progresser
		faire des trucs
		mémoriser
		on me pousse
		gagner plus
		c'est la concurrence entre nous, la compétition
		vendre plus, gagner plus pour l'organisation
	3-Etre professionnel	grimper dans la hiérarchie
		une bonne relation
		capable de tout, savoir plein de trucs
		avancer la relation
		satisfaire les demandes
		être responsable

		si je me débrouille bien
		好的老板 hǎo de lǎobǎn – en résumé, un bon chef c'est…
		capacité
		travailler dans sa spécialité
		être mis en compétition
	4-Loyauté	secrets de fabrication
		rester, fidélité
		les avantages pour rester
		la non-concurrence
		être du côté du patron

Tableau 34 : Extrait de l'arbre thématique sur les perceptions que le salarié a de ses propres obligations.

Nous avons construit cet arbre thématique à partir des relations entre les thèmes et sur la base de la récurrence de certains d'entre eux, mais pas seulement. Nous avons également regroupé plusieurs thèmes non récurrents sous un axe commun, en retenant par exemple des remarques négatives (les obstacles aux valeurs humaines et sociales ou au développement de soi, par exemple, ou encore les situations qui conduisent à un défaut de reconnaissance).

Pour Paillé et Mucchielli (2012), l'analyse qualitative est un travail de mise en relation qui va bien au-delà de l'identification de répétitions d'éléments de témoignages. Sa tâche première est de livrer le plus d'informations pertinentes possibles sur les phénomènes analysés et d'illustrer ainsi comment l'expérience se déploie et non seulement combien de fois elle se reproduit.

5.1.2 L'approche verticale

Pour Gavard-Perret (2018), l'approche verticale consiste à travailler par entretien par entretien. Il s'agit de repérer au sein de chaque entretien les mots/idées clés, les thèmes, la structuration, etc. qui lui sont propres.

a) Perceptions à travers le temps de la vie au travail par les récits phénoménologiques

Dans ce travail d'analyse par entretien, nous avons retenu l'approche phénoménologique. L'approche phénoménologique considère que l'expérience vécue émerge d'un contexte donné et que certains éléments de l'environnement deviendront saillants dans la vie de certains individus, alors que d'autres resteront en retrait (Gavard-Perret, 2018). Elle met donc l'accent sur l'expérience du monde à partir de l'expérience qu'en font les sujets, dans un contexte particulier (Paillé et Mucchielli, 2012; Gavard-Perret, 2018).

Il s'agissait, dès lors, dans notre recherche de dégager la trame principale des évènements et des jugements rapportés ou observés, et de reconstituer le vécu des sujets et leur point de vue.

Pour conduire ce travail, nous avons suivi les différentes étapes conseillées par Paillé et Mucchielli (2012), à savoir :

- une série de lectures et relectures « phénoménologisantes » des entretiens dans un souci de retour aux expériences et aux événements ;
- la production, en marge des transcriptions, d'énoncés phénoménologiques tentant de cerner peu à peu l'essence de ce qui se présente ;
- la rédaction de récits phénoménologiques reprenant la narration des témoignages, avec l'incorporation des contextes constituant l'histoire du cas.

Selon les auteurs, l'examen phénoménologique des données, à travers les trois étapes proposées, est une activité qui permet véritablement l'ancrage empirique si important dans une analyse qualitative.

Notre travail de lecture et d'annotations de l'ensemble des entretiens, lors de la première étape, a fait émerger de nombreux propos sur la vie au travail selon les générations, à savoir qu'est-ce que les répondants perçoivent du travail, du métier de leurs parents, oncles, tantes, et de leurs grands-parents. En abordant ces thèmes du passé, les interviewés semblaient désireux de comparer leur vie à celles de leur aînés, et parfois d'envisager l'avenir pour les générations suivantes. Ils puisaient, alors, dans leurs souvenirs pour ramener au présent des fragments de connaissances vécues par eux ou leurs proches, interprétées à la lumière de leurs savoirs. Ce travail s'appuie sur les travaux en sociologie et en psychologie cognitive sur la mémoire du passé lointain autobiographique. Ainsi, Halbwachs (1925, p.279) a énoncé que la mémoire est une reconstruction du passé : « nous ne revivons pas le passé [...], nous nous bornons à le reconstruire [...] il faut donc renoncer à l'idée que le passé se conserve tel quel dans les mémoires individuelles ». Piolino *et al.* (2000, p.27) indique dans le chapitre intitulé « Approche historique de la mémoire du passé lointain » que Conway (1996) définit le souvenir comme un emboîtement de connaissances générales et de fragments de connaissances spécifiques teintées de l'expérience perceptive originale (Conway, 1996).

Lors de la deuxième étape, nous avons sélectionné des extraits de corpus se rapportant au travail de leurs ascendants, et des leurs, lorsqu'il s'agissait d'une expérience particulière (expatriation en Afrique, par exemple), ou que leurs perceptions sur le travail étaient directement liées avec celles d'un membre de leur famille.

Lors de la troisième étape, chaque extrait du corpus a été retravaillé, en restant au plus près de l'original. Ces récits reconstruits empruntent très largement au vocabulaire des interviewés eux-mêmes et suit la ligne chronologique ou argumentative mise en place par eux. Nous avons, en outre, choisi de construire le récit à la première personne, comme si la personne s'exprimait directement elle-même, stimulant entre autres un plus grand niveau d'empathie chez le lecteur.
L'ensemble de ces récits sont rassemblés dans **les annexes (2) – Récits phénoménologiques**.

Enfin, lors d'une étape ultérieure, nous avons identifié des thèmes pour chaque période de temps dans ces récits et les avons regroupés dans le tableau suivant. Pour chaque thème, nous avons retenu des mots-clés ou expressions qui donnent le ton du thème et aident à l'analyse. Les récits référents sont indiqués pour chaque thème entre [..] afin de faciliter le rapprochement avec le texte source.

Nous donnons à lire ici ce premier niveau de synthèse, que nous analyserons ensuite.

Vie grands-parents	Vie parents	Vie d'aujourd'hui
* Travailler dans les champs [Bao1; Bo; An2; Cai1; Cui3; Gang1; Shan1; Shu2] *-) être ensemble* *-) travailler dur, fatiguant* *-) j'étais heureux avec eux* *-) pas le choix* *-) pauvre* *-) c'est la nature qui décide* * Travailler en usine [Bi; Feng2; Lan; Lin1; Wen1] *-) transmission du poste à son fils, à sa fille, à son frère* *-) emploi à vie dans la même entreprise* *-) ville* *-) rien à faire, faire semblant* *-) économie planifiée* *-) triste* *-) dur physiquement* *-) maladies des os* *-) les mines* * La guerre [Bao1; Feng2; Long; Mei1] *-) usine japonaise* *-) émigré russe* *-) être militaire (général)* *-) 2ème guerre mondiale* * Famines [Bo2; Cui3; Kang] *-) mutations* *-) difficultés de production* *-) pas assez à manger* *-) seule différence c'est tu peux te nourrir ou pas* * Grand-mères [Bao1; Dai; Feng2; Xia1] *-) nainai à la maison* *-) infirmière* *-) hôpital* *-) beaucoup d'enfants* *-) rôle dans l'association du quartier* *-) professeur primaire* *-) couturière* * Enseigner [Cui3; Lan; Na1; Na1; Qiao2; Wen1] *-) langue chinoise* *-) mandarin // dialecte* *-) parlait de ses élèves* *-) aimer son travail*	* La vie dans une entreprise publique [Bao2; Bo1 ;Cai2; Chan1; Chan2] *-) tous ensemble, parents, enfants* *-) même logement* *-) Entreprises d'Etat, on était habitués (Nord-Est, Nord-Ouest)* *-) dans le public, touche toujours un salaire et assurances* *-) E. nationale, c'est pauvre* * Travailler à l'usine [Bi; Cheng2; Gang1] *-) monotone, robots, règles* *-) affectation à vie* *-) pas besoin de se lever tôt* *-) les collègues* *-) même salaire* *-) après 50 ans, quelque chose de plus simple* *-) mieux que paysan* *-) nongminggang (ouvrier-paysan)* * Fermeture d'usines [An2; Bo1, Bo3; Cheng2 ; Cui2, Cui4; Dai; Dong2; Feng1; Lin2; Peng2; Qiao1] *-) dans les années 1990* *-) licenciements, xiagang* *-) protection sociale disparue* *-) « suspension provisoire »* *-) nouveau travail, création d'entreprise* *-) il a gardé le poste* *-) usine privée* * Vie professionnelle [Chan1; Cheng2; Mei2; Ning3; Qiao3; Wen1, Wen2; Xia2] *-) l'Etat te donne un emploi pour la vie* *-) reprend le poste de ton père, ou de ta mère* *-) de la transmission par un maître à la professionnalisation* *-) travaille beaucoup pour l'Etat, pour le pays, comme des esclaves* *-) prend pas ses vacances* *-) travail fade, ne se plaignent pas* *-) travaillent comme des robots* *-) bons métiers limités* *-) parle peu du travail* *-) veut emploi à vie* *-) le roi du village* *-) prof c'est sa passion*	* Revenir en Chine [An1; Feng2; Hu] *-) L'Afrique, un autre monde* *-) Être perçu comme un espion* * Les études [Bi; Chan2; Gang1; Na1 ; Xia2] *-) choix possible* *-) rêve grand-père* *-) ascension sociale* *-) travail manuel pas bien vu* *-) bol en acier* *-) classement* *-) soutien financier, c'est mes grands-parents* * De l'enfance à l'âge adulte [An1; Chan1; Chan2; Feng1; Mei2; Peng1; Qiao3; Shu1] *-) enfant caché* *-) pas d'enfance* *-) difficulté à s'adapter au monde réel* *-) place réservée à l'usine mais n'en veut pas* *-) internat, dortoirs, fourmis* *-) tous ensemble* *-) obéir aux parents* *-) j'ai commencé jeune à travailler avec mon père* * Ce qui compte [Cai3; Cui1, Cui4; Dong1; Ting2; Wen1] *-) protection santé, assurances 5xianyijin, congé maternité* *-) devenir riche* *-) se distinguer* *-) nouer des relations* *-) plus d'égalité homme-femme* *-) avoir mon commerce* *-) avoir un fils (encore)* *-) vendre à l'extérieur* *-) être travailleur*

* Ne parle pas du travail [Bi; Bo4; Chan1; Cui3] *-) stressant de faire toujours la même chose* *-) ne critique pas le travail* *-) ne se plaint jamais* *-) ne se pose pas la question si difficile mais si suffisant* *-) pas trop de pression, rien à dire* * Conditions de vie [Cai1; Cheng2; Cui3; Lin1 ; Ning3; Qiong1; Shan1] *-) boutique d'Etat* *-) tickets de cantine* *-) transports très longs* *-) l'importance des relations* *-) pauvre* *-) à la retraite, empreinte du doigt et photo pour prouver vivant* * Logement [Cheng1; Feng1; Shu2] *-) tout le monde habite ensemble* *-) pas de loi sur l'héritage* *-) Etat reprend le terrain* *-) migration vers la ville pour petits-enfants* * Contexte politique et économique [Bi; Cheng2; Kang; Lian; Na2; Shu1; Wen1] *-) avant la République (RPC) mais après l'Empereur* *-) travail obtenu par la famille ou relations* *-) dur d'élever les enfants, pas encore RPC* *-) Révolution culturelle* *-) propriétaire terrain qui a tout perdu* *-) mobilité pour travail* *-) ils sont tous venus d'ailleurs* *-) les gens avec connaissances pas respectés* * Emplois respectés, enviés ; attitudes valorisées [Bao1; Lin1; Ning3; Qiao2; Qiong1; Xia1] *-) fonctionnaire dans le gouvernement* *-) chef de boutique d'Etat* *-) cinéma, culturel* *-) médecin* *-) militaire* *-) comptable* *-) bol en or* *-) riche, travaille pour l'Etat*	* Révolution culturelle [Bo4; Jiao; Peng2, Peng3] *-) jeunes shangaïstes doivent aller dans les villages* *-) très difficile* *-) tout le monde aux champs, c'était naturel* *-) arrêter l'école* * conditions économiques [Lin1; Mei2; Ting1; Xia2] *-) Chine pauvre* *-) pas grand-chose à manger (années 1960)* *-) oncle « donné » à une famille à Hong-Kong* *-) croissance économique* *-) cherche travail en ville* *-) pas pauvre-pas riche puis de mieux en mieux* *-) la situation de famille a changé en mieux* * conditions de travail [An2; Bao2; Bi; Cheng3; Dai ; Shu2] *-) tenir un magasin, se lever tôt, finir tard* *-) être à son compte, travailler beaucoup ;* *-) de la force et de la vitesse* *-) être fonctionnaire d'Etat* *-) relations avec les collègues* * conditions politiques [Na3; Ting2] *-) chasser par le gouvernement à cause des incendies, usine fermée* *-) le boss de la ville c'est le patron de l'usine* *-) mandarin // dialecte* * Homme-femme [Cai3; Mei2; Xia1] *-) ma mère gagne plus que mon père* *-) ma mère et mon père gagnent presque pareil* *-) les femmes vivent ensemble* * Secteurs de travail [An; Bao; Chan1; Feng1; Ning2; Shan2; Shu2; Wen2; Xia2] *-) fonctionnaire d'Etat* *-) militaire* *-) fabrication de trains* *-) moteurs d'avions* *-) banque* *-) pétrole, chimie* *-) enseignement* *-) blanchisserie*	* Ce qui manque [Feng2; Na3] *-) l'amour du travail* *-) E. publiques ne recrutent plus de jeunes* * Ce qui change [Dai2; Kang; Xia1 ; Xue] *-) être ouvrier c'est mal vu, pas bonne classe sociale* *-) population 2 ou 3 fois plus* *-) pression mais opportunités* *-) encore plus égal entre homme et femme* *-) c'est ouvert pour avoir 2 enfants* * Ce qui presse [Gang2; Hu; Qiong2; Xia2; Xue] *-) classement, compétition* *-) le logement* *-) statut de salarié en France* *-) enfant unique* *-) l'âge* *-) devenir fonctionnaire* *-) stress* **Et demain** * Les nouvelles générations [Bi] *-) auront plus d'opportunités* * Avoir 2 enfants [Feng1; Ning1 ; Xue] *-) comment les élever?* *-) possible aujourd'hui* *-) retravailler*

-) se chargeait bien des relations pour unifier le groupe * <u>Métier artisanal</u> [Cheng2, Cheng3] *-) transmission par un maître* *-) transmission de père en fils* * <u>Autres métiers</u> [An2; Chan1; De; Kang; Lian; Ting1] -) chef de travaux *-) maçon, pauvre* *-) technicien de moteurs de tracteurs* *-) professeur agricole primaire* *-) restauration* *-) infirmière* *-) travailler en hôpital* *-) travailler dans la mine* *-) couturier*	*-) petit magasin qui vend de tout* * <u>Ouverture-fermeture</u> [Chan2; Mei2; Ning2; Qing; Shan1; Ting1] *-) vie militaire, c'est très fermé* *-) Chine fermée, puis ouverte* *-) devenir commerçants* *-) réouverture de l'université* * <u>Retraites, santé</u> [Cui1, Cui2, Cui4; Dai; Feng1 ; Peng2] *-) hôpital gratuit* *-) double salaire* *-) assurances* *-) homme 60 ans, mais parfois 55 ans* *-) femme cadre 55 ans, femme employée 50 ans*	

Tableau 35 : Perceptions de la vie et du travail en Chine dans son contexte sociétal et historique, depuis le début du 20ème siècle.

b) Analyse et synthèse des récits phénoménologiques

L'analyse de ces récits se découpe par période. Au sein de chaque période les thèmes identifiés dans le tableau précédent sont regroupés autour de 1 à 4 grands axes définis dans le tableau suivant.

Vie grands-parents	Vie parents	Vie d'aujourd'hui	Vie de demain
Contexte politique et économique - Guerre et Révolution - Famines - Migrations *Conditions de vie* - Tickets=monnaie - Travail aux champs - Travail en usine - Le logement - Le travail des femmes - Bol en or *Les métiers* - Enseigner - Artisanat - Les autres métiers - Les emplois privilégiés	*De nombreuses ruptures* - Révolution culturelle - Croissance économique - Ouverture-fermeture - Bol en fer - Licenciements - Perte protection sociale - Paysan vers la ville - Conditions de travail public-privé - Rapport salarial homme-femme	*Rémanences* - Devenir fonctionnaire - Vie de femme - Méfiance de l'extérieur - Obéissance aux parents - Le poids de l'éducation - Vie en collectivité *Changements* - L'Afrique - Le monde «réel» - Le dogme d'être riche - Enfant unique - Augmentation de la population *Désirs, opportunités* - Pas d'emploi à vie - Rapport homme/femme *Regrets, craintes* - Pas d'enfance - Fourmis - Le logement - Santé (protection) - Pression - Entreprises publiques ne recrutent plus/peu	*Les enfants* - Plus de choix - Contraintes économiques

Tableau 36 : Synthèse des perceptions de la vie au travail dans son contexte sociétal et historique, depuis le début du 20ème siècle jusqu'à demain.

La période des grands-parents

La grande majorité est née entre les années 1920 et 1940. Pour les plus jeunes des répondants, nous avons relevé des dates de naissance de leurs grands-parents vers la fin des années 1940.

-Le contexte politique et économique

La guerre est la toile de fond historique retenue par les répondants lorsqu'ils évoquent la vie de leurs grands-parents. Il s'agit de la seconde guerre mondiale en Chine, qui doit être datée selon certains historiens dès 1931 avec l'invasion de la Mandchourie par les japonais ou, pour d'autres, à partir de 1937 avec l'incident du pont de Marco Polo à Pékin. Les souvenirs portent notamment sur l'occupation japonaise des usines, particulièrement pour ceux originaires du Nord-Est de la Chine. La transmission d'un sentiment de dépossession et d'humiliation est présente dans les témoignages. La guerre est aussi synonyme d'émigration, avec par exemple de jeunes russes qui franchissent la frontière pour s'installer en Chine et combattent auprès des chinois. Même si au début de la guerre l'URSS est alliée de l'Allemagne nazie avec le pacte germano-soviétique et l'aide apportée pour l'invasion de la Pologne, dès l'hiver 1939 l'URSS se sent menacée et attaque la Finlande pour protéger la ville de Léningrad de l'invasion potentielle allemande. En juin 1941, l'Allemagne attaque l'URSS qui se rapproche alors des Alliés.

Ce contexte de guerre se poursuit avec celui des famines à grande échelle. D'un point de vue historique, la Grande famine correspond aux années comprises entre 1958 et 1962 du Grand bond en avant initié par Mao Zedong. Selon Gustafsson (2019), on comptabilise entre 36 et 45 millions de morts. Cet auteur a fait des recherches sur la mémoire collective en ligne de ce drame social. Les réponses officielles qui portent sur les causes des famines restent souvent évasives, attribuant généralement l'origine à des conditions naturelles catastrophiques. Ces représentations sont parfois reprises par les répondants qui mentionnent des « difficultés de production » mais, en général, ce sont surtout les conséquences qui sont mentionnées. Ainsi, la vie de leurs grands-parents est associée à une époque marquée par le manque et la quête de nourriture.
Ces conditions politiques et économiques conduisent les chinois à migrer d'une province à l'autre afin de trouver des ressources.

-Les conditions de vie et de travail

Les souvenirs des répondants distinguent clairement le travail dans les champs du travail en usine. La vie des paysans est décrite comme très dure, physiquement épuisante, soumise aux aléas de la nature, et qui se transmet de parent à enfant sans avoir la possibilité d'y échapper. Le milieu est pauvre et manque de ressources premières mais il s'en dégage une vie collective qui rassemble et soutient. Pour ceux qui ont des images de ces moments-là, le sentiment de bonheur est présent du moins pour l'enfant qui partage les premiers travaux dans les champs avec ses grands-parents. La vie en usine est associée à la ville, à la sédentarité avec l'emploi à vie et à une économie planifiée qui projette la carrière de chacun dès la sortie de l'école jusqu'à sa retraite. Les conditions de travail peuvent y être dures physiquement et conduire à des maladies graves, notamment lorsqu'il s'agit de travailler dans les mines. À contrario, certaines usines laissent les ouvriers sans occupation faute de production. Dans ces cas-là, il s'agit davantage de faire semblant que de travailler réellement. Globalement, l'univers de l'usine paraît triste et ennuyeux, mais il est associé à des conditions nettement plus favorables que

la vie dans les villages, et l'image du « bol en or » représentant la garantie de ne pas manquer de l'essentiel est particulièrement forte.

Ce qui retient particulièrement l'attention des répondants concernant cette époque touche aux moyens de paiement. La vie quotidienne est en effet rythmée autour de la délivrance et de l'utilisation des tickets de cantine qui sert de monnaie d'échange. Les rares biens de consommation sont stockés et délivrés dans des boutiques d'Etat. Être le responsable de ce type de magasin représente un statut convoité.

La vie en famille est, quant à elle, représentée par le logement partagé où tout le monde habite ensemble, et plus précisément les parents qui restent habiter avec le fils une fois marié. Cette question de logement est cruciale car elle porte les stigmates de toutes les tensions au sein des familles lorsque se pose le sujet de l'héritage, qui peut laisser les filles sans biens et demande donc beaucoup de doigté pour maintenir des relations harmonieuses au sein de la famille. Le sujet du logement est aussi au cœur des préoccupations quand l'Etat décide de réhabiliter certains quartiers et de détruire les anciennes habitations, ou de reprendre à son compte des terres au moment de la constitution de la RPC. Pour cette génération, c'est parfois vécu comme une opportunité pour quitter l'endroit de vie habituel et venir se rapprocher des enfants, afin de s'occuper des petits-enfants lorsque les enfants travaillent.

-Les métiers

Le rôle des femmes au travail est souvent partagé entre la vie aux champs et les soins apportés aux nombreux enfants. Néanmoins, d'autres activités ressortent des témoignages, telles que le travail d'aide-soignante en village (injection de piqures) ou à l'hôpital, le travail de couturière ou des rôles particuliers tenus dans l'association de quartier. Enfin, certaines femmes enseignent dans le primaire.

En dehors des travaux liés à l'agriculture et les emplois en usine ou dans les mines, les autres métiers évoqués par les répondants se répartissent dans les filières suivantes : enseignement (professeur agricole), artisanat (accordeur, couturier), restauration (vendeur de nouilles), bâtiment (chef de travaux, maçon), les soins (infirmière, hôpital).

La période des parents

La vie des parents des répondants est marquée par de nombreuses ruptures. Il s'agit bien souvent d'une génération ayant traversé plusieurs changements politiques et économiques au cours de leur vie.

Ils sont nés entre le milieu des années 1950 et le début des années 1970. Ils sont donc le plus souvent nés pendant ou quelques années après la Grande famine (Grand bond en avant de 1958 à 1962). Ils ont ensuite vécu la Révolution culturelle (1966-1976) pendant leurs années d'école, pour enfin, pour certains, être licenciés lors des grandes réformes des entreprises d'Etat dans les années 1990.

Les conditions de travail concernent désormais uniquement la vie en usine qui est perçue comme plus facile que la vie paysanne mais aussi monotone, soumise à de nombreuses règles, donnant l'image de robots. Les répondants mettent en avant que l'affectation à un emploi était pour la vie bien souvent reçu en « héritage » du père ou de la mère au moment de la retraite de ce dernier. Le salaire était identique pour tous et personne ne critiquait le travail, ni ne se plaignait des conditions, la vie à l'usine tournant autour des questions relationnelles entre collègues. Pour cette génération, le travail était l'occasion de prouver son attachement à l'Etat, et au pays.

Ce dévouement au bien collectif n'autorisait donc pas l'intérêt individuel et certains des répondants racontent que leurs parents ne prenaient pas de congés même s'ils y étaient autorisés.

Les réformes structurelles des entreprises d'Etat remettent en question tout cet équilibre économique et social en remettant sur le marché du travail entre 30 à 40 millions d'ouvriers et d'employés (Renard, 2018). Les licenciements, ou xiagang, remettent en question l'ensemble des privilèges ou « bol de riz en fer »[12] qui prévalaient jusque-là pour les actifs urbains incluant l'emploi à vie, le logement, une couverture médicale et l'assurance d'une retraite entre 50 et 60 ans (Cartier, 2011). La perte d'emploi, appelée dans les premières années « suspension provisoire », permet aux entreprises publiques de faire partir leurs employés avec une compensation financière mais en leur ôtant le rattachement social de l'unité de travail, les privant de toute couverture santé et des avantages sociaux dont ils bénéficiaient jusque-là. Cette mutation économique et politique a plongé certaines régions dans de grandes crises sociales, notamment la région du Dongbei (Nord-Est), où les conditions de vie sont devenues très difficiles. À l'inverse, d'autres régions de la Chine (sud-est, région côtière) ont bénéficié de l'ouverture économique et les conditions de vie se sont progressivement améliorées. Ces différences entre régions ont entraîné des migrations, développant le phénomène des nongmingang (ouvrier-paysan) qui partaient travailler dans les usines privées du sud de la Chine.

Les répondants sont donc partagés quant aux conditions de vie et les difficultés rencontrées par leurs parents. Pour certains, cette période est très douloureuse car incertaine et économiquement difficile. Pour d'autres, elle correspond à un essor financier qui a permis à leurs parents de s'enrichir de plus en plus au prix de nombreuses heures de travail mais avec l'opportunité de travailler pour son compte. Le rapport homme-femme est également en évolution puisque de plus en plus de femmes prennent leur indépendance financière en créant leur propre commerce ou en s'unissant pour créer leur entreprise. Il arrive donc que les rapports salariaux s'inversent. Néanmoins, la vie sociale dans les villages reste la même, le poids de la tradition familiale concernant le fait d'avoir un fils détermine encore les comportements autoritaires des familles envers les femmes. Le clivage de cette génération semble donc davantage se dessiner entre la vie en ville et la vie à la campagne.

La période d'aujourd'hui

Lorsque les répondants évoquent leur vie et leur travail, ils sont partagés entre les rémanences des époques précédentes et les changements profonds que leur génération vit aujourd'hui.

Les rémanences concernent en premier lieu la quête du statut privilégié de fonctionnaire. Même si nombre d'entre eux n'aspirent pas naturellement à embrasser une telle carrière, ils sont sensibles aux attentes ou exigences familiales qui leur recommandent de passer des concours nationaux ou locaux. Même si les salaires leur paraissent peu favorables, ils reconnaissent que ces emplois garantissent une stabilité et une sécurité sociale, que leurs parents ont parfois perdues. Cependant le nombre d'emplois vacants est en régression constante et cela alimente la compétition tant au plan des études que sur le plan des relations. Nombre d'entre eux estiment que leur enfance s'est passée sous contraintes, avec de nombreuses heures à étudier bien au-delà des horaires

[12] Pour certains répondants, le terme de bol en or renvoie à la situation des fonctionnaires, et plus spécifiquement ceux rattachés directement à l'Etat (appelés fonctionnaires d'Etat). Nous employons le conditionnel car les réponses des interviewés étaient souvent confuses sur la distinction précise entre ces deux expressions, bol de riz en fer et bol de riz en or.

de classe et beaucoup de temps passé à essayer de se distinguer en s'exerçant pour un art, une langue, une compétence particulière. Enfance cachée parfois, lorsque l'enfant arrive second ou troisième de la fratrie, enfance en internat dès la fin de primaire avec peu de retours au foyer, les répondants s'estiment souvent en devoir d'obéissance à l'égard de leurs parents dans tous les choix décisifs de leur vie (orientation, mariage, emploi). Lorsque son cadre de vie était réglé par l'entreprise étatique (vie dans un certain état d'isolement du reste du pays), son adaptation au « monde réel » est parfois difficile.

L'accession aux études supérieures correspond pour certains au rêve familial hérité des grands-parents ou parents ayant traversé la Révolution culturelle. Il est aussi le symbole de l'ascension sociale pour des enfants issus de la classe sociale paysanne.

L'ouverture de la Chine au monde depuis les années 1980, et plus récemment le développement des installations d'entreprises chinoises sur les nouvelles routes de la soie, rendent le continent africain très attractif aux yeux de jeunes chinois qui cherchent de nouvelles expériences et des revenus plus élevés. Ces explorateurs sont cependant rapidement confrontés à des conditions de travail très difficiles, mettant en jeu leur sécurité personnelle et les questionnant sur leur rapport au monde. Conscients des changements sociaux, ils sont nombreux à aspirer à devenir plus riche tout en devenant sensible aux inégalités de classe sociale. Ils aspirent à de meilleures conditions sociales (protection santé, notamment), et à accroître leurs compétences professionnelles pour acquérir rapidement de l'expérience et nouer de nombreuses relations. L'enjeu de développer son propre commerce ou sa propre entreprise semble les séduire même si la pression sociale pour entrer dans une entreprise publique reste forte. Leur plus grosse inquiétude porte sur le logement dont l'accroissement du prix ne peut plus leur permettre une indépendance financière et met en question leur capacité à fonder une famille. Les questions d'avenir se portent, entre autres, sur la vie de famille avec deux enfants, les contraintes économiques pour les élever et le désir de tourner le dos aux conséquences de la politique de l'enfant unique qu'ils vivent actuellement.

5.1.3 Les entretiens d'expert

Au travers de ces entretiens, nous avons identifié trois grands défis dans la gestion des ressources humaines en Chine qui sont : le recrutement, ou comment rendre l'entreprise attractive (marque employeur), la fidélisation, ou comment maintenir le personnel alors que le taux de turnover est très élevé, et l'implication au travail, qui aborde les questions relatives au comportement attendu de l'employé par l'employeur.

Le recrutement

Selon les répondants, le recrutement est un défi majeur dans la gestion des ressources humaines tant dans le domaine de l'hospitalité que dans celui de l'industrie. Pour les employeurs il est difficile de trouver du personnel parce que la compétition entre les différentes entreprises est forte. Même si le marché de l'emploi n'est plus aussi exponentiel que la décennie précédente, les jeunes semblent plus attentifs aux conditions d'emploi qui leur sont proposées et n'hésitent pas à comparer les offres.

Les jeunes diplômés sont alors parfois écartés des propositions parce que l'employeur sait que le jeune ne restera pas très longtemps dans l'entreprise.

« On en prend de moins en moins de jeunes diplômés… (rires)…parce qu'ils s'en vont, à 90% ils s'en vont. On ne sait pas si c'est parce qu'ils ont trouvé quelque chose d'autre d'intéressant ou…on ne sait pas, moi j'ai du mal à savoir…les jeunes, on a très peu de jeunes qui sortent de l'école, maintenant on embauche avec au moins deux ans d'ancienneté dans le travail. » **Directeur technique site industriel, 35 ans**

Les choix principaux qui retiennent l'attention des jeunes portent sur les critères suivants : en premier, le salaire et les possibilités rapides de promotion, ensuite la réputation de l'entreprise, c'est-à-dire comment elle est notée au niveau du classement des plus grandes entreprises ou encore ce qu'elle pourra apporter comme opportunités et relations au jeune, et enfin l'environnement de travail, à savoir les relations entre le manager et le salarié, les relations entre collègues, les conditions de travail (charge de travail, notamment).

« Le salaire en premier. Le second est d'être heureux dans un lieu de travail amusant. Je veux dire que le lieu de travail doit aller bien, un lieu où le jeune se sente bien, toujours, et en troisième les opportunités d'emploi, un épanouissement professionnel, des choses comme ça, un travail qui les aide à développer leur réputation. Donc, salaire, lieu de travail et opportunités. » **Directeur RH filière Hospitalité, 32 ans**

Mais leurs préoccupations tournent également autour de la qualité de vie, écartelés entre le besoin de trouver un juste retour matériel à tout ce qu'eux et leur famille ont investi dans la projection de leur avenir professionnel et le désir individuel d'échapper à un mode de vie où le travail prend trop de place.

« *Aujourd'hui, les jeunes ne se concentrent pas uniquement sur le salaire, ils se concentrent… ils se soucient davantage de la vie, ils veulent une vie. Ils veulent le travail mais pas seulement le travail. Ils veulent… ils travaillent pendant plusieurs mois, puis ils veulent changer pour un meilleur… un autre poste ou un salaire plus élevé ou une autre entreprise, ils changent toujours.* » **Assistante RH filière Hospitalité, 34 ans**

La fidélisation

Le second défi de la gestion des Ressources Humaines se concentre autour de la fidélisation des employés. Le turnover dans la filière de l'hospitalité est très élevé et l'ancienneté moyenne est d'une année pour les employés et entre 2 et 4 ans pour les managers de première ligne. La raison principale de ce fort taux de turnover est, selon les répondants, l'absence de perspective d'augmentation de salaire à échéance rapide. Même si une promotion est proposée avec une possibilité d'augmentation à quelques mois, le jeune employé n'est pas satisfait et décline l'offre au risque de se remettre sur le marché du travail. Le directeur des RH illustre ce phénomène en nous rapportant le cas d'une des employées de son hôtel qui n'a pas exprimé de satisfaction à l'annonce de sa promotion.

«J'ai promu récemment une chef comptable adjoint au directeur des finances. Normalement, c'est une gloire, c'est un honneur. Mais conformément à notre politique, nous pratiquons normalement de la sorte, nous ajustons le salaire (une seule fois) dans un délai de 6 mois. Or, son salaire a été (déjà) réajusté en mars et nous l'avons promue en juin; il n'est donc pas autorisé à ajuster (de nouveau) son salaire dans un délai aussi court. Nous l'avons donc juste promue sans changement de salaire. Nous aurions préféré le modifier après 3 mois, de mars à décembre. De plus, il lui faudrait 3 mois pour s'habituer à ce nouveau rôle. Mais vous savez quoi, l'associée, même si à présent elle est une associée de très haut niveau, n'était pas heureuse parce qu'elle a pensé pourquoi ne m'avez-vous pas donné assez d'argent? Si vous me laissez faire autant de travail, vous me donnez des attentes tellement élevées, et elle n'avait pas de reconnaissance matérielle. Normalement, elle aurait dû dire «Je suis très reconnaissante pour la promotion, et du fait que vous me donniez autant de soutien». Ma génération aurait dit oui si j'avais été promu même sans changement de salaire parce que cela aurait été une gloire, mais c'est le développement actuel, pour elle, pour cette génération des années 90, ils ne se sentent pas si désireux, aussi enthousiastes. Si quelqu'un lui

avait dit «Félicitations!», elle aurait répondu «Allez, aucune augmentation, ne me félicite pas, je n'ai pas d'argent pour t'offrir un repas». C'est une blague, mais de façon formelle, elle a pensé « je n'obtiens pas d'augmentation, c'est juste le travail qui change ». C'est un exemple. » **Directeur RH filière Hospitalité, 32 ans**

La génération 1980 se distingue ainsi des générations 1990 et 2000. Partageant en grande partie les codes sociaux de ses aînés, la génération 1980 occupe aujourd'hui des positions managériales et est souvent surprise des attitudes des employés plus jeunes qu'elle. Les attentes de ces jeunes concernant des augmentations rapides de salaire les obligent ainsi à gérer le grand écart entre une politique d'entreprise souvent conservatrice et des exigences portées par leurs jeunes recrues.

L'assistante RH nous livre ainsi sa surprise concernant le désir des jeunes embauchés pour leur développement dans l'entreprise.

« Ce qui a le plus changé, c'est l'attitude. Les personnes qui travaillaient il y a quelques années ne voulaient pas être promues. L'expérience était plus importante mais maintenant, après une année, les jeunes pensent qu'ils méritent une promotion, et s'ils ne l'obtiennent pas ils chercheront une autre opportunité. Pour la génération plus âgée, je pense qu'ils se concentrent davantage sur la journée de travail et qu'ils réfléchissent davantage à leurs compétences et à leur expérience personnelle, mais maintenant, la jeune génération pense avoir déjà une bonne expérience et de bonnes capacités avant de rejoindre le travail à l'hôtel. Après plusieurs mois de pratique, ils pensent qu'ils méritent une promotion, mais aussi un développement de carrière.» **Assistante RH filière Hospitalité, 34 ans**

Même si les exigences des nouveaux embauchés paraissent disproportionnées au management, il s'agit néanmoins de faire face à la pénurie d'employés et de trouver des alternatives pour les fidéliser. En dehors du salaire, l'autre principale raison qui entraîne des départs rapides des nouvelles recrues concerne la relation avec le manager direct.

« En Chine, lorsque les gens quittent leur organisation, ils veulent s'améliorer, s'ils ne s'améliorent pas, pourquoi quitteraient-ils l'organisation? Bien sûr, parfois, c'est parce qu'ils n'entretiennent pas de bonnes relations avec leurs collègues ou leur patron, cela arrive souvent aussi. En Chine, la raison la plus importante pour une personne de rejoindre une organisation est la réputation, et celle pour quitter l'organisation est le superviseur, car… je veux mettre l'accent sur le leadership, car la plupart des gens s'ils ne peuvent pas développer de très bonnes relations avec leur superviseur, ils doivent partir car en Chine si… si le superviseur vous donne du fil à retordre, c'est difficile pour vous de rester. Par exemple, si vous n'avez pas de bonnes relations avec votre supérieur hiérarchique, vous pouvez parfois sentir que vous êtes exclu du groupe, parfois cela se produit, et les chefs ou superviseurs chinois ont également un pouvoir leur permettant d'influencer ou de décider de l'allocation des ressources, par exemple des bonus en fin d'année, s'ils ne vous apprécient pas, ils vous donneront beaucoup moins de bonus que vos collègues. »

Professeur en Gestion RH, 34 ans

Quelques options s'offrent au manager pour répondre à cette problématique de fidélisation. La première consiste à proposer des programmes de développement et de rétention des talents afin de leur offrir des perspectives de carrière. Ainsi, dans la chaîne hôtelière où travaille l'assistante RH, des parcours de promotion sont mis en place permettant aux employés de devenir manager première ligne, ou superviseur, en dix-huit mois. Pour le directeur des RH, il s'agit de mettre en avant les avantages dont peuvent bénéficier les nouveaux employés et qui ne sont pas toujours proposés dans des entreprises plus petites. Ainsi, la possibilité d'être logé et d'éviter ainsi de payer un loyer exorbitant, ou encore d'être assuré de bénéficier de toutes les garanties sociales règlementaires, peut fidéliser la nouvelle recrue qui n'a pas toujours la garantie de trouver les mêmes conditions ailleurs. Néanmoins, la compétition sévère sur les salaires entraîne une pression importante sur le management qui doit constamment négocier entre les aspirations individuelles et les exigences de productivité.

« La raison de leur départ c'est souvent le salaire, pas suffisamment augmenté, ce n'est pas suffisamment payé, c'est parce qu'il n'a pas eu une augmentation suffisante. Même pendant le contrat, il y a plein de périodes dans le contrat où ils viennent nous voir et disent «Trois ans c'est trop long je veux plus maintenant» (rires), «Attends parce que le voisin m'a proposé… ». Ça c'est assez courant. Selon nos calculs on ne peut rien faire, on essaie de répondre, de négocier mais on dit pas oui comme ça, on ne peut pas, sinon ça retombe sur la charge de travail des gens, si on dit oui à tout le monde il faut encore qu'on fasse plus de chiffre alors qu'on est déjà au maximum. » **Directeur technique site industriel, 35 ans**

L'implication au travail

Le troisième défi en gestion des ressources humaines concerne l'implication des employés dans leur travail. Sur ce sujet les répondants retiennent que les nouvelles générations d'employés sont souvent difficiles à motiver et que leurs attitudes au travail diffèrent des générations précédentes. Ils expliquent ainsi que leurs jeunes recrues sont davantage focalisées sur une ascension rapide et financièrement valorisée au sein de l'entreprise plus que par l'acquisition d'une réelle expérience et le développement de compétences.

« C'est très différent de la génération précédente. Pour moi, je ne pense pas être très vieux, mais comme la génération des années 1980 j'aurais dit les choses différemment, j'aurais dit que nous sommes identiques à la génération précédente des années 1960 et 1970, nous sommes les mêmes, l'opportunité d'abord, et le gain de reconnaissance, la qualité de la reconnaissance d'abord, ensuite vous obtenez l'argent. Et si vous faites bien le travail, l'argent finira par vous arriver. » **Directeur RH filière Hospitalité, 32 ans**

En outre, les jeunes employés n'hésitent plus à exprimer leurs attentes ou ce qu'ils ressentent, faisant ombrage aux codes et rites sociaux appliqués au monde du travail qui impliquent une certaine réserve et humilité pour que l'individu s'adresse de manière indirecte à la hiérarchie et s'efface au profit du groupe.

« Pour la génération 1990, ils sont plus… centrés sur eux-mêmes, ils ont envie de dire… ils ont quand même toujours des inquiétudes concernant la bienveillance, la politique sur le lieu de travail, pour ce genre de… mais ils sont prêts à parler. Pour la génération 1980, nous travaillions jusqu'à la mort… mais pour la génération 1990, ils ont plaisir à parler, ils sont prêts à dire, ils sont heureux de s'exprimer et ils veulent parler, et pour la génération 2000, ils parlent à n'importe quel moment (rires), c'est très différent. Après 1995, ils se soucient moins de la politique sur le lieu de travail,… plus de ce que je vais pouvoir dire, de parler de la façon dont mon chef me traite ou… ils n'ont pas ce genre de préoccupation (codes sociaux). Alors, oui, sur le lieu de travail, la relation avec le superviseur est très importante. » **Directeur RH filière Hospitalité, 32 ans**

Pour faire face à cette montée des aspirations individuelles sur le plan professionnel, l'entreprise de l'assistante RH organise des formations permettant de développer un esprit d'entreprise pour former une culture d'entreprise.

« La fonction la plus sollicitée dans les ressources humaines est la formation. La formation s'établit en fonction des besoins de la marque. Pour notre marque, il existe de nombreux types de formation. Nous utilisons principalement Internet, les cours en ligne. Nous ne sommes donc que des organisateurs. Nous mettons les choses sur des fichiers en ligne mais l'autre tâche importante de la formation consiste à construire la culture. Nous devons construire la culture de l'entreprise pour différentes activités, notamment les activités communautaires. » **Assistante RH filière Hospitalité, 34 ans**

Les conditions physiques sont également un élément développé par les managers. Selon leurs observations, les nouvelles générations ne sont pas dans de bonnes conditions physiques générales leur permettant d'assurer un travail sur la durée contrairement aux générations précédentes.

« Nous attendons de leur part d'avoir de très bonnes conditions physiques. Pour la génération 1960, quand ils étaient jeunes, ils mouraient de faim, beaucoup de gens mouraient de pauvreté et avaient faim. Pour la génération 1970, ils sont toujours pauvres et n'ont pas beaucoup de ressources pour grandir, ils doivent partager, et ils sont heureux avec des choses très limitées, avec la terre, les arbres, etc. Pour notre génération 1980, nous avons une bonne condition physique pour jouer et nous obtenons des choses matérielles et pour les années 1990, ils ont tellement de plaisir avec tout, tellement de choses avec lesquelles ils peuvent avoir du bon temps..., c'est très différent. »
Directeur RH filière Hospitalité, 32 ans

5.2 Traitement automatisé et analyse des données issues des entretiens

Pour tester la stabilité des résultats, nous avons utilisé différentes méthodes d'analyse des données. Ainsi, l'analyse de contenu thématique manuelle a été comparée, pour certains résultats, à une analyse lexicométrique réalisée avec le logiciel IRaMuTeQ, deux méthodes jugées complémentaires (Martin *et al.*, 2016 dans Pantin-Sohier et Peyrat-Guillard, 2019). Le traitement automatisé permet également d'accéder différemment au contenu du corpus et de mettre au jour des informations qui seraient peut-être passées inaperçues autrement (Gavard-Perret, 2018).

5.2.1 Traitement automatisé

Notre objectif au travers de cette analyse automatisée était de faire apparaître les mots les plus utilisés de manière à accéder rapidement au corpus. Après une segmentation du corpus, le logiciel revient aux formes élémentaires et souligne les répétitions de mots, les co-occurrences de mots, les expressions qui reviennent de manière récurrente (Gavard-Perret, 2018).

a) Choix du logiciel IRaMuTeQ et ses limites

Nous avons choisi IRaMuTeQ développé au sein du laboratoire LERASS de Toulouse. Pour Gallen, Pantin-Sohier et Peyrat-Guillard (2019), ce logiciel est largement utilisé par la communauté des chercheurs spécialisés en analytique statistique des données textuelles (cf. les Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles –JADT). Selon Marchand *et al.* (2019), ces outils permettent de classer et cartographier le vocabulaire, de dégager des profils d'utilisateurs ou de situations, d'extraire des phrases significatives. Il s'agit principalement d'écouter ce que les acteurs ont vraiment dit.

Dans le cadre d'analyses textuelles, ces outils sont des aides pour lesquelles il est néanmoins important de connaître les limites. Les résultats issus de traitement automatiques sont à soumettre à l'interprétation de spécialistes des théories en Sciences Humaines et Sociales et du contexte dans lequel ils ont été produits (Marchand *et al.*, 2019). L'utilisation d'IRaMuTeQ nécessite donc d'adopter une grille d'analyse théorique afin d'interpréter au mieux les éléments qui ressortent des différentes productions du logiciel (CDH, AFC).

b) Paramétrages du corpus

Comme nous l'avons expliqué dans la partie précédente, nous avons procédé à la conduite de 43 entretiens semi-directifs. Une fois les retranscriptions réalisées, nous les avons rassemblé dans un document

unique et les avons soumises à l'analyse du logiciel IRaMuTeQ. Afin d'identifier le répondant des verbatims énoncés, nous avons attribué une ligne de code indiquant le numéro de l'individu ainsi que les caractéristiques retenues.

Nous donnons à lire ci-dessous un exemple de ligne de code avec les explications s'y référant.

0022 *generation_90 *genre_femme *ethnie_han *fratrie_unique *province_NE * provincefamille_meme *etudes_master *specialite_G *lieu_chine * duree_moins1an *statut_privé *contrat_non

Au travers de cette ligne de code utilisée, nous pouvons ainsi savoir que :

0022 : il s'agit de l'individu 22 de notre cohorte

Generation_90 : le répondant est né entre 1990 et 1999. La génération 1980 correspond aux répondants nés entre 1980 et 1989.

Genre_F : l'individu est de genre féminin. Un individu du genre masculin aurait été signalé par Genre_M.

Fratrie_unique : le répondant est fils ou fille unique. Les deux autres possibilités correspondent aux situations suivantes : avoir une sœur (plus jeune ou plus âgée) Fratrie_soeur et avoir un petit frère Fratrie_petitfrere.

Region_NE : le répondant est originaire d'une des provinces du Nord-Est. Nous avons découpé le territoire chinois en 5 régions qui correspondent aux origines géographiques des interviewés. Afin de se repérer, deux cartes sont fournies **en annexes 5 et 6** et le nombre de répondants par région est rappelé dans le chapitre 4.

Le Nord-Est (NE) regroupe les trois provinces suivantes : Heilongjiang, Jilin, Liaoning.

Le Nord (N) regroupe la région autonome de Mongolie intérieure, les provinces du Hebei, du Shanxi, du Henan, du Shandong, et les deux municipalités autonomes Tianjin et Beijing.

Le Sud-Est (SE) regroupe les provinces du Jiangsu, de l'Anhui, du Zhejiang, du Jiangsi, du Fujian, du Guangdong et la municipalité autonome de Shanghaï.

Le Sud-Ouest (SO) comprend la région autonome du le Guangxi, les provinces du Hubei, du Hunan, du Yunnan, du Sichuan, du Guizhou et la municipalité autonome de Chongqing.

Le Nord-ouest (NO) comprend les régions autonomes du Xinjiang, de Ningxia et de Xizang, les provinces du Qinghai, du Gansu et du Shaanxi.

Provincefamille_meme correspond à la situation du répondant qui est né dans la même province que ses parents, voire grands-parents. Deux autres situations se présentent : sa famille est originaire d'une province limitrophe à la sienne provincefamille_limitrophe, ou sa famille vient d'une autre province ou pays provincefamille_autre.

Etudes_master : le répondant est diplômé ou suit des études de master. Si le répondant est diplômé ou suit des études bac +2 ou bac +3, le code est etudes_bacplus. Pour des études de doctorat, le code est etudes_doctorat.

Specialite_G regroupe les répondants ayant suivi ou en cours d'études de management, de commerce, ou de RH. Les autres spécialités sont : Tourisme et services à la personne (T), Sciences (S), Littérature et arts (LA).

Lieu_chine correspond au lieu de l'expérience professionnelle. Elle peut s'être effectuée en Chine seulement (C), en Chine et en France (CF), en Chine, en Afrique et en France (CAF), en France seulement (F), en Afrique seulement (A).

Duree_moins1an : durée de travail du répondant. Elle varie autour de 4 périodes : moins 1 an (moins1an), entre 1 an et 5 ans (plus1moins5), entre 5 ans et 10 ans (plus5moins10), plus de 10 ans (plus10ans).
Statut_privé : le répondant travaille dans le secteur public ou privé.
Contrat_non : le répondant ne dispose pas de contrat de travail. Dans le cas où il a signé ou pense avoir été destinataire d'un contrat, l'intitulé serait contrat_oui.

L'ensemble de ces éléments se retrouvent dans le tableau « Codes IRaMuTeQ » en **annexe 16**.
Après une première phase de test, nous nous sommes rendu compte que les corpus intégrant nos questions « parasitaient » la lecture des résultats sans les fausser. Au regard de cet inconvénient, nous avons décidé de retirer nos questions des retranscriptions. Ce qui n'a en rien modifié les résultats obtenus.

5.2.2 Types d'analyses

Deux types d'analyse ont été réalisés avec ce logiciel :
1) une Classification Descendante Hiérarchique (CDH) (Reinert, 2007), suivie d'une Analyse Factorielle des Correspondances (AFC) sur les classes de la CDH à partir du corpus des entretiens individuels,
2) une analyse des similitudes sur le corpus entier.

Ces deux types d'analyse sont présentés à la suite avec leurs résultats synthétiques et des graphiques qui sont là essentiellement pour illustrer la méthodologie.

Les résultats plus approfondis, illustrés avec des mots ou verbatims, sont, quant à eux, intégrés dans la partie 3 pour appuyer, compléter, ou nuancer l'analyse manuelle.

a) Description du corpus

Le corpus représente 249 863 occurrences pour 7 814 formes différentes (dont 1 642 hapax, soit 33,24% des formes et 0,66% des occurrences).
Les caractéristiques générales du corpus sont définies ici :
Nombre de textes : 43
Nombre d'occurrences : 249 863
Nombre de lemmes [13]: **4 940**
Moyenne d'occurrences par forme : 35,41
Moyenne d'occurrences par texte : 5810,77
Nombre de segments : 7 055
Nombre de formes distinctes : 7 814

[13] Les lemmes correspondent à des formes graphiques (mots) ramenés à leur racine (verbes conjugués ramenés à l'infinitif, substantifs au singulier, etc...).

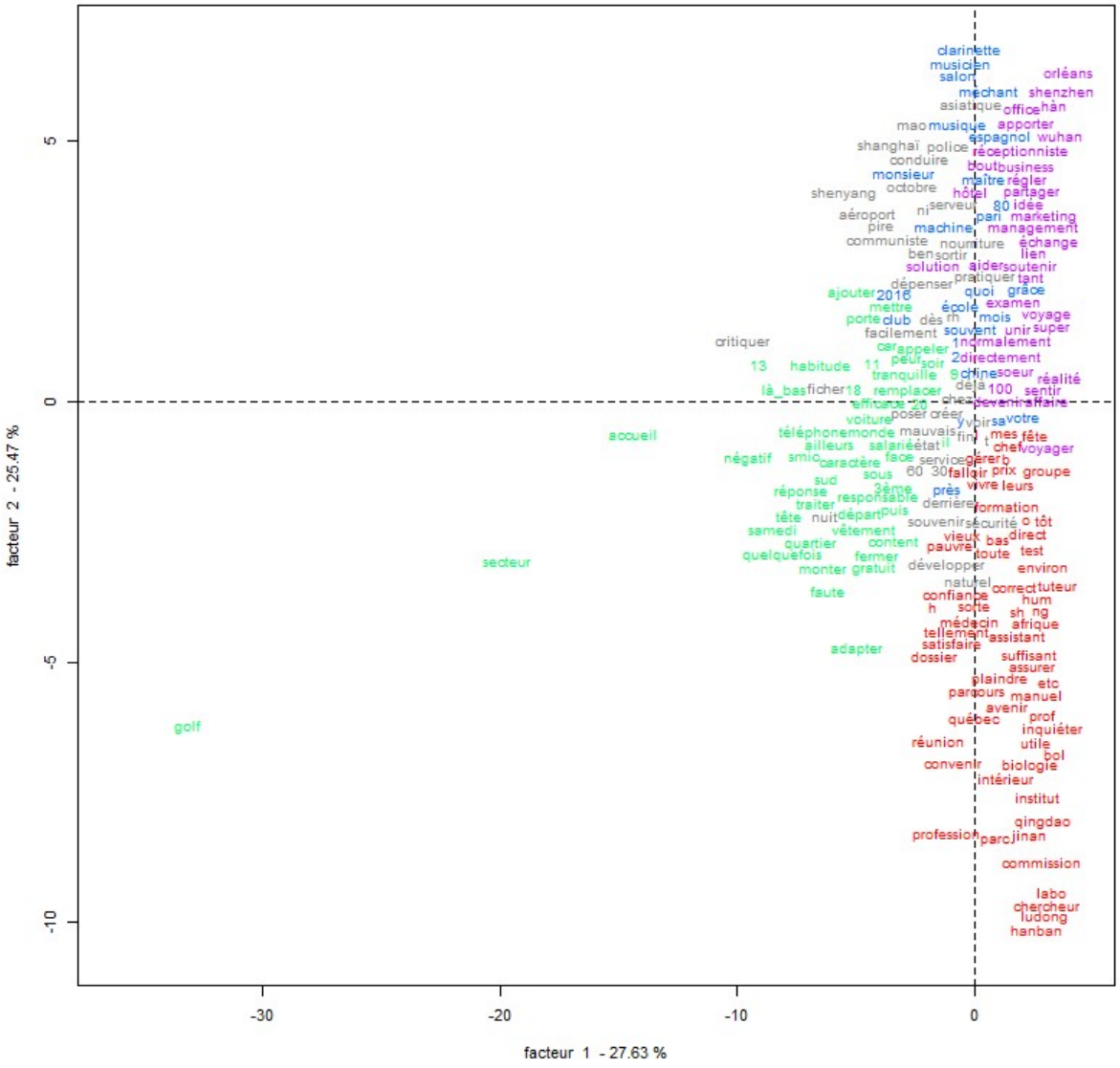
- Un hapax est ici un mot (ou forme lexicale) qui n'apparaît qu'une seule fois dans le corpus. La proportion relativement élevée d'hapax, de mots non reconnus et l'examen de la liste permettent de penser qu'il y a un nombre important de mots non reconnus (caractères chinois principalement).
- Lemme : verbes ramenés à l'infinitif, les noms au singulier et les adjectifs au masculin singulier. La lemmatisation est réalisée à parti de dictionnaire. Le lemme correspond à la racine du mot.

Cette méthode d'analyse part d'un tableau de présence/absence qui croise les segments de texte avec les formes du corpus. L'objectif de l'analyse est de réunir les segments de texte qui ont tendance à contenir les mêmes formes dans des ensembles que l'on nomme « classe » ou « monde lexical ».

b) Analyse Factorielle des Correspondances

L'analyse AFC permet de produire une analyse factorielle des correspondances sur un tableau de contingence qui croise les formes actives principalement et les variables. Techniquement, une AFC s'établit soit sur les classes d'une classification hiérarchique descendante (CDH) (que nous verrons dans le point suivant), soit sur une variable préalablement choisie. La variable doit avoir au moins 2 modalités pour les spécificités et 3 modalités pour l'AFC.
Nous avons choisi d'effectuer deux types d'opérations :

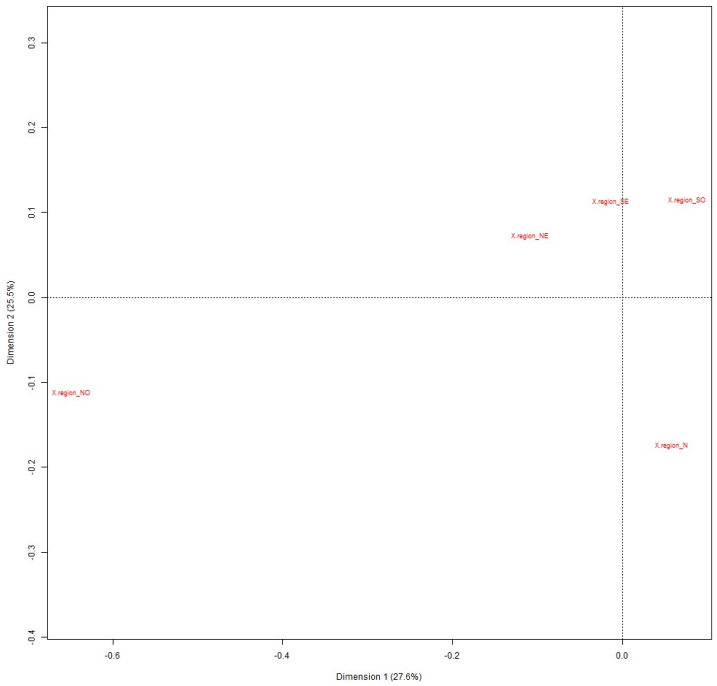
1. Une sélection par variable pour prendre en compte toutes les modalités de la variable

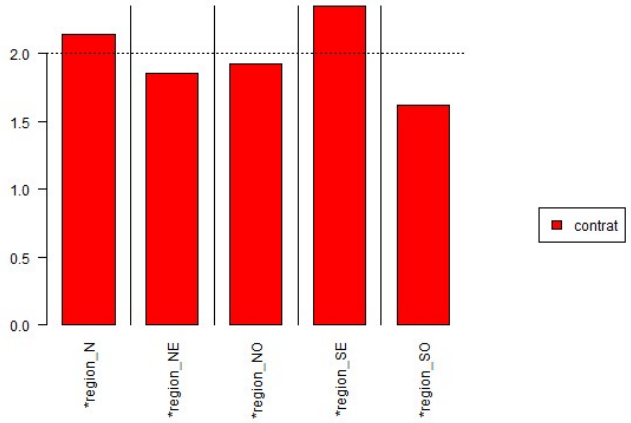


Graphique 21.a : AFC de la variable Région

Sur ce graphe de l'AFC, les 5 régions sont représentées en différentes couleurs. Le code couleur est repris dans la carte produite en annexe 5.

L'emplacement des 5 modaités de la variable Région est présenté dans le graphique suivant.

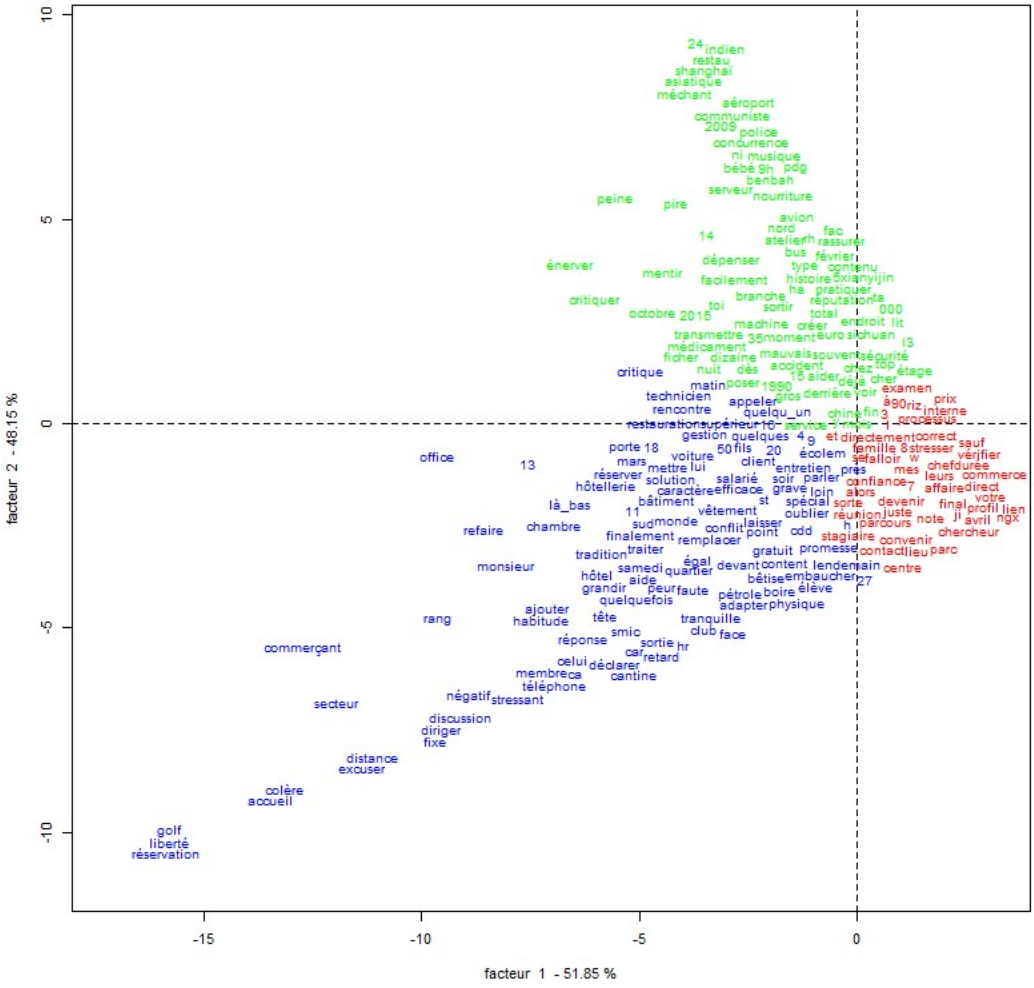




Graphique 21.b : Graphe du mot « contrat » pour la variable Région, toutes modalités.

Ce graphique permet de représenter la fréquence relative du mot « contrat » pour chacune des régions.

2. une sélection par modalités pour ne prendre en compte que certaines modalités de la variable



Graphique 22 : Graphe de sélection des modalités Nord (rouge), Nord-Est (vert) et Nord-Ouest (bleu) de la variable Région.

Sur ce graphe, on peut ainsi relever quelques mots plus spécifiques par région. A titre d'exemples, pour la région Nord, les mots « riz », « examen », « famille », « chef »; pour la région Nord-Est, les mots « concurrence », « restaurant », « transmettre », « sécurité »; et pour la région Nord-ouest, les mots « stressant », « égal », « tradition », « conflit ».

c) Classification Descendante Hiérarchique

- La classification descendante hiérarchique (CDH)

Trois méthodes de classification sont possibles, nous avons retenu celle dénommée « Simple sur segment de texte » c'est-à-dire que la classification porte sur les segments de texte. Cette méthode a l'avantage de classer davantage de segments que les deux autres (formation IRaMuTeQ Rennes).

À partir d'un corpus, il s'agit de construire une matrice croisant le lexique avec des textes ou des segments de textes (définis automatiquement). Selon Marchand *et al.* (2019), chaque case de cette matrice est

automatiquement codée selon la présence (1) ou l'absence (0) d'une forme lexicale dans un texte ou segment. La succession des 0 et 1 définit alors des « profils » de formes et/ou de segments. Les segments dont les profils sont semblables sont regroupés en classes représentées par des formes lexicales co-occurrentes (dendrogramme).

Ici, nous avons conservé les **4 940** formes pleines (nombre de lemmes) les plus fréquentes. Enfin, nous avons demandé au logiciel de construire **15 classes** (7 055 segments de texte/15 classes). Dans les résultats de cette classification, dont l'unité est le segment de texte, une même forme peut être présente dans plusieurs classes, notamment selon les thématiques dans lesquelles elle apparaît.
Voici les caractéristiques principales qui ressortent de cette classification :
Nombre de textes : 43
Nombre de segments de texte : 7 055
Nombre de formes : 7 814
Nombre d'occurrences : 249 863
Nombre de lemmes: 4 940
Nombre de formes actives (qui a du contenu, du sens): 4 410
Nombre de formes supplémentaires (mots outils): 530
Nombre de formes actives avec une fréquence >= 3 : 2 251
Moyenne de formes par segment : 35.416442
Nombre de classes : 8
6 906 segments classés sur 7 055 (97,89%)

Le dendrogramme 1 (infra) rend compte des 8 classes obtenues au final (97,89% des segments de texte du corpus ont été classés) et d'une partie du lexique qui caractérise chacune d'entre elles (par ordre décroissant du chi2 de liaison aux classes).

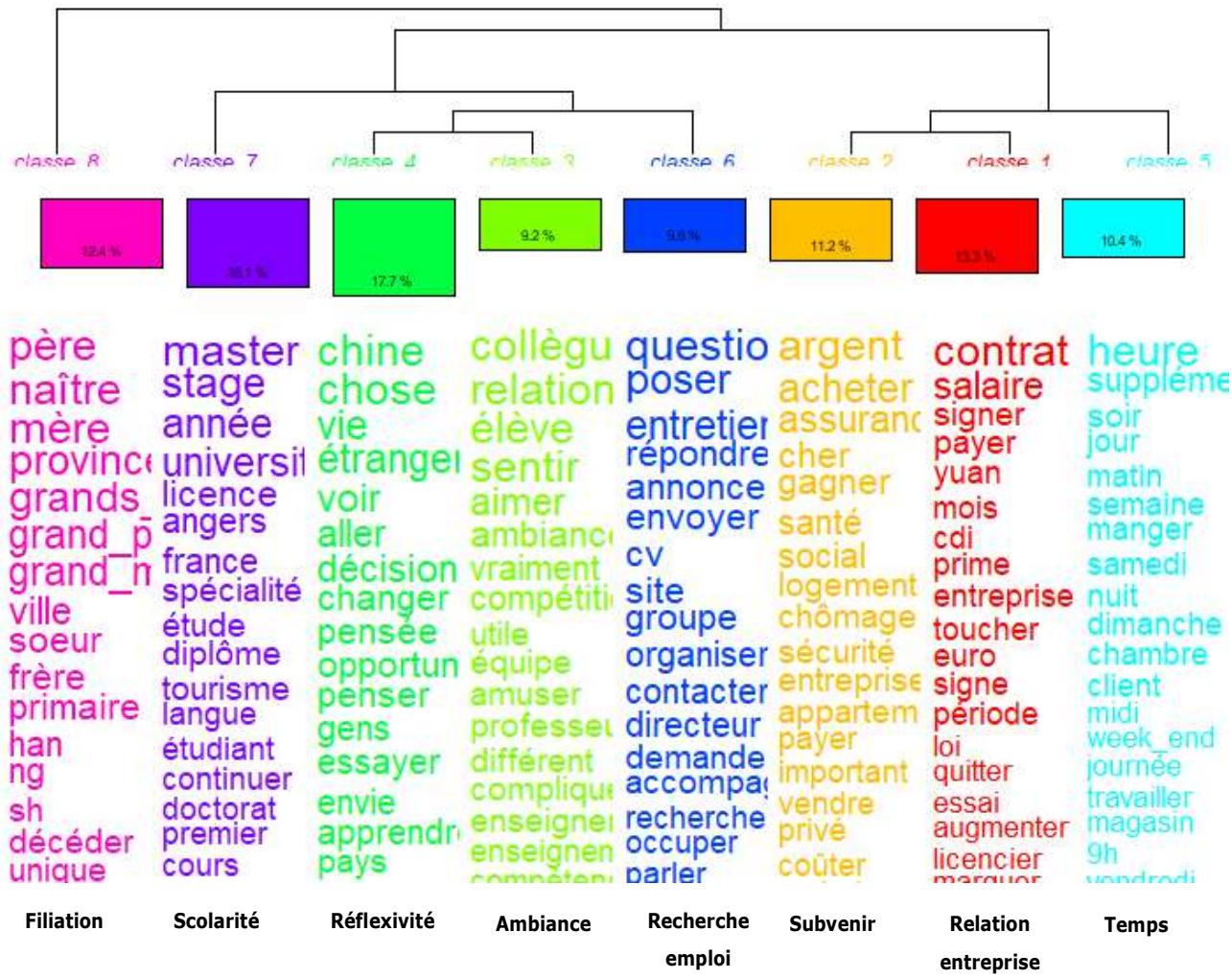


Figure 23 : Dendrogramme. Classification sur le corpus complet, taille des classes et extrait des lexiques caractéristiques des classes (par chi2 décroissant de liaison aux classes).

Le dendrogramme matérialise plusieurs sous-ensembles lexicaux.

À l'extrême gauche, la classe 8 se détache de l'ensemble des autres classes dans un premier temps. Elle rassemble des segments de texte relatifs à **la filiation et à l'origine de vie** (« père », « mère », « naître », « province ») alors que les autres classes se rapportent au vécu. Ce dernier se sépare en deux sous-ensembles de classes.

À gauche, 4 classes renvoient à un contenu lexical dont les sujets font écho au chemin de vie, à ce qui fait sens, aux obstacles rencontrés, au parcours en général.

La classe 7 rassemble des mots autour du **parcours scolaire** (« université », « spécialité », « cours »).

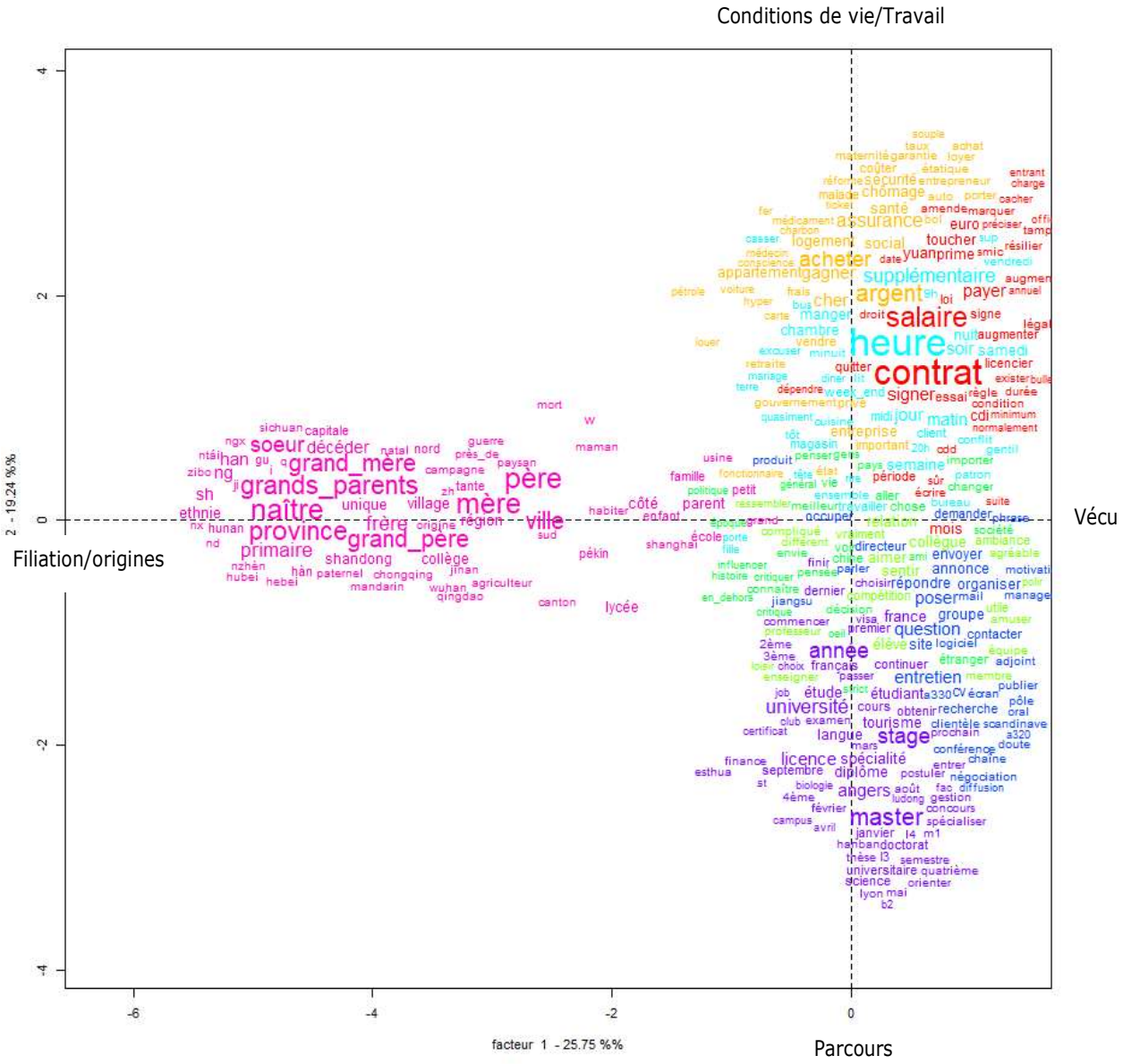
Le sous-ensemble constitué des classes 6, 3 et 4 rassemble des champs lexicaux liés au travail, aux premières expériences, à l'insertion. Ainsi, la classe 6 reprend des segments de textes relatifs **à la recherche d'un travail** (« entretien », « cv »), la classe 3 **à ce qui est vécu au travail, aux émotions** (« ambiance », « équipe ») et la classe 4 **à une pensée réflexive sur son parcours, ses choix, projections et transformations** (« changer », « essayer », « apprendre »).

À droite, des sous-ensembles de classes renvoient à un contenu lexical relatif à ce qui est tangible, réel dans le monde professionnel, aux conditions de vie et de travail (classes 2, 4 et 5).

À droite, la classe 5 rassemble des segments de texte relatifs **au rythme de la vie quotidienne, hebdomadaire et de son découpage** (« semaine », « nuit », « midi », « week-end »). Sa principale caractéristique semble tourner autour de la question des heures supplémentaires.
Le sous-ensemble composé des classes 1 et 2 renvoie aux questions matérielles qui conditionnent le rapport au travail. Ainsi, la classe 2 évoque des sujets liés **à la nécessité de gagner sa vie pour subvenir à ses besoins** (« acheter », « assurance », « « logement », « payer »). Alors que la classe 1 contient des traces lexicales plus associées **à la relation transactionnelle avec l'employeur ou l'entreprise** (« contrat », « signer », « prime », « loi », « période »).

- L'analyse factorielle des correspondances (AFC) sur CDH

L'analyse factorielle des correspondances permet de visualiser sur un graphique les mots qui sont liés par leur cooccurrence et donc de voir immédiatement leur position (proche ou éloignée) les uns vis-à-vis des autres (Marchand *et al.*, 2019).
Le graphe présenté ci-après est réalisé à partir des espaces lexicaux de chacune des classes présentées dans le dendrogramme précédent (issu de la CDH), il en permet donc une autre lecture, davantage orientée sur les relations de proximité lexicales. La taille de la police est proportionnelle à la force de présence des mots dans le corpus. Les couleurs représentent les différentes classes.



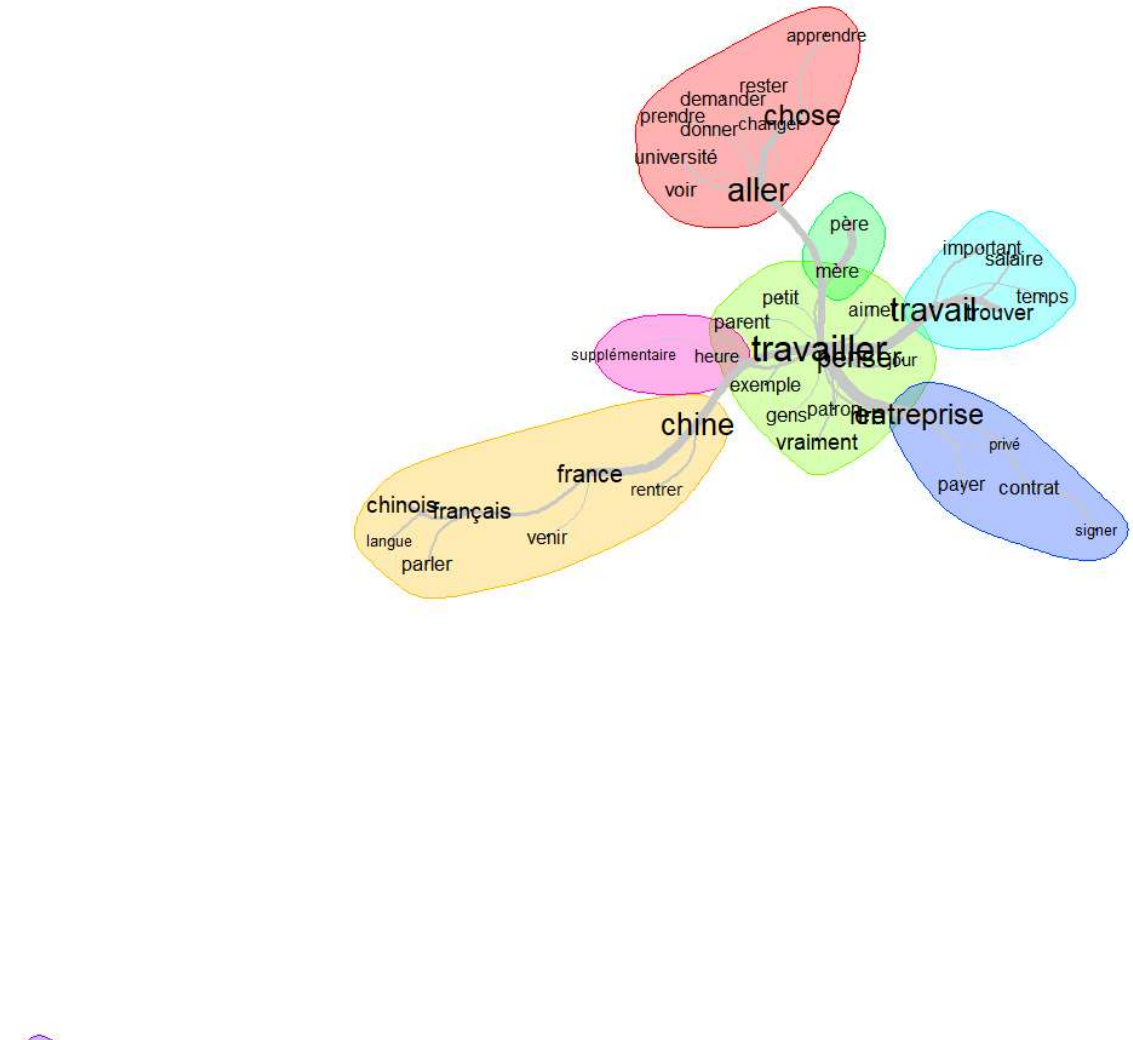
Graphique 24. Analyse factorielle des correspondances sur les classes de la CHD précédente.

Nous avons également ensuite réalisé des analyses sur chacune des classes du dendrogramme, dont les graphes sont consultables au sein de **l'annexe 17**.

d) Analyse de similitudes

L'analyse de similitude (ADS) est une technique, reposant sur la théorie des graphes, classiquement utilisée pour décrire des représentations sociales, sur la base de questionnaires d'enquête. Les analyses permettent de montrer, en un seul graphique, à la fois les éléments communs (généralement absents des recherches de spécificités, analyses des correspondances ou classifications lexicales), mais également les éléments différenciés en fonction de variables liés au corpus.

L'objectif de l'ADS est d'étudier la proximité et les relations entre les éléments d'un ensemble, sous forme d'arbres maximum (Marchand, Ratinaud, 2012).



Graphique 25. Analyse de similitudes du corpus entier

Cette analyse de similitudes permet de représenter graphiquement la structure du corpus, en soulignant également les parties communes et les spécificités des variables codées.

Les questions que nous pouvons nous poser sont les suivantes :

Quels sont les mots, les phrases et les relations lexicales qui peuvent caractériser la relation d'emploi des interviewés ?

Ces différentes figures issues de notre travail sur le logiciel IRaMuTeQ seront exploitées au sein des chapitres 6 à 8 relatifs à l'analyse des obligations réciproques.

5.3 Traitement et analyse des données des sources documentaires

L'analyse documentaire est, selon Chaumier (1974), une opération permettant de représenter le contenu d'un document sous une forme différente de l'original de manière à en faciliter la consultation ultérieurement.
Pour Bardin (2013), l'analyse documentaire permet de passer d'un document primaire (brut) à un document secondaire (représentation du premier).
Le découpage de l'information, c'est-à-dire sa ventilation dans des catégories selon le critère de l'analogie, est identique à la phase de traitement des messages de certaines formes d'analyse de contenu (Guinchat et Menou, 1981).
Pour les besoins de notre travail, nous avons choisi de retenir différentes sources documentaires en vue d'identifier l'information utile à nos questions de recherche, à savoir :

- des contrats de travail
- des offres d'emploi
- des séries télé
- des informations émanant de l'observation d'une journée passée dans un salon de recrutement.

5.3.1 Analyse de contenu des contrats de travail

L'analyse des contrats de travail a été conduite avec l'aide d'une étudiante chinoise que nous avions interviewée au préalable. Intéressée par le sujet et motivée pour entretenir un échange linguistique, la répondante que nous appellerons Wen, a gracieusement offert son aide pour traduire et « décortiquer » les différents contrats. Nous avons ainsi travaillé ensemble sur une période de 5 mois, à raison d'une fois par semaine pour une séance d'environ 3 heures à chaque fois.

Ce travail conjoint a permis d'accéder à un niveau de compréhension des textes qui va au-delà de la traduction littéraire. Grâce à Wen, nous avons lu attentivement chaque contrat de travail, essayant de décrypter au travers des caractères ce que le salarié chinois pouvait comprendre et interpréter de son contrat.

Au regard des résultats obtenus, nous présenterons l'analyse des cinq contrats de travail avec deux méthodes. La première méthode consiste à identifier de manière transversale les structures des différents contrats et à mettre en évidence les points de similitude et de différence entre eux. Cette analyse transversale permet ainsi une lecture comparée des contrats de travail. Nous intégrons dans cette analyse le modèle de base d'un contrat de travail type repris sur Internet, sur recommandation d'un répondant chinois.
La deuxième méthode revient à identifier des thèmes communs aux différents contrats de travail et de les analyser au regard de ce que nous livrent les règles juridiques et la littérature sur ces sujets.
Ainsi, notre étude du contenu des contrats de travail est sans cesse en lien avec à la fois les questions de recherche (impact du contrat de travail sur la relation d'emploi), le cadre théorique (contrat psychologique et contrat social).

Le schéma suivant permet de visualiser le cheminement de cette analyse.

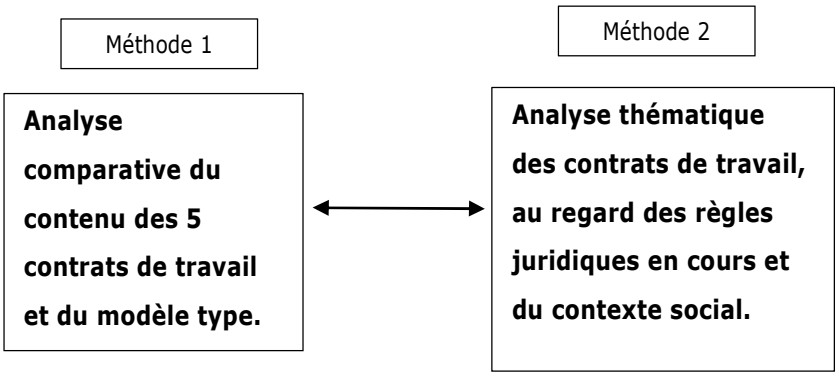


Schéma 37. Méthodes d'analyse du contenu des contrats de travail.

Afin de capitaliser notre travail de traduction, nous avons créé un lexique des principaux caractères employés dans les contrats de travail. Ce lexique est disponible en **annexe 18**. Les mots chinois apparaissent en caractères simplifiés et en pinyin (transcription du mandarin utilisant l'alphabet latin). Le classement est réalisé à partir du pinyin.

a) Analyse comparative des contrats

Nous avons effectué une analyse de la structure de chaque contrat de travail de façon à répertorier les différents chapitres et de comparer leur nombre, variété et contenu entre eux.
Le tableau « Types de contrats de travail (comparaison de la structure) », qui reprend l'ensemble de ces éléments, peut être consulté en **annexe 35**.

À titre d'illustration, nous affichons ici un extrait comprenant le chapitre 1 de chaque contrat.

Modèle type	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4	Modèle 5
1. **Durée du contrat** 劳动合同期限 *=) 1 article*	1. **Durée du contrat** 合同期限 *=) 1 article*	1. **Durée du contrat** 劳动合同期限 *=) 2 articles*	1. **Durée du contrat** 劳动合同期限 *=) 1 article*	1. **Type de contrat et durée du contrat** 合同类别及期限长 *=) 2 articles*	1. **Durée du contrat** 劳动合同期限 *=) 3 articles*

Tableau 38. Extrait du tableau sur la structure des différents types de contrats de travail.

À partir de ce tableau, nous avons identifié les chapitres communs au contrat type et aux cinq autres contrats. Ces chapitres sont les suivants :

- La durée du contrat
- Le contenu du travail
- Le temps de travail et congés
- La rémunération
- Les assurances sociales

- Résolution de conflits
- Modification, annulation et résiliation du contrat

Quant au chapitre sur la protection des conditions de travail du contrat modèle, il n'est présent qu'au sein des modèles 1 et 4. Nous ne l'avons pas retenu car il s'agissait de comparer le contenu de chaque chapitre de tous les modèles. Néanmoins, l'information sur son absence révèle une réalité sur l'intérêt porté par les employeurs d'écrire des règles formelles sur le contrat de travail concernant la protection des conditions de travail. Ce sujet, en soi, pourrait dès lors faire l'objet d'une étude spécifique.

En préalable à cette analyse, nous tenons à préciser que ces documents sont des documents dits « officiels » 正式, ce qui sous-entend que ce sont des documents susceptibles d'être montrés aux autorités politiques en cas de contrôle. Pour Wen, il existe, en parallèle à ces contrats officiels, des contrats non officiels 非正式 qui peuvent être modifiés par l'employeur. « Il (le contrat) peut toujours être changé » précise Wen.

Au sein de ces chapitres, nous avons identifié une certaine variété d'éléments que nous avons estimés important de décrire, chapitre par chapitre. Nous reprenons donc les éléments en détail, chapitre par chapitre.

Durée du contrat de travail 劳动合同期限

Modèle type	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4	Modèle 5
3 formes possibles : -Pas de date limite fixée -Période déterminée -Période déterminée selon les tâches à accomplir	Période déterminée -) période d'essai à prévoir	Période déterminée -) période d'essai à prévoir -) temps de formation au poste allonge d'autant la durée du contrat	Période déterminée -) période d'essai à prévoir	Période déterminée de 3 ans -) période d'essai de 6 mois	Période déterminée de 3 ans -) pas de période d'essai

Tableau 39. Analyse comparée du chapitre sur la durée du contrat de travail.

Ainsi, pour la **durée du travail**, nous avons relevé que chacun des 5 contrats collectés indiquait un type de contrat à durée déterminée, avec une date de fin à prévoir ou déjà fixée.
Les deux contrats fixant précisément une date de fin sont des contrats d'une durée de trois ans. Les contrats prévoient tous une période d'essai, sauf le modèle 5 en raison de l'expérience déjà acquise au sein de l'entreprise par le salarié lorsqu'il était en France.

Contenu et lieu de travail 工作内容和工作地点

Modèle type	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4	Modèle 5
La partie A fournit le travail et définit le contenu du travail. La partie B effectue le travail. Si modification, il doit y avoir consensus（协商一致）et un avenant signé.	La partie B accepte le poste en fonction des besoins. Les responsabilités professionnelles de B sont basées sur les « responsabilités professionnelles et normes de travail »（岗位职责及工作标准） Selon les besoins, A peut réaffecter B à d'autres postes.	La partie A peut adapter le travail selon les besoins de l'entreprise, l'expérience professionnelle et la performance de la partie B. Si B n'est pas d'accord avec l'ajustement, il peut démissionner (出辞职).	La partie A peut changer le salarié de poste selon les besoins. La partie B doit s'engager à accepter tout changement. Le salaire changera aussi.	Après négociation entre les 2 parties, la partie A peut changer le travail, le lieu et le salaire de B.	Si besoin de changer B, les parties doivent négocier et signer un avenant au contrat.

Tableau 40. Analyse comparée du chapitre sur le contenu et le lieu de travail.

Pour le **contenu du travail**, nous avons relevé que 3 contrats sur 5 précisent que le salarié sera affecté à d'autres postes, son travail (charge, nature) ou même son salaire sera ajusté selon les besoins de l'entreprise sans qu'un accord de l'intéressé soit requis, alors que le modèle type spécifie bien que pour toute modification au contrat, il est nécessaire de rédiger et signer un avenant. Le modèle 2 ajoute que le salarié pourra toujours démissionner si l'ajustement ne lui convient pas.

Devant notre surprise, Wen explique: « *Il y a un sens caché sous la phrase du contrat, tout le monde le sait, mais peut-être avant 25 ans peut-être on sait pas, mais si tu travailles quelques années, tu comprends. Pour comprendre le contrat, il faut connaître la culture.* » Et elle illustre avec une de ses expériences face à l'autorité « *L'autorité en Chine, le chef n'a pas besoin d'être poli. Il dit 'fais ça, fais ci'. Dès que quelqu'un obtient une promotion, il agit comme ça, il change complètement. J'avais un collègue, on était égal tous les deux, on était tous les deux chefs d'une équipe, et lui il a fait quelque chose de bien et le directeur a dit tu deviens le chef du département. Dès le lendemain, pendant le repas avec tout le monde, il a commencé à donner ses ordres. Les autres ne disent rien, mais moi j'ai pas voulu. Il était très en colère.* »

Temps de travail et congés 工作时间和休息休假

Modèle type	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4	Modèle 5
Pas plus de 8h/jour Pas plus de 40h/ semaine Au moins 1 jour de repos/semaine Selon besoins, A peut prolonger les heures avec accord du syndicat. Pas plus d'1h/ jour,	En moyenne 40h/semaine. Conditions spécifiques possibles qui prévaudront à cette règle. En principe, pas d'heures supplémentaire. Les heures supplémentaires	8h/jour maximum, et 40h/semaine maximum, week-end repos. Si l'entreprise veut faire travailler davantage, doit obtenir l'autorisation du département du	5 jours/semaine, 8h/jour. Modification des horaires possibles, ainsi que travail les jours fériés et jours de repos (week-end). Le salarié doit accepter s'il n'a	La durée de travail est de 40 heures/5 jours mais peut dépasser selon les besoins, selon les règles de la Loi sur le travail. Le temps de travail est conforme au	8h/jour, 40h/semaine, et au moins 1 jour de repos/semaine. Selon besoins, A peut prolonger les heures avec accord du syndicat. Pas plus d'1h/ jour, 3h en cas

3h en cas exceptionnel, pas plus de 36h/mois. B a droit aux jours fériés et jours spéciaux pour visite familiale, mariage et funérailles, maternité/planning familial, congés payés.	dues pour finir son travail ne sont pas des heures supplémentaires. Demande au personnel de coopérer activement (积极配合) si besoin. La partie A est responsable de l'éducation de la partie B sur l'éthique professionnelle, les connaissances technologiques, la sécurité du travail, la discipline, règles et règlements.	gouvernement (行政部门) Partie A exige de la partie B de travailler à pleine capacité et efficacement, pas d'heures supplémentaires. Mais en raison de besoins de la partie A, la partie B peut travailler sur ses jours de repos. Si pas possible de récupérer, le paye. La partie B dispose de jours fériés tels que congé maladie, maternité, décès et congés annuels. Procédure doit être conforme aux dispositions de l'Etat et de Beijing pour rémunération.	pas de raison valable pour refuser. Si la partie A fait travailler la partie B pendant les jours fériés ou week-end, elle doit indiquer la nature de la compensation.	règlement de l'entreprise. Toutes les vacances sont accordées selon la loi de l'Etat. B a droit aux jours fériés et jours spéciaux pour visite familiale, mariage et funérailles, maternité/planning familial, congés payés.	exceptionnel, pas plus de 36h/mois. B a droit aux jours fériés légaux et jours spéciaux pour visite familiale, mariage et funérailles, maternité/planning familial, congés payés.

Tableau 41. Analyse comparée du chapitre sur le temps de travail et les congés.

Pour le **temps de travail et congés**, nous avons relevé que les 5 contrats reprennent bien les durées maximales précisées dans la loi, même si parfois l'indication reste approximative (par exemple, « en moyenne 40h/semaine » pour le modèle 1). Néanmoins une injonction à une certaine flexibilité sur la charge de travail (demande de coopération active) conduira probablement le salarié à travailler sur ses jours de repos. Les modèles 4 et 5 reprennent les dispositions légales concernant les jours de vacances.

Pour illustrer la question des heures supplémentaires, notre interlocutrice Wen raconte : « *Hier soir j'ai discuté avec un ami qui venait de finir sa journée de travail à 22 heures mais les heures en plus ne sont pas payées. Il m'a dit que le patron trouvait les salariés pas très compétents donc il avait organisé une réunion-formation jusque 22 heures.* » Ton ami en pensait quoi…lui ai-je alors demandé. *« Il ne pense rien. C'est chinois...il pense si je peux rester à ce poste ça suffit (c'est bien), si je ne reste pas à la réunion je peux démissionner parce que je ne suis pas compétent.* »

En ce qui concerne les congés payés, le sujet est encore plus confus. Wen me dit « *Je ne connais pas cette loi sur les congés payés. En Chine la loi c'est pour les entreprises et ensuite les entreprises le disent aux salariés. S'ils n'en parlent pas, on n'est pas au courant.* »

En discutant de la possibilité de payer les journées non travaillées, Wen ajoute « *Je pense que c'est pour les entreprises nationales qu'il y en a, quand ils prennent le congé de printemps ils gardent leur salaire mais pas les salariés du privé, ils perdent un peu. Pour les entreprises privées, on compte les jours travaillés du mois (calendaire), par exemple en février il y a 19 jours et 22 jours en avril, alors les salaires chaque mois sont différents. Quand c'est les congés de printemps,*

on n'est pas payés. Mais les entreprises elles donnent des cadeaux, du riz, toute sortes de riz, de toutes les couleurs, ça n'a pas beaucoup de valeur mais les chinois aiment ça, et de la viande, comme de la charcuterie, ça, ça coûte plus cher. Pour les congés de printemps, pour moi, je vais prendre 7 à 10 jours mais je perds du salaire. »

Rémunération 劳动报酬

Modèle type	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4	Modèle 5
La partie A doit payer la partie B intégralement et dans les temps, au moins 1 fois par mois. Ne doit pas être inférieur au salaire minimum local et à la norme de la convention collective. Salaire de la période d'essai = au moins 80% du salaire. Heures supp. Doivent être payées selon art.44 de la loi sur le travail. Augmentations à prévoir. Allocation de perte à payer à B si arrêt de travail du fait de A.	Paiement mensuel. Si pas assez de travail, la partie A doit verser à la partie B un salaire au moins égal au salaire min. fixé par la loi et règlementations.	Le salaire est fixé selon le système standard de l'entreprise et de la position de B (expérience professionnelle, compétences, et autres facteurs). Prime accordée selon les performances de B, de sa capacité de travail (quantité), de sa contribution et de la situation financière de l'entreprise. Et méthode de distribution à la discrétion de A. La partie A peut modifier le salaire de la partie B selon les résultats de B et de la situation de l'entreprise. A verse le salaire, et les charges sociales avant le 10 de chaque mois.	Précise le montant du salaire pendant la période d'essai. Après la période d'essai, la partie A peut modifier le salaire selon les résultats de l'évaluation. Si le salarié finit son travail en qualité, l'entreprise doit payer à la date prévue. Il n'y a pas de raison pour retarder le paiement du salaire.	Paiement mensuel, le 15 de chaque mois. Le salaire peut être changé selon le règlement de l'entreprise. Si le salarié travaille normalement, la partie A doit payer au moins le minimum local.	Salaire mensuel, à la tâche, ou par an. Le salaire peut varier selon les besoins et les résultats. Système de récompenses 0 absence : 100 yuans/mois Prime de transport : 6 yuan/jour Prime de logement : 650 yuans/ mois Assistant de langue française : 2184 yuans/mois Salaire payé le 15 de chaque mois. Si travail supplémentaire, doit payer selon les règles de la loi du travail et locales sauf s'il y a récupération.

Tableau 42. Analyse comparée du chapitre sur la rémunération.

Pour la **rémunération**, nous avons relevé que le modèle 5 (multinationale) avait mis en place un système de récompenses pour valoriser le présentéisme (non-absentéisme) et avait intégré différentes natures de primes afin de différencier le contrat. Pour les autres modèles, il n'y a pas d'informations précises sur les montants ou les calculs des primes évoquées, cela semble à la discrétion de l'employeur. Le sujet de la date de paiement nous informe sur les potentiels risques de conflits sur des salaires non payés. Ici aussi, la flexibilité est attendue de la

part du salarié lorsqu'il n'y a pas assez de travail (salaire minimum), ou selon la situation économique de l'entreprise (modification du salaire).

Nous nous sommes heurtés dans cette partie sur la définition des mots employés selon les textes, et notamment sur la distinction entre dàiyù 待遇, gōngzī 工资, Xīnchóu 薪酬. Wen nous explique alors que dàiyù 待遇 (définition dictionnaire : traitement, rémunération) est un mot plus ancien, son père utilise ce mot mais pour elle, le terme ne semble pas très clair, ne sachant pas vraiment ce qu'il englobe « l'entreprise veut donner mais on ne sait pas quoi. C'était utilisé dans les entreprises d'État, on veut donner quelque chose mais quoi exactement ? » Le mot gōngzī 工资 (définition dictionnaire : salaire) est, à l'inverse, très clair dans son esprit, « c'est un mot arrivé avec les entreprises privées, on sait que c'est de l'argent, maintenant on utilise davantage ce mot ». Pour le dernier mot, Xīnchóu 薪酬, nous ne retiendrons que la définition donnée par le dictionnaire, à savoir rémunération.

Assurances sociales 社会保险及有关福利待遇

Modèle type	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4	Modèle 5
Les 2 parties cotisent pour l'assurance sociale, selon règles nationales et locales. Si résiliation du contrat, la partie A se charge du transfert du dossier de B. La partie B est indemnisée en cas d'accident professionnel et non-professionnel, selon les règles nationales et locales. Idem pour la période de grossesse.	Les 2 parties cotisent pour l'assurance sociale, selon règles nationales et locales. L'impôt sur le revenu et les primes d'assurance sont collectées par A (retenues sur salaire) et reversées aux organismes compétents.	Les 2 parties cotisent pour l'assurance sociale, selon règles nationales et Beijing. Les 2 parties cotisent pour une épargne logement (公积金), selon règles nationales et Beijing. Pour toutes les situations de maladie (professionnelle et non-professionnelle), se référer aux règles de l'Etat.	Les 2 parties cotisent pour l'assurance sociale, selon règles nationales et locales. Si résiliation du contrat, la partie A se charge du transfert du dossier de B. Si autres avantages offerts par A, la partie B doit en bénéficier.	Les 2 parties cotisent pour l'assurance sociale, selon règles nationales et locales. La partie B est indemnisée en cas d'accident professionnel et non-professionnel, selon les règles nationales et locales. Idem pour la période de grossesse. Pendant le contrat, si salarié malade, touche diverses prestations sociales édictées par l'Etat.	Les 2 parties cotisent pour l'assurance sociale, selon règles nationales et locales. Si B malade, la partie A prend en charge les frais et traitements médicaux selon règles en vigueur, rembourse frais hôpital sur justificatif (报销) et prévoit congé de maladie. Salaire ou indemnité de maladie d'un montant de 1.048 yuans (au moins égal à 80% du salaire min. local)

Tableau 43. Analyse comparée du chapitre sur les assurances sociales.

Pour les **assurances sociales**, nous avons relevé que les 4 premiers modèles reprennent les termes du contrat-type, sans entrer dans les détails avec une exception pour le modèle 2 qui offre explicitement une épargne logement au sein du contrat. Le modèle 5, à contrario, donne les informations précises concernant les conditions de remboursement des frais de santé et les indemnités journalières.

À la lecture des contrats, Wen nous éclaire alors sur l'importance des assurances sociales : « *Les assurances sont importantes en Chine parce que les soins médicaux coûtent très chers. Pour une opération moyenne le coût peut varier entre 30.000 et 50.000 yuans et l'assurance va vous rembourser peut-être 7.000 yuans seulement. Mais si c'est une maladie grave cela peut être multiplié par dix, alors les gens préfèrent mourir. On dit qu'il y a trois causes de stress en Chine : l'éducation* (les frais d'éducation)*, l'achat de la maison qui prend presque toute la vie, et la maladie* (si on est malade, on ne peut pas payer) ».

Résolution des conflits 劳动争议处理

Modèle type	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4	Modèle 5
Si différend entre les parties, A ou B peut s'adresser au comité de médiation de l'unité. Si la médiation échoue, demande par écrit au comité d'arbitrage. Dans les 15 jours qui suivent la décision d'arbitrage, si pas satisfait, peut saisir le tribunal populaire.	Le conflit au travail doit d'abord être réglé par la négociation. Si la négociation échoue, la partie qui demande l'arbitrage peut saisir le comité d'arbitrage local dans un délai de 60 jours à compter de la date du conflit. Le résultat de l'arbitrage est définitif.	Si différend entre les parties, A ou B peut s'adresser au comité de médiation de l'unité. Si la médiation échoue, demande par écrit au comité d'arbitrage (劳动争议仲裁委员会) dans les 60 jours. Dans les 15 jours qui suivent la décision d'arbitrage, si pas satisfait, peut saisir le tribunal populaire local (甲方所在地人民法院).	En cas de conflit, les parties peuvent demander la médiation de l'unité. En cas d'échec de la médiation, A ou B peut demander l'arbitrage au comité d'arbitrage.	Si conflit, la partie B peut d'abord demander une médiation au syndicat, elle peut aussi faire appel directement au comité d'arbitrage dans un délai de 60 jours à compter de la date du conflit. Si refuse l'arbitrage, la partie concernée peut saisir le tribunal populaire du lieu de la partie A dans les 15 jours qui suivent la décision d'arbitrage.	Si conflit, la partie B peut d'abord demander une médiation à l'unité, elle peut ensuite faire appel directement au comité d'arbitrage. Si refuse l'arbitrage, la partie concernée peut saisir le tribunal populaire dans le délai imparti par la loi.

Tableau 44. Analyse comparée du chapitre sur la résolution des conflits.

Pour la **résolution des conflits**, nous avons relevé que les 5 contrats reprenaient scrupuleusement la procédure prévue par la loi, à savoir d'abord une médiation au sein de l'unité (avec syndicat si présent), puis saisie du comité d'arbitrage local et enfin recours devant le tribunal populaire.

Modification, dissolution (annulation) et résiliation du contrat 合同的变更，合同的解除，合同的终止

Modèle type	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4	Modèle 5
La conclusion, l'exécution, la modification, la dissolution, la résiliation et la compensation économique d'un contrat de travail sont exécutées conformément aux dispositions de la loi sur le contrat	La partie B a le droit d'annuler le contrat (démission ?) mais doit soumettre une notification écrite (书面) au préalable, selon la nature de son travail et selon les dispositions de la partie A. Dans ce cas, la partie B n'est pas tenue de verser une indemnité (赔偿). La partie A, sous réserve d'informer B dans les 30 jours, peut résilier le contrat si : -le salarié malade ou blessé à cause du travail, ne peut toujours pas travailler ; -le salarié n'est pas compétent, et après formation et changement de poste, toujours pas compétent ; -situation extérieure (force majeure ?) -faillite Dans les situations suivantes, A ne peut pas licencier : -pendant la période de soins (malade) selon le règlement -période de grossesse, accouchement,	En cas de repreneur, l'ancien contrat reste valable. Mais après négociation entre les 2 patrons, on peut modifier le contrat : -changement de poste -) blessé ou malade non-professionnel et ne peut pas continuer le travail -) salarié pas compétent, n'a pas atteint les objectifs -changement de lieu Annulation du CT : -B informe A 30 jours avant, pdt la période d'essai 3 jours avant Conditions pour que B annule le contrat : -manque de protections -défaut de paiement du salaire en totalité et à temps -pas de cotisations sociales -A viole la loi -A emploie la force ou menace ou contre la liberté -mise en danger Conditions pour que A annule le contrat : -pas compétent pendant la période d'essai -B viole le règlement -B détourne des capitaux, cause un grand dommage -B travaille ailleurs ce qui influe sur son travail, et après avoir été	Le contrat peut être modifié si l'objectif du contrat est modifié de manière significative. Négociation possible pour changer le contrat. Annulation du CT par A sans compensation si : -salarié pas compétent pendant la période d'essai -non-respect grave à la discipline et au règlement -détourner de l'argent et causer la perte d'au moins 2.000 yuans à la partie A -faux documents -refus d'obéir -révèle un secret -tirer profit financier de son poste à l'extérieur -cherche querelle -absence 5 jours de suite ou 10 jours sur 1 année -B échappe à ses responsabilités -violation des lois avec effet négatif sur la réputation de l'entreprise -ne réussit pas son évaluation -pas efficace, retards (pas plus de 20/an) -absent plus de 3 fois sans raison, 5 fois/an -autres raisons, selon la loi	Annulation du CT par A si : -salarié pas compétent pendant la période d'essai -faute professionnelle, dommage à la réputation de l'entreprise -travail extérieur qui nuit à l'entreprise -crime -mensonges, menaces -autres selon la loi Dans les situations suivantes, A doit informer B 30 jours avant ou payer 1 mois de salaire : -le salarié malade ou blessé à cause du travail, ne peut toujours pas travailler ; -le salarié n'est pas compétent, et après formation et changement de poste, toujours pas compétent ; -situation extérieure (force majeure ?) -réduction des emplois du fait de la loi Conditions pour que B annule le contrat : -période d'essai : informe 3j avant ; 30 jours après -manque de protections -pas de cotisations sociales -A viole la loi -A emploie la force ou menace	Annulation du CT par A si : -salarié pas compétent pendant la période d'essai -faute professionnelle, dommage à la réputation de l'entreprise -travail extérieur qui nuit à l'entreprise -crime -mensonges, menaces -autres selon la loi Dans les situations suivantes, A doit informer B 30 jours : -le salarié malade ou blessé à cause du travail, ne peut toujours pas travailler ; -le salarié n'est pas compétent, et après formation et changement de poste, toujours pas compétent ; -situation extérieure (force majeure ?) -faillite, situation financière difficile, changement de politique de A Conditions pour que B annule le contrat : -période d'essai : informe 3j avant ; 30 jours après

	allaitement, 1ère année Dans les situations suivantes, A peut licencier B : -période d'essai -non-respect grave du règlement et de la discipline -crime -en raison de causes naturelles ou sociales Après négociation, les 2 parties sont d'accord et le contrat est résilié.	alerté, continue quand même -mensonges, menaces -acte criminel	Annulation du CT par B : Doit fournir démission 2 mois avant Fin du contrat : -aucune des 2 parties ne veut continuer -B ne vient pas pendant 10 jours -autres selon la loi	ou contre la liberté -autres, selon la loi Dans les situations suivantes, A ne peut pas licencier : -pendant la période de soins (malade) selon le règlement si B n'a pas fait d'examen médical avant l'embauche -période de grossesse, accouchement, allaitement, 1ère année -quand accident ou maladie professionnelle et perte de capacités -si B travaille depuis 15 ans dans l'entreprise et à moins de 5 ans de la retraite.	-manque de protections -pas de cotisations sociales -A viole la loi -A emploie la force ou menace ou contre la liberté -autres, selon la loi Dans les situations suivantes, A ne peut pas licencier : -pendant la période de soins (malade) selon le règlement si B n'a pas fait d'examen médical avant l'embauche -période de grossesse, accouchement, allaitement, 1ère année -quand accident ou maladie professionnelle et perte de capacités -si B travaille depuis 15 ans dans l'entreprise et à moins de 5 ans de la retraite.

Tableau 45. Analyse comparée du chapitre concernant la modification, la dissolution et la résiliation du contrat.

Nous avons relevé que cette partie est souvent très touffue et complexe au sein des contrats.

Les conditions de résiliation du contrat pour l'employeur conduisent au licenciement du salarié. Les contrats distinguent l'annulation du contrat de sa résiliation ou de sa fin. Dans les cas d'annulation, les indemnités de départ ne sont pas dues. On pourrait rapprocher cette situation de la faute grave dans notre système juridique. Le modèle 3 offre, à ce titre, une liste assez longue de situations qui peuvent générer une annulation du contrat par l'employeur, qui évoque à la fois les absences, retards mais aussi le refus d'obéir, de chercher querelle.

La résiliation du contrat par l'employeur conduit au paiement d'un mois de salaire (modèle 4). Les cas de résiliation couvrent les accidents et maladies de travail, l'incompétence (ou insuffisance professionnelle), les cas de force majeure (qui restent à définir), la réduction des effectifs, la faillite. Quelques situations du salarié

interdisent la résiliation du contrat : pendant période de soins lors d'une maladie, maternité (modèles 1, 4 et 5) accident ou maladie professionnelle avec perte de capacités, salarié depuis 15 ans dans l'entreprise et à moins de 5 ans de la retraite (modèles 4 et 5 seulement).

Le salarié peut démissionner à condition de le stipuler par écrit (modèle 1), 2 mois avant (modèle 3), mais ne touchera pas d'indemnité. Les modèles 2, 4 et 5 donnent les conditions légales pour une annulation du contrat par le salarié mais il n'est pas écrit que le salarié touchera alors une compensation.

b) Analyse thématique

Après l'analyse des similitudes au sein de ces différents contrats de travail, nous pouvons remarquer qu'un certain nombre de thématiques ne sont pas toujours reprises dans l'ensemble des contrats. Nous avons sélectionné les thématiques suivantes pour analyse :

- Discipline
- Confidentialité et non-concurrence
- Compensation ou indemnisation économique

Discipline

Pour ce qui est de la discipline au travail 劳动纪律, voici les obligations du salarié telles que définies au sein des contrats de travail :

- Le salarié doit respecter scrupuleusement les lois et réglementations nationales, et celles de l'entreprise, et se conformer à l'éthique professionnelle（职业道德）. À titre d' exemple, il doit terminer les travaux dans le temps imparti, ou encore mettre en œuvre les procédures de sécurité et d'hygiène.
- Le salarié doit améliorer son professionnalisme et ses compétences（提高职业素养和技能）. Il doit participer activement à l'éducation et la formation sur les techniques de l'entreprise.
- Le salarié doit obéir（服从）à la gestion de l'entreprise. L' entreprise est responsable de tous ses salariés, elle dirige. Le caractère 管理 peut être compris avec les deux sens : diriger et gérer. L'entreprise peut alors récompenser et sanctionner : en un seul mot 奖惩, où 奖 signifie récompense et 惩 punir.
- En cas d'infraction aux règles et réglementations, la partie A peut imposer une sanction disciplinaire allant jusqu'à la résiliation du contrat. Elle peut aussi sanctionner économiquement le salarié.

Confidentialité et non-concurrence

Pour ce qui est de la confidentialité et de la non-concurrence,...

- Une obligation de confidentialité peut être délimitée pour une période définie. Signature d'un avenant « accord de confidentialité ».
  Objet de confidentialité : informations techniques, technologiques et commerciales, notamment
  Mais porte également sur les informations sur la gestion de l'entreprise : documents comptables, salaires et allocations, procédures commerciales,...

Ne peut pas communiquer les secrets pendant les colloques, conférences, publications et autres médias. Ne doit pas demander ou influencer un autre pour le faire

- Enquête de l'employeur,

  Responsabilité civile (indemnité à payer par le salarié en fonction du dommage) et pénale (article 2019 de la loi pénale de la RPC)

  Emprisonnement d'une durée entre 3 et 7 ans s'il y a vol des secrets commerciaux (商业秘密), et/ou divulgation à des tiers.

- Non-concurrence : Ne pas créer une activité qui fait la même activité, ne pas travailler ni avoir de relations avec une entreprise concurrente, ne pas donner d'informations à sa famille.

Compensation ou indemnisation économique

Pour ce qui concerne les compensations ou indemnisations économiques, ...

- Pour le salarié :

  Si résiliation du contrat par l'entreprise : entre 1 et 3 ans d'ancienneté =) 1 mois de salaire; entre 3 et 5 ans : 2 mois de salaire; plus de 5 ans : 3 mois de salaire (maximum). Si l'entreprise ne le fait pas, devra payer en plus 50% devant le tribunal.

- Pour l'employeur :

  Si le salarié a menti lors de la signature du contrat et a causé un préjudice à l'entreprise, le salarié devra indemniser la partie A (赔偿) ;

  Si le salarié n'a pas respecté la clause de confidentialité, le salarié devra indemniser la partie A ;

  Si l'entreprise a payé une formation et que le salarié quitte l'entreprise, il devra rembourser la formation ;

  Si le salarié résilie son contrat, doit indemniser la partie A à partir de 20% du salaire mensuel à compter de la date de résiliation jusqu'à la date d'échéance contractuelle ;

  Le salarié doit finir sa formation avant de résilier.

En conclusion, notre interlocutrice Wen nous donne sa perception de la règle et du règlement en Chine : « *Il y a toujours une exception en Chine, le règlement c'est pas pour tout le monde. C'est un contrat général, et s'il y a des personnes ou des situations spéciales, il y a d'autres règles, on adapte la règle. La règle n'est jamais fixe.* »

5.3.2 Analyse des autres données

Nous avons complété notre étude par l'analyse de documents relevant de la sphère sociétale afin de relever ce qui est spécifique à la culture ou au contexte social dans les informations relatives au travail.

Ainsi, notre attention s'est portée sur les offres d'emploi, sur des séries télévisuelles portant sur les jeunes au travail et sur l'observation d'un salon de recrutement pour de jeunes chinois diplômés de l'enseignement supérieur.

a) Analyse de contenu des offres d'emploi

Les offres d'emploi sont des documents très médiatisés, utilisés principalement en droit lors de litiges. Ce sont des documents vers lesquels les avocats spécialisés en droit du travail se tournent rapidement en cas de litige, dans le monde occidental (Dale, 2006).

Peu d'études ont jusqu'à présent mis en évidence le lien entre les offres d'emploi et le contrat psychologique. On peut néanmoins citer les travaux de Conway et Brinner (2005). Pour ces auteurs, une offre d'emploi constitue une forme essentielle de communication organisationnelle pouvant être interprétée par un candidat comme une promesse d'un accord d'échange réciproque.

Partant de cet énoncé, nous avons collecté et analysé différents types d'offres d'emploi.

Analyse des offres

Dans le contenu des offres d'emploi, on retrouve à la fois des termes relatifs aux compétences requises pour le poste en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être mais également des expressions ou mots relatifs au contexte social ou culturel. Nous présentons ici les différentes expressions trouvées classées dans ces deux rubriques : les obligations attendues de l'employé par l'employeur et les promesses de l'employeur.

Afin de déterminer la nature des obligations réciproques, nous avons traduit et listé les items de chaque annonce. Le tableau «Nature des obligations réciproques sur une sélection d'offres d'emploi dans la filière du Tourisme-Hôtellerie-Restauration », en annexe 20, présente les différentes offres d'emplois et la nature des obligations pour chacune d'elles. À l'issue de ce premier travail, nous avons identifié les obligations communes les plus souvent rencontrées dans ces annonces. Puis nous avons classé ces obligations selon la grille d'inventaire de Campoy *et al.* qui nous sert de canevas pour comparer les obligations réciproques perçues par les répondants chinois avec les études jusque-là réalisées sur le sujet auprès d'occidentaux, et complétée par les thèmes identifiés lors de notre analyse qualitative (voir chapitres 6 à 8).

Les obligations attendues de l'employé

Dans le tableau suivant, nous ressortons les items des offres d'emplois correspondant aux thèmes de l'inventaire de Campoy *et al.* (2005).

Thèmes	**Items issus des offres d'emploi**
Performance liée à la tâche	-être consciencieux, méticuleux -travailler avec soin -mener ses travaux dans le temps imparti -travailler dur, avec acharnement -être efficace -savoir résoudre les problèmes des clients, de l'équipe -exécution solide du travail -se montrer professionnel -gérer les choses en autonomie -avoir l'esprit clair, être logique

	-améliorer continuellement les conditions de travail des employés
Comportements extra rôle	
Flexibilité et employabilité	-participer activement à la formation -apprendre activement, forte capacité à apprendre -capacité d'adaptation, capable de s'adapter au changement -capacité à résister à la pression, forte « qualité psychologique » -esprit d'avant-garde -réagir rapidement et savoir ajuster la réponse, être réactif -être flexible
Honnêteté et fidélité	-avoir le sens des responsabilités : haut niveau, haut degré, sens aigu,… -intègre -prêt à s'engager pour une longue période
Sociabilité et intégration	-maîtriser la communication coopérative de l'organisation -avoir des aptitudes en communication interpersonnelle -restituer à la hiérarchie -obéir au contremaître, coopérer avec le contremaître/hiérarchie -savoir travailler en équipe (comprendre le processus) -avoir une attitude positive, agréable, enthousiaste -esprit d'équipe -bien savoir communiquer : avec les clients, avec les collègues -être poli, utiliser un langage de courtoisie -pouvoir vivre à la campagne (« pouvoir plonger au cœur du pays ») -coopérer avec harmonie -être sociable -se soucier des pensées et de la vie des employés -avoir des vêtements et une coiffure propres, maquillage correct
Normativité-Conformité sociétale	-sens de l'honneur -capacité à accepter -avoir un bon caractère, bon tempérament, supporter les difficultés -avoir bon cœur, être de bonne nature, bienveillant -aimer sourire, être chaleureux -avoir une voix enthousiaste, une voix douce -être de bonne moralité -avoir des traits physiques réguliers, bien proportionné, un visage gentil
Performance sociale	-être en bonne santé, détenir un certificat de santé local -être dévoué : au travail, au client, à l'entreprise

	-sens du service au client : le « client d'abord » comme principe de base, savoir gérer les émotions du client, être patient et attentionné pour que le client se sente chez lui, comprendre le client, retenir son nom -améliorer continuellement ses compétences, être désireux de progresser -être patient et studieux (aimer apprendre) -vouloir gagner de l'argent

Tableau 46 : Obligations attendues de l'employé issues de l'analyse des offres d'emploi au regard du tableau de Campoy *et al.* (2005, p.111-150)

On relève de cette description :

- Des exigences en termes de comportement et d'attitudes au travail : l'employé doit avoir un sens des responsabilités élevé, travailler dur, être appliqué et afficher une attitude positive. C'est l'ensemble de ces critères qui permettent de qualifier l'employé de professionnel. Il doit également être flexible au sens où on peut lui demander de la polyvalence dans son travail. Démontrer une volonté à apprendre et à s'améliorer revient fréquemment dans le contenu des offres d'emploi.
  On attend aussi du candidat des qualités humaines : bienveillance, chaleureux, agréable. Ces qualités sont mises au service de son relationnel au sein de l'équipe et au service de la clientèle.
- L'employé doit être en mesure de s'adapter à la situation, et particulièrement savoir réagir de manière appropriée aux problèmes posés par la clientèle et l'équipe. Il doit savoir résister à pression, supporter et dépasser les difficultés.
- Quasiment toutes les annonces précisent que l'employé doit « savoir communiquer », complété parfois par la connaissance des règles de politesse et peut être compris par le fait d'être familier avec le « social chinois » c'est-à-dire la connaissance des rites (respect de la hiérarchie, des employés plus anciens, du client, de la face,…), et par la nécessiter de savoir coopérer avec harmonie (c'est-à-dire sans conflit).
  L'obéissance à la hiérarchie est une condition également mise en avant.

Certaines caractéristiques physiques (traits du visage, taille,…), de genre et d'âge sont également mentionnées dans les annonces.

Les promesses de l'employeur

Dans le tableau suivant, nous ressortons les items des offres d'emplois correspondant aux thèmes de l'inventaire de Campoy *et al. (2005).*

Thèmes	**Items issus des offres d'emploi**
Rémunération	-salaire de base : fourchette (peut varier du simple au double) -bonus mensuel, trimestriel, annuel -dividendes (à négocier) -primes et commissions -actions -double salaire fin d'année -rémunération intéressante

	-allocation repas, logement, transport
Sécurité de l'emploi	-entreprise d'Etat
Protection	-5 assurances et yijin (logement) -5 assurances et yijin, même pendant la période d'essai -assurance médicale supplémentaire (remboursement de 90% des frais médicaux)
Développement (formation et carrière)	-possibilités de promotion 2 à 3 fois par an (gain financier) -plan de développement -grandes possibilités de promotion
Reconnaissance (respect et soutien)	-indemnité pour heures supplémentaires -voyages en commun (cadeau) -fêtes d'anniversaire -diners offerts (ensemble) -récompenses en nature ; tablettes, appareils photo, appareils électroménagers,…
Qualité relationnelle avec le supérieur hiérarchique	
Contribution sociale	
Contenu du travail	
Justice	
Communication	
Horaires de travail	-horaires définis -8 heures/jour ; 10 heures/jour
Environnement de travail	-voyages à l'étranger, intérieurs -environnement de travail agréable, bonne ambiance, relation de travail entre collègues harmonieuse -commodités pratiques pour les transports -bon hébergement, dortoir séparé, chambre -environnement autour du lieu de travail propice à la promenade
Equilibre	-jours de repos, week-end, repos régulier -congés payés (précision du nombre ou pas) -jours fériés chômés -congés pendant la fête du printemps

Tableau 47 : Promesses de l'employeur issues de l'analyse des offres d'emploi au regard du tableau de Campoy *et al.* (2005, p.111 à 150).

On relève de cette liste :

- Le salaire de base est quasiment toujours précisé mais il se situe dans une fourchette assez large, variant parfois du simple au double.

Une rémunération complémentaire sous forme de primes diverses vise à montrer au candidat qu'il peut gagner bien davantage s'il travaille bien et beaucoup. Un salaire doublé en fin d'année est souvent mentionné.

- L'assurance sociale est quasiment toujours annoncée. Le niveau le plus bas correspond aux 5 assurances, puis s'y greffe rapidement le « yijin », et certains y ajoutent des garanties supplémentaires sous forme d'assurances médicales complémentaires. La protection sociale semble être un moyen utilisé pour attirer des candidats.
- Les avantages en nature sont nombreux et divers : les plus courants sont ceux qui portent sur l'aide aux repas, logement et transport. Viennent ensuite des avantages matériels qui dépendent bien souvent de la nature de l'entreprise (tablettes, appareils photo,…). Les voyages domestiques ou internationaux sont également présentés comme un avantage à l'emploi.
- Les aspects concernant le développement dans l'entreprise sont parfois évoqués, notamment lorsqu'il s'agit de présenter l'intention de l'organisation de former le personnel. Quelques annonces abordent également des possibilités de promotion, souvent financières, en précisant que le développement au sein de l'organisation peut être rapide.
- Pour ce qui est de la reconnaissance, elle s'articule autour d'offres particulières: par exemples, une indemnité financière reconnaissant un certain volume d'heures supplémentaires effectuées ou une gratification sociale sous la forme de diners, de sorties ou de voyages effectués ensemble pour remercier et témoigner d'une certaine gratitude à l'équipe.

On peut néanmoins relever que des informations concernant plusieurs thèmes n'apparaissent pas dans le contenu des offres d'emploi. Ces rubriques correspondent pourtant aux obligations perçues de l'employeur par le salarié. Elles concernent : la qualité relationnelle avec le supérieur hiérarchique (quel soutien, exemplarité,…), la contribution sociale de l'emploi (rapport de l'emploi avec sa place dans la société), le contenu du travail autre que la seule description des tâches (contribution du travail à l'individu en termes de développement), la justice et la manière dont l'employé sera traité au sein de l'organisation, la communication au sens de ce que l'organisation souhaite confier ou transmettre à l'employé.

b) Analyse de contenu des séries télé

Une série se définit par un certain nombre de caractéristiques que nous présentons en préalable à l'analyse des séries faite dans notre étude. L'ensemble de ces informations provient de notes prises lors d'une formation à l'écriture de série, organisée par Aleph, école d'écriture à Paris, et animée par Iris Ducors, scénariste, en novembre 2017.

Tout d'abord la série doit susciter une adhésion émotionnelle. Le défi d'une série est donc de détenir un potentiel d'adhésion suffisant pour être diffusée dans le temps. Le scénariste définit un thème chapeau qui est en quelque sorte la morale de la série, puis dans la même idée, un « thème-morale » par épisode.

Ensuite, elle dispose de prémisses (même décor, même code visuel,...) qui permettent de raconter de la même manière toutes les histoires. Ses narrations sont multiples, elle peut proposer deux à trois niveaux d'intrigues : une intrigue principale (liée au métier,...) et deux à trois intrigues secondaires. On retrouve ce principe épisode après épisode, c'est le principe d'une narration feuilletonnante avec un personnage qui n'arrive jamais à régler ses problèmes (par exemple son identité). Enfin et surtout, elle génère une forme d'addiction.

À la différence d'un film au cours duquel le héros finit par gérer ou non son conflit, une série permet au conflit de se régénérer continuellement. S'il n'y a plus de conflit, la série s'arrête. Les personnages doivent donc poursuivre une quête personnelle (objectif), avoir des motivations (pourquoi veut-il atteindre cet objectif ?) et un enjeu (que perdra-t-il s'il n'atteint pas son objectif ?). Plusieurs types d'obstacles se présenteront sur la route du personnage : liés aux circonstances (temps limité, état de guerre,...) ; des complications (un obstacle peut en déclencher un autre) ; une contre-intention (intervention d'un tiers à la quête du héros qui s'oppose accidentellement ou délibérément à son objectif).

Afin de retenir ce que les séries apportent en miroir à la compréhension de la vie des jeunes générations de chinois, nous retraçons ci-après chacune des trois séries retenues en présentant les éléments caractéristiques de la série (thème et personnages) et l'analyse de quelques épisodes clés. Ces ressources seront de nouveau exploitées pour compléter l'analysedes chapitres 6, 7 et 8.

Série « Ode to Joy »

Source : https://www.youtube.com/watch?v=4wGpu56WQGQ

Année (première diffusion sur youtube)**:** série 1 – 2016 ; série 2 – 2017

Format : série feuilletonnante de 43 minutes

1ère saison : 42 épisodes

2ème saison : 55 épisodes

Synopsis : Portraits de 5 jeunes femmes dans la Chine d'aujourd'hui confrontées aux turbulences de la vie professionnelle et personnelle.

Thème chapeau de la série: Il faut s'entraider pour affronter les vicissitudes de la vie.

Les personnages principaux:

• *Fan Shengmei* (Xiao Fan ou Fanjie) – initiales FS – 30 ans

Fang Shengmei est une professionnelle expérimentée. Elle occupe un poste RH au sein d'une entreprise à capitaux étrangers. Elle est habile dans la communication sociale et est présentée comme une amie loyale. Sa quête consiste à trouver un mari riche car elle doit subvenir aux besoins de sa famille. Elle est issue d'un milieu social modeste et rural. Elle a un petit-frère (哥哥) qui a souvent des problèmes personnels et, pour cette raison, Fang Shengmei est fréquemment sollicitée par sa mère pour soutenir la famille financièrement.

• *Qiu Yingying* (XiaoQiu ou Xiaoqiuying) – initiales QY - 23 ans

Qiu Yingying est présentée comme une fille ordinaire d'une petite ville et débutante dans le monde professionnel. Elle est directe et innocente, claire sur qui elle aime et qui elle déteste. Son impulsivité et son insouciance la conduisent souvent à des situations embarrassantes. Ses parents s'attendent toujours à ce qu'elle trouve sa place dans une grande ville comme Shanghaï. Elle sera licenciée de son emploi de bureau et trouvera un poste de vendeuse dans un magasin de café.

• *Guan Ju'er* (Xiaoguan ou Guanguan) – initiales GJ - 22 ans

Stagiaire dans une des 500 premières entreprises, Guan Ju'er est une fille obéissante d'une famille aisée. Elle est douce, calme et gracieuse. Diplômée d'une université peu connue, elle doit toujours travailler plus dur que les autres. Elle espère passer l'évaluation de fin d'année et devenir une employée « officielle ».

• *Qu Xiaoxiao* (Xiaoqu ou Xiaoxiao) – initiales QX - 24 ans

Qu Xiaoxiao revient tout juste de l'étranger (États-Unis), elle est vive d'esprit et acerbe, sauvage et volontaire, vit dans une famille complexe et très riche, elle semble cynique mais en réalité peut être sincère et généreuse. Elle est comparée à une rose avec des épines, vous faisant l'aimer et la détester en même temps. Elle va obtenir le poste de Directrice Générale dans l'entreprise de son père.

• *Andy* – 31 ans

Diplômée de Columbia Business School, Andy devient cadre dans une société d'investissement de Wall Street. Elle est précise et concise dans ses formulations, très à l'aise avec les chiffres, et a une très bonne mémoire, ce qui est présenté comme une qualité remarquable. Elle est froide et distante et pas très à l'aise avec les gens (不擅与接触). On lui reproche souvent d'être restée trop longtemps à l'étranger, ce qui l'a déconnectée des habitudes sociales chinoises. Elle revient en Chine pour rechercher son jeune frère dont elle a perdu la trace, et accepte alors le poste de directrice financière d'une grande entreprise.

Les dix scènes sélectionnées portent à la fois sur des thèmes relevant d'expériences professionnelles et sur des aspects culturels qui apparaissent en toile de fond dans toutes les narrations. Les thèmes identifiés font également écho aux analyses qualitatives des entretiens des répondants et aux sujets relevés lors des témoignages.

Compte tenu du volume retranscrit, nous avons regroupé l'ensemble des textes de ces scènes sous un document unique « Ode to Joy » qui est classé dans **l'annexe 33**. Nous présentons ici leur analyse par thème.

Les thèmes abordés dans cette série sont les suivants :

- <u>la situation économique des jeunes diplômés nouvellement embauchés (scène 1)</u>
  Les deux plus jeunes héroïnes partagent leur désespoir concernant leur salaire actuel. Avec un salaire mensuel de 4 000 RMB à Shanghaï les conditions de vie sont très difficiles. Le classement de l'université dont la jeune chinoise est diplômée joue un rôle crucial pour être embauchée et obtenir un salaire décent. Pour les deux jeunes femmes la désillusion est palpable mais elles se réconfortent mutuellement et s'encouragent à la fois à travailler dur et à passer des qualifications pour monter en professionnalisme et obtenir ainsi un meilleur emploi.
- <u>la relation parent-enfant unique lors de l'installation d'une des jeunes femmes dans son nouvel appartement (scène 2)</u>

La jeune Qu Xiaoxiao veut s'émanciper du foyer familial mais ses parents ne le voient pas de la même manière. Le père approuve l'idée que sa fille fasse ses preuves mais le coût de la séparation lui paraît disproportionné. La jeune femme réutilise les arguments de nature sociétale pour démontrer à son père la bonne fin de sa démarche. Ainsi, elle dit qu'il est normal de se « torturer » à son âge, et « qu'on a rien sans rien ». En se réappropriant les paroles et dictons répétés pendant son enfance, elle convainc son père de son intérêt.

- la charge de travail et la reconnaissance (scène 3)

  La jeune GJ travaille avec acharnement, de nombreuses heures alors qu'elle n'est que stagiaire. Elle espère, en échange de son investissement, obtenir un poste fixe dans l'entreprise. Lors de cette scène, elle raconte à son amie QY ses nombreuses heures supplémentaires, plus de 16 heures par jour.

- la discrimination au travail (scène 4)

  Lors de cette scène, les personnages discutent des conséquences de la relation amoureuse entre la jeune QY et son chef direct. Pour FS, la situation est impossible et elle prédit que ce sera QY qui fera les frais de cette liaison et sera licenciée. « Pour les filles comme nous, un travail stable est la seule sécurité », dit-elle.

- il n'y a ni bien, ni mal (scène 5)

  La discussion sur la relation de QY et de son chef direct permet d'aborder une morale philosophique chinoise à la situation. Ainsi, FS, qui est celle qui est la plus familière avec le « social chinois » explique à Andy, qui a perdu le sens des réalités chinoises depuis son séjour aux États-Unis, qu'il n'y a ni blanc ni noir dans une telle situation, et que chaque aspect, positif et négatif, s'alimentent réciproquement dans l'intérêt de leur jeune amie si elle sait apprendre de ses erreurs. Nous sommes ici dans un principe de la pensée taoïste, du yin et du yang.

- le regard critique sur les entreprises familiales (scène 6)

  Cette scène met en face à face deux visions antagonistes sur la manière de coopérer et de construire des partenariats avec d'autres entreprises. D'un côté, le directeur de l'entreprise où travaille Andy favorise la relation (guanxi) et présente le cas d'une société familiale dont il connaît le patron. Il ne s'étend pas sur le niveau de ses relations auprès d'Andy et veut juste lui présenter le dossier une première fois. Il reviendra à la charge dans les épisodes qui suivront. Andy réagit avec ses codes de bonne gestionnaire sortie d'une prestigieuse université américaine. Elle raisonne en termes de risques financiers et rejette le modèle familial, trop incertain, selon elle.

  Avec ce court dialogue, et même s'il s'agit d'une fiction, on peut appréhender les perceptions des chinois sur les différentes façons de voir le monde économique et la coopération entre entreprises dans la Chine d'aujourd'hui en fonction du parcours des intéressés.

- les classes sociales (scène 7)

  Les deux jeunes femmes discutent des différences de statut dans la société actuelle, et notamment sur la distinction de plus en plus grande entre riches et classes moyennes basses. Le débat intérieur de la jeune Guanguan est repris par la Voix off. Celle-ci invite l'auditeur à s'interroger sur le sens des conventions sociales qui poussent les individus à vivre dans une société de consommation très compétitive (c'est à celui qui possèdera le plus de biens), et sur la réponse individuelle à y apporter. Il y a là un débat que nous avons retrouvé à plusieurs reprises dans les témoignages des répondants. La

compétition pour posséder et s'afficher avec un certain niveau de richesse semble quasi-irréversible pour les interviewés. Même s'ils apprécient le confort matériel gagné, il y a également au sein de la population un sentiment de quelque chose de perdu.

- la négociation pour une augmentation de salaire (scène 8)

  Lors de cette scène Fanjie montre au spectateur comment négocier une augmentation auprès de son responsable direct mais surtout démontre avec talent qu'il est bien préférable de passer par un chemin de traverse pour obtenir ce qu'on espère. Ainsi, Fanjie ne vient pas directement discuter d'une éventuelle augmentation individuelle auprès de son responsable mais lui démontre avec persuasion que l'entreprise a intérêt d'accorder un bonus à tous les employés du service au risque sinon de les voir démissionner et de perdre alors de l'argent en recrutant à l'externe. Elle s'appuie sur sa connaissance du marché extérieur et sur les discussions de ses collègues qu'elle a préalablement pris soin d'écouter.

  La Voix off conclue en félicitant Fanjie de ses compétences en « politique de bureau » car en obtenant une augmentation collective, elle s'est elle-même récompensée et s'est en outre valorisée auprès de sa hiérarchie en développant ses compétences de négociatrice.

  On assiste ici à une leçon sur le « comment améliorer le sort de tous peut améliorer le sort d'un seul » qui est un principe de base de la pensée chinoise confucéenne.

- l'image sociale d'une expatriée (scène 9)

  Andy représente la jeune femme intelligente, besogneuse, qui connaît les principes de la vie chinoise mais les a mis en veille pendant plusieurs années sous l'influence de sa vie passée aux États-Unis. Elle est donc désormais habituée à utiliser un style direct dans ses relations sociales, ce qui peut choquer son entourage davantage habitué à un mode relationnel indirect.

  Lors de cette scène, son directeur tente d'excuser son attitude auprès d'un « nouveau riche » qu'Andy a rabroué d'une manière franche mais qui peut la faire paraître hautaine et méprisante. De nouveau, nous avons ici une confrontation entre différentes couches sociales de la jeunesse chinoise. D'un côté, ceux qui sont arrivés professionnellement par leur labeur (et l'aide financière de leurs parents) et de l'autre, ceux qui ont réussi dans les affaires par le biais de leur réseau personnel (surtout celui de leurs parents). Les deux types peuvent sembler s'opposer mais au fil des histoires, ils se comprendront mutuellement et sauront utiliser leurs points forts réciproques. À la fin de cette scène, le « nouveau riche » dit d'ailleurs une phrase qui montre bien que nous sommes dans un jeu relationnel complexe et non binaire : « De nos jours, les gens entendent tellement de mensonges qu'ils les prennent pour des vérités, c'est parfois un peu rafraîchissant d'entendre la vérité. J'aime sa personnalité. »

- la situation économique et le problème des loyers (scène 10)

  La question des loyers est un sujet épineux pour la jeunesse chinoise. Le sujet est revenu de manière récurrente dans les témoignages des répondants. L'inflation galopante des loyers pénalise en premier lieu les jeunes qui sont réduits à partager de plus en plus longtemps des logements ou à vivre dans des espaces extrêmement réduits. Par conséquent, nous avons retenu cette scène qui montre une nouvelle fois la désespérance des trois héroïnes colocataires lorsqu'elles s'aperçoivent que leur salaire, à peine versé, a déjà disparu avec le paiement de leur part respective de loyer. Cette scène illustre bien le symptôme actuel du logement pour les jeunes chinois.

Série « A story of Lala's promotion »

Source:https://www.youtube.com/watch?v=lxAOci_I0GMet list=PL3RgL6OzNqijjsgmdsCah7Q9U3784d-3uet index=32

Année (première diffusion sur youtube)**:** 2015

Format : série feuilletonnante de 45 minutes

1 saison : 32 épisodes

Synopsis : Tribulations dans la vie professionnelle d'une jeune femme récemment diplômée d'une université de rang moyen.

Thème chapeau de la série: La persévérance est gagnante.

Personnages principaux :

DU Lala 杜拉拉 : jeune femme de moins de 25 ans, diplômée d'une université moyenne, maladroite et spontanée mais combative et persévérante.

Comme pour la série précédente, nous avons regroupé l'ensemble des textes de ces scènes sous un document unique « À story of Lala's promotion» qui est classé dans **l'annexe 32**.

Nous présentons ici l'analyse des deux premiers épisodes de cette série qui correspondent à des sujets abordés par les répondants (entretien de recrutement) et observés lors de notre participation au salon du marché de l'emploi franco-chinois.

- Épisode 1 – Le salon de recrutement

  Lala occupe un poste d'assistante en entreprise et est harcelée par son manager à son travail. Elle veut alors changer d' entreprise. Son amie lui suggère de chercher du travail dans une entreprise étrangère 外企 mais elle répond que les gens qui travaillent dans ce type d'entreprise ont un sentiment de supériorité 优越感. Elle décide néanmoins de participer à un salon de recrutement.

  Ce salon se tient à l'extérieur, des centaines de jeunes chinois sont présents, habillés en tenue professionnelle, tenant à la main leurs cv. Des stands d'entreprises sont disséminés un peu partout sur l'esplanade. Les candidats sont côte à côte, serrés les uns aux autres, et font la queue pour se présenter individuellement face aux recruteurs.

Cette scène met en avant le personnage principal dans une situation bien connue des jeunes chinois, le marché du recrutement 市场的招聘. Lala va faire son maximum pour réussir à se vendre auprès d'un recruteur.

Lors de la scène, l'héroïne est bousculée par d'autres candidats qui n'hésitent pas à se glisser devant elle pour se présenter au recruteur. Elle est complexée du fait de son diplôme qui provient d'une université moyennement classée et essaie de valoriser son expérience professionnelle en s'appuyant sur le fait qu'elle était polyvalente et qu'elle savait gérer les relations avec les fournisseurs de manière harmonieuse.

Cet épisode nous permet d'identifier des phénomènes ou cristallisations sociales actuelles comme la question du classement de l'université qui conditionne le type d'emploi pouvant être accessible, la compétitivité féroce qui se joue entre les jeunes candidats, ou encore les compétences attendues par les employeurs qui sont intériorisées par les jeunes telle que la « coopération ou communication harmonieuse ».

- Épisode 2 – L'entretien de recrutement

Lala reçoit un appel pour un entretien de recrutement dans l'entreprise privée internationale où elle a laissé son cv. Elle est assise face à deux personnes, un homme et une femme.

On s'attend à ce qu'ils lui posent des questions sur ses compétences et son expérience professionnelle mais ils lui donnent un exercice pratique consistant à expliquer comment partager un gâteau en huit parts.

Au-delà de l'aspect comique de situation, cette scène fait écho aux divers témoignages des répondants concernant les entretiens de recrutement de certaines entreprises, souvent perçus comme « à côté » des questions nécessaires à poser dans une telle situation, parfois par manque de professionnalisation de la filière RH mais aussi parce que le stade de l'entretien de recrutement n'est plus qu'une formalité, le choix du candidat dépendant d'autres facteurs plus internes à l'organisation.

Série « Lutte dans la tribu de fourmis »

Source : https://www.youtube.com/watch?v=WzJXXJjRcCk

Année (première diffusion sur youtube) **:** 2012

Synopsis : Un groupe de jeunes travailleurs appartenant à la classe sociale des « fourmis » partage leurs mésaventures professionnelles et sentimentales.

Format : série feuilletonnante de 45 minutes

1ère saison : 32 épisodes

Comme pour la série précédente, nous avons regroupé l'ensemble des textes de ces scènes sous un document unique «Lutte dans la tribu de fourmis» qui est classé dans **l'annexe 31**.

Nous présentons ici l'analyse de trois scènes qui se jouent respectivement pour la première dans le premier épisode et, pour les deux autres, au cours du deuxième épisode.

Elles correspondent à des sujets abordés par les répondants, ce qui nous permet de les analyser sous forme de thèmes. Par ailleurs, la situation de ceux qu'on appelle « les fourmis » est un sujet revenu fréquemment dans la littérature chinoise, ainsi que dans les entretiens. Nous en donnons ici quelques explications.

Les thèmes analysés au travers de cette série sont donc:

- La classe sociale des « fourmis »

  Comme abordé dans le premier chapitre, les jeunes chinois sont répartis en différentes classes sociales dont la classe des « diaosi » ou losers (perdants) qui représentent des jeunes cantonnés dans des emplois précaires et qui sont perdants sur le marché matrimonial car ils ne peuvent pas accéder au logement (Duléry, 2015).

  Ces jeunes représentent un phénomène social appelé «la tribu des fourmis » ou « yizu », nom donné par le sociologue chinois Lian Si en 2009. En utilisant le terme "fourmis" il a établi une comparaison entre la vie de ces diplômés et celle des fourmis: "Ils partagent toutes les similitudes avec les fourmis. Ils vivent dans des colonies. Ils sont intelligents et assidus, mais anonymes et sous-payés. » ("China's 'ant tribe' still struggling." China Daily. December 14, 2010).

  Vivant ensemble dans des conditions honteuses et occupant un emploi précaire, ces fourmis forment un groupe croissant de «migrants éduqués» (Suda 2012; Engebretsen 2013; Zhang 2013b dans Schucher, 2014) et comporte de plus en plus de diplômés travaillant comme stagiaires à bas salaire sans contrat régulier. D'autres travaillent même «sans salaire» («lingyuexin» jiuye) pendant un mois ou plus, dans l'espoir d'acquérir une expérience professionnelle et d'améliorer leurs perspectives d'emploi (Chen *et al.* 2010). Li (2012) estime qu'environ 10% des diplômés occupent un «emploi caché» (yinxing jiuye).

  Ce néologisme décrit dès lors un groupe de diplômés universitaires à faible revenu qui subsistent avec des niveaux de revenu proche de la pauvreté. Composé typiquement de ceux nés pendant et après les années 1980, la tribu des fourmis est considérée comme la quatrième classe sociale défavorisée du paradigme social chinois, après les classes défavorisées de la paysannerie, les travailleurs migrants et ceux anciennement employés par des sociétés appartenant au gouvernement et laissés au chômage par la réforme économique en Chine.

- L'influence de la nature stable ou non du travail sur la relation amoureuse

  Le jeune homme vient de perdre sa fiancée, son travail et son logement à cause d'une bagarre avec son chef. Il vit désormais avec son grand frère dans un immeuble composé de dortoirs pour les jeunes travailleurs (集体宿舍). Ils sont 6 dans la même chambre.

Le travail du héros consistait à vendre des sortes de médicaments dans la rue, produits de prévention pour la santé.

Cette scène révèle les conditions à remplir pour être considéré comme un homme pouvant prétendre à une relation sentimentale avec une jeune femme. Sa fiancée le rejette au prétexte que ses parents ne l'estiment pas suffisamment à la hauteur de leur union du fait de sa vie instable. Il loge encore dans un dortoir collectif, notamment. Lors des entretiens, il est ainsi plusieurs fois ressorti que, dans une situation idéale et somme toute assez courante, l'homme devait posséder un logement à lui avant de se marier. Bien souvent, ce sont les parents qui offrent le logement au jeune homme ou contribuent financièrement en grande partie. En vivant dans une situation jugée instable, le risque est donc de ne pas avoir la possibilité de nouer une relation sentimentale durable.

- Les conditions de travail difficiles

  La scène de recrutement d'un des jeunes pour travailler dans un petit restaurant illustre les conditions de travail offertes aux jeunes. Le scénariste nous dévoile ainsi les habitudes sociales des petits patrons par le biais des deux jeunes héros qui réagissent différemment aux exigences attendues. Alors que le premier jeune homme, plus suspicieux, rejette la proposition de l'employeur lorsque ce dernier annonce que le job n'est que provisoire, le second accepte toutes les conditions y compris celle de travailler sept jours sur sept et de ne pas être rémunéré pendant la période d'essai. Mais, comme toute obligation doit générer une contrepartie, alors que l'employeur s'attend à ce que le jeune se mette au travail immédiatement, ce dernier exige d'abord de se nourrir. Il y a là une réponse sociale que nous retrouvons dans l'analyse des obligations perçues de l'employé à l'égard de l'employeur. La loyauté n'est pas gratuite, elle représente toujours la promesse tacite d'une certaine réciprocité.

- La relation avec le N+1 à double langage

  Cette scène nous permet de comprendre les ressorts qui se jouent entre le jeune homme et son manager direct. Les deux individus sont dépendants l'un de l'autre au niveau des services rendus. Le contrat relationnel qui les lie implique une réciprocité des échanges qui va au-delà du prescrit ou légal (échange de cigarettes contre absence de sanction due à une absence) et qui, rapidement, peut continuer à progresser dans la nature des échanges informels (trois cartouches de cigarettes contre la possibilité d'avoir une avance sur salaire). Le jeune homme connaît visiblement les manières qui lui permettront d'obtenir les faveurs de son chef et ce dernier profite habilement des écarts ou besoins de son employé.

c) L'observation : une stratégie particulière

L'observation du salon de l'emploi franco-chinois organisé par Oushidai pour la troisième édition en mars 2018 à Gentilly (voir chapitre 4.2.3) nous a permis de recueillir quelques informations complémentaires sur l'insertion des jeunes chinois dans la vie professionnelle. Cette étape a également permis de varier les différentes techniques d'investigation (triangulation) dans le but de produire un matériau empirique plus varié.

Outre le journal de bord évoqué au chapitre 4 (4.2.3.) intitulé « L'observation d'un salon franco-chinois de recrutement », nous avons cherché à analyser un article de presse issu d'un journal laissé en libre accès dans la salle destinée aux candidats.

Pour analyser cet article, nous avons eu recours à plusieurs répondants chinois afin de croiser les interprétations. Nous avons également rapproché les informations de cet article avec les écrits de Mok *et al.* (2016) concernant la politique des gouvernements locaux pour attirer des étudiants (cité au sein du chapitre 1.3.2 a) afin de donner plus de matière aux analyses de chapitres 6 à 8.

Ici, nous présentons une analyse du titre de l'article de presse qui permet de mettre en lien les aspects culturels et les perceptions sur la relation à l'emploi à venir.

Analyse du titre de l'article de presse (**annexe 30**):

Le titre de l'article est le suivant : 中国各地广栽 « 悟桐 » 争引 « 凤凰 »

Zhōngguó gèdì guǎng zāi wútóng zhēng yǐn fènghuáng

La traduction littérale de ce titre donne sur Google traduction : « Largement implanté en Chine, l'Indus se bat pour Phoenix », ce qui n'a aucun sens.

Nos interlocuteurs chinois nous expliquent que cette expression associe deux mots, le pin parasol chinois et le phénix. Or le pin parasol s'avère être l'arbre préféré du Phénix. La phrase dit donc qu'il faut planter des pins parasols pour attirer les phénix. Il s'agit donc d'une métaphore qui permet aux jeunes candidats lecteurs de cet article de comprendre dès le titre que les villes vont déployer un certain nombre d'avantages pour attirer de jeunes talents.

Cette utilisation de l'oiseau Phénix et du pin parasol chinois renvoie à une histoire plus ancienne de la Chine. En effectuant quelques recherches, une répondante a ainsi fait le lien avec le Chengyu suivant 凤栖梧桐 Fèng qī wútóng qui renvoie à l'idée, dans l'ancienne civilisation, qu'une personne compétente choisira un maître compétent. Phénix, en tant que roi des oiseaux, ne pourra ainsi que choisir Wutong (le pin parasol chinois) qui est le roi des arbres.

Plus récemment, en chinois moderne, l'utilisation est également notée avec la phrase suivante :

栽好悟桐树，自有凤凰来 Zāi hǎo wù tóng shù, zì yǒu fènghuáng lái

Le premier sens ici est le suivant : « planter un pin parasol chinois permettra de faire venir le Phénix », traduit par mon interlocutrice par « si on se prépare bien en amont, les bonnes choses arriveront naturellement ».

人民日报

2018年3月28日 星期三 戊戌年二月十二
今日12版 第10292号 人民日报社出版
编辑部邮箱：peoplehwb@VIP.163.com

PEOPLE'S DAILY OVERSEAS EDITI
Quotidien du Peuple édité par GUANG HUA CULTURES ET MEDIA Quotidien:le 2

地址：中国北京金台西路2号（2 Jin Tai Xi Lu Beijing, China） 邮编：100733 国内代号：1-96 国外代号：D797

20余城出台新政　掀起"人才争夺战"

中国各地广栽"梧桐"争引"凤凰"

本报记者　卢泽华

"上海要聚天下英才而用之！"3月26日下午，上海市人才工作大会举行。上海市委书记李强表示，要实施人才高峰工程，进行大刀阔斧的人才政策改革，形成对全球高峰人才的"磁吸效应"，打造"人才梦之队"。

想要"磁吸"人才的不只有上海。近日，杭州、郑州、武汉、郑州、合肥、南京等20多个城市都出台了人才新政。这些人才政策，既立足国内，又放眼全球，掀起了一场"人才争夺战"。

3月10日至11日，2018年陕西春季大型人才招聘双选会在西安曲江会展中心举行。参会企业涵盖全国范围内各类用人单位逾550家，提供招聘岗位28600个。图为双选会现场。
新华社记者　刘潇

"抢人"大战放眼全球

南京放宽外籍人才申请永久居留证规定，郑州市给具有博士学位的青年人才提供每人10万元的首次购房补贴，成都实行全日制大学本科及以上毕业生凭毕业证落户……

在各地的优惠政策中，吸引海外人才成为重头戏。

在杭州，外国人才可享受7项出入境便利政策，创业资助最高可达1亿元，优秀外国留学生毕业后，可直接在杭就业并享受相应补贴等。

在南京，为了支持外国留学生直接留在南京创新创业，有关部门出台一系列政策，积极引进外籍高层次人才。比如，规定争取国家授权后，外国留学生凭借江苏高校毕业证书、创业计划书，可申请有效期2至5年的私人事务类居留许可（加注"创业"）等。

各地为何如此关注海外人才？这与中国各大城市不断推进自身国际化建设有关。近年来，无论是上海、杭州还是南京，都曾提出要提升国际化水平。今年的政府工作报告也指出，鼓励海外留学人员回国创新创业，拓宽外国人才来华绿色通道。可以预见，中国各地面向全球招揽人才的态势将一直持续下去。

引进人才"量体裁衣"

纵观各地人才引进政策，根据各自发展定位和特点，"定向"抛出橄榄枝成为一大特点。

3月21日，北京市政府网站发布了《北京市引进人才管理办法（试行）》。根据自身"全国政治中心、文化中心、国际交往中心、科技创新中心"的定位，北京市重点招揽"千人计划"和"海聚工程"的中国籍入选专家，文化创意人才、体育人才、国际交往的人才、科技创新人才等。

为打造科技产业创新中心，南京日前宣布对高层次人才提供可申领不少于300万元的购房补贴。

在这场"抢人"大战中，科研创新型人才成为各省市竞相争夺的焦点。

杭州发布的《杭州市2017年度"1+6"产业国际化紧缺人才需求目录》显示，杭州市技术研发类人才需求比例最高，为44%。其中，信息产业对技术研发人才的需求达到55%，健康产业达到54%，高端装备产业达到47%，文化创意产业达到18%。

近两年，上海先后实施12项国内科创人才引进新政。在这些政策的刺激下，上海两年内累计引进国内科技创新创业人才逾7.5万人，其中通过科创人才引进新政引进的重点人才近9000人。

广聚人才着眼未来

各地人才新政均在高科技人才、文化创新人才、金融人才等方面着墨甚多。这与中国推进"高质量发展"具有密切关系。

今年政府工作报告显示，5年来，中国消费贡献率由54.9%提高到58.8%，服务业比重从45.3%上升到51.6%，全社会研发投入年均增长11%，中国经济结构出现重大变化。在这一背景下，中国正在着力解决发展不平衡不充分问题，围绕建设现代化经济体系，坚持质量第一、效益优先，促进经济结构优化升级。这也改变了过去各大城市将目光聚集在招商引资、打造项目的情况。

中共十九大报告指出，人才是实现民族振兴、赢得国际竞争主动的战略资源。

未来，在深化供给侧结构性改革、激发各类市场主体活力，实现高质量发展方面，人才无疑是城市发展最关键、也是最急缺的要素。这也成为中国各地通过优惠政策"广栽梧桐，争引凤凰"的根本原因。

"人才争夺可以优化国家人才配置，促进大、中、小城市更加平衡地发展。"中国社科院城市与房地产经济研究室副主任刘彦平表示，中国大力实施创新驱动和创新创业，人才就是从要素驱动向创新驱动的核心资源。

L'insertion de telles expressions dans la presse permet ainsi de raviver la mémoire collective sur des éléments culturels relatifs à la civilisation du pays.

5.4 Interprétation et validité de la recherche

Selon Avenier et Thomas (2012), la validité interne d'une recherche dépend d'une part de la rigueur, de la fiabilité et de la cohérence interne du processus de recherche et d'autre part de la qualité de l'analyse des données. Les auteurs suggèrent alors d'adopter par exemple différentes perspectives théoriques (theory triangulation, Yin, 2003).

Pour Dumez (2013), le chercheur doit être actif quand il recherche un effet de triangulation mais passif vis-à-vis de ses théories d'arrière-plan au sens où il cherche à ne pas être déterminé par elles et à rester ouvert à la découverte, ce qui est le principe même de l'abduction. Cette démarche suppose l'usage de cadres théoriques de départ, permettant d'orienter la recherche, évolutifs mais spécifiés en termes d'effets prédits, puis la recherche systématique d'effets observés surprenants par rapport à ces effets prédits, qui permettront alors d'imaginer des cadres théoriques nouveaux ou de préciser les cadres théoriques existants, par boucles successives.

Dans notre recherche, nous avons donc choisi de croiser différentes analyses et théories afin d'aider à la compréhension des phénomènes sociaux car, ainsi que l'écrit Bhaskar (1998) les phénomènes sociaux se manifestent au sein de systèmes ouverts et ne peuvent pas être artificiellement clos dans le cadre d'une expérimentation.

Nous présentons au sein de ce chapitre les différentes analyses et théories adoptées.

Quant à la validité externe, elle repose sur des mises à l'épreuve de ces connaissances. Dans le paradigme épistémologique réaliste critique, il s'agit de justifier des connaissances portant sur de plausibles mécanismes générateurs (Avenier et Thomas, 2012). Le modèle abstrait ainsi créé peut en permanence être modifié et enrichi par des mises à l'épreuve successives dans des recherches qualitatives et quantitatives, qui rendent possibles des comparaisons continuelles avec toujours plus de données (Glaser, 2004). Dans le cadre de notre recherche, nous pourrions ainsi modifier et enrichir notre modèle avec des études comparatives entre différents pays ou cultures sur la perception des jeunes de leur relation d'emploi.

5.4.1 Interprétations croisées

Notre travail s'est attaché à croiser différents types d'analyses et à réaliser une compilation des notions clés ressortant des interviews rapprochées de la littérature sur le sujet.

a) Les différents types d'analyse

Selon Gavard-Perret (2018), il existe quatre types d'analyses : l'analyse relationnelle, contextualisante, structurale et métaphorique.

Nous avons utilisé ces quatre types d'analyse au sein de notre thèse.

Ainsi, l'analyse relationnelle part du principe que le sens émergera de la relation entre les concepts et non des concepts eux-mêmes. En travaillant sur le contrat psychologique et le contrat social, nous avons cherché à comprendre l'articulation entre ces deux concepts, ou encore comment se tissait le lien entre l'individu, sa relation d'emploi, et la société. C'est donc bien en travaillant sur la relation entre ces concepts que nous avons cherché à faire émerger le sens.

L'objectif de l'analyse contextualisante est de « faire parler un corpus » en le mettant en rapport avec différents contextes constitutifs de différents environnements dans lesquels il s'insère afin de l'éclairer et de lui donner du sens (Paillé et Mucchielli, 2012 ; Gavard-Perret, 2018). Pour cette raison, nous avons travaillé sur les éléments contextuels historiques (chapitre 1 avec notamment la constitution de frises chronologiques en synthèse) et sociologiques (références à différents sociologues ayant travaillé sur la Chine).

Nous avons eu recours à l'analyse structurale lors de l'analyse sur les contrats de travail. Nous avons alors centré notre attention sur les analogies structurales en s'efforçant de repérer la logique commune aux différents contrats, visibles ou plus cachées, qui structurent et organisent les documents en nous appuyant sur l'aide d'une native chinoise.

Enfin, nous avons adopté l'analyse métaphorique, qui est fondée sur l'interprétation symbolique, lors du travail sur l'influence des facteurs externes (société en général) sur la construction du récit individuel quant à la relation d'emploi (chapitres 6 à 8, notamment).

b) Identifications des notions clés à partir de la littérature

Tout au long de notre recherche, nous avons identifié les notions clés abordées au sein de notre corpus. En notant régulièrement en marge des retranscriptions les mots clés des discours, nous avons ensuite mis en lien ces différentes idées et les avons compilées dans un document unique intitulé « notions chinoises ».

Lors de nos lectures contextuelles, nous avons ensuite relié ces notions à des références de la littérature sur la société chinoise. Ainsi, chaque notion clé a été décomposée par des sous-thèmes relatifs aux écrits de l'auteur cité. Le tableau complet, sous forme de répertoire, est accessible au sein de l'**annexe 28.**

Nous donnons ici un exemple pour expliquer sa lecture.

Notions des entretiens	Sources	Chapitres de la thèse
Adaptabilité - Adaptation aux circonstances - Mutations - Sensible à ce qui surgit - Adaptation à la réalité - Circonstances shi - Changement sans fin - Dissolution du moi-intégration - Transformation est globale - Pas peur du changement	 Cheng, 1997 (p.307, 615) Cheng, 1997 (p.278) Li, 1997 (L. Vandermeersch) Chieng, 2006 (p.201-206) Kamenarovic, 2001 (p.34-35) Kamenarovic, 2001 (p.50) Kamenarovic, 2001 (p107) Jullien, 2009 (p.15) Westwood *et al.* (2001)	 6.2.1 et 7.3.2

Tableau 48 : Extrait du tableau Notions chinoises (annexe 28)

Ainsi, par exemple, en ce qui concerne la notion « d'adaptabilité », nous avons choisi de la relier aux travaux de Cheng (1997) lorsque, dans son ouvrage, l'auteure évoque « l'adaptation aux circonstances » des chinois.

Cette notion « d'adaptabilité » se retrouve dans les chapitres 6.2.1 et 7.3.2 de notre thèse.

5.4.2 Interprétation au regard des théories (triangulation des théories)

Au sein de notre recherche nous avons principalement travaillé sur la théorie du contrat psychologique et la théorie du contrat social. Mais nous avons gardé la possibilité de faire appel, dans un second temps, à d'autres théories issues des sciences humaines afin d'enrichir notre compréhension des phénomènes sociaux.

Nous avons ainsi eu recours aux auteurs en psychologie et neurosciences, en histoire, en sociologie, en philosophie et littérature lorsque nous avons eu besoin de comprendre le mécanisme d'articulation entre société et individu.

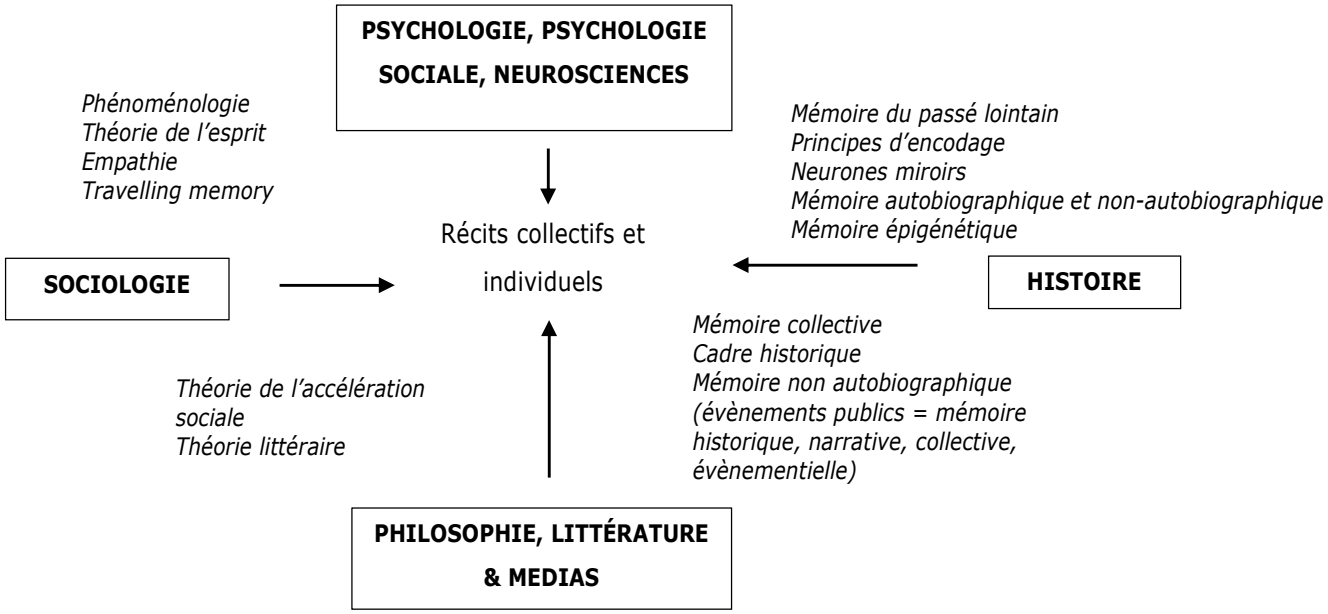


Figure 26. Combinaison des domaines scientifiques autour des récits collectifs et individuels.

Conclusion

Au cours de ce chapitre nous avons explicité les différents traitements, manuel et automatisé, utilisés pour traiter les données relatives aux entretiens des répondants. C'est l'analyse manuelle que nous avons réalisée en premier et qui a guidé notre réflexion. L'analyse automatisée nous a permis d'éclaircir certaines zones et de conforter quelques parties de notre analyse.

Nous avons également employé une approche verticale dans le traitement du corpus, en reconstituant des récits phénoménologiques sur des thèmes relatifs à la perception de la vie au travail selon les époques. Ce travail redonne forme à certaines parties d'entretiens, donnant ainsi l'occasion de saisir le contenu de ce qui a été dit dans une globalité individuelle, et non dans un découpage horizontal. Cette démarche permet ainsi de redonner à voir les singularités et donne une nouvelle dimension au tableau final.

Le traitement et l'analyse documentaire nous a permis :

- de comparer les structures des différents contrats de travail collectés et de dégager des thèmes particuliers communs pour l'analyse ;
- d'identifier, au sein des offres d'emploi sélectionnées, des éléments pouvant être associés aux thèmes des tableaux relatifs au contenu du contrat psychologique ;
- d'analyser des extraits de plusieurs séries télévisées en lien avec le travail des jeunes Chinois aujourd'hui et de dégager, ainsi, les récits véhiculés par les médias;
- de tirer profit de nos observations lors d'un salon de recrutement franco-chinois en 2018.

Le croisement de ces différentes données doit nous aider à fournir une analyse globale plus étoffée et plus juste.

CONCLUSION DE LA PARTIE 2

Au regard des éléments apportés dans les parties 1 et 2, nous pouvons ainsi, d'ores et déjà, compléter notre proposition de modélisation théorique (chapitre 4.1.3) en y intégrant quelques connaissances théoriques du contrat social et du contrat psychologique et en y transposant celles relatives à l'articulation entre mémoire individuelle et mémoire collective.

Le schéma suivant représente cette articulation, les chiffres entre parenthèses sont expliqués dans les commentaires qui suivent.

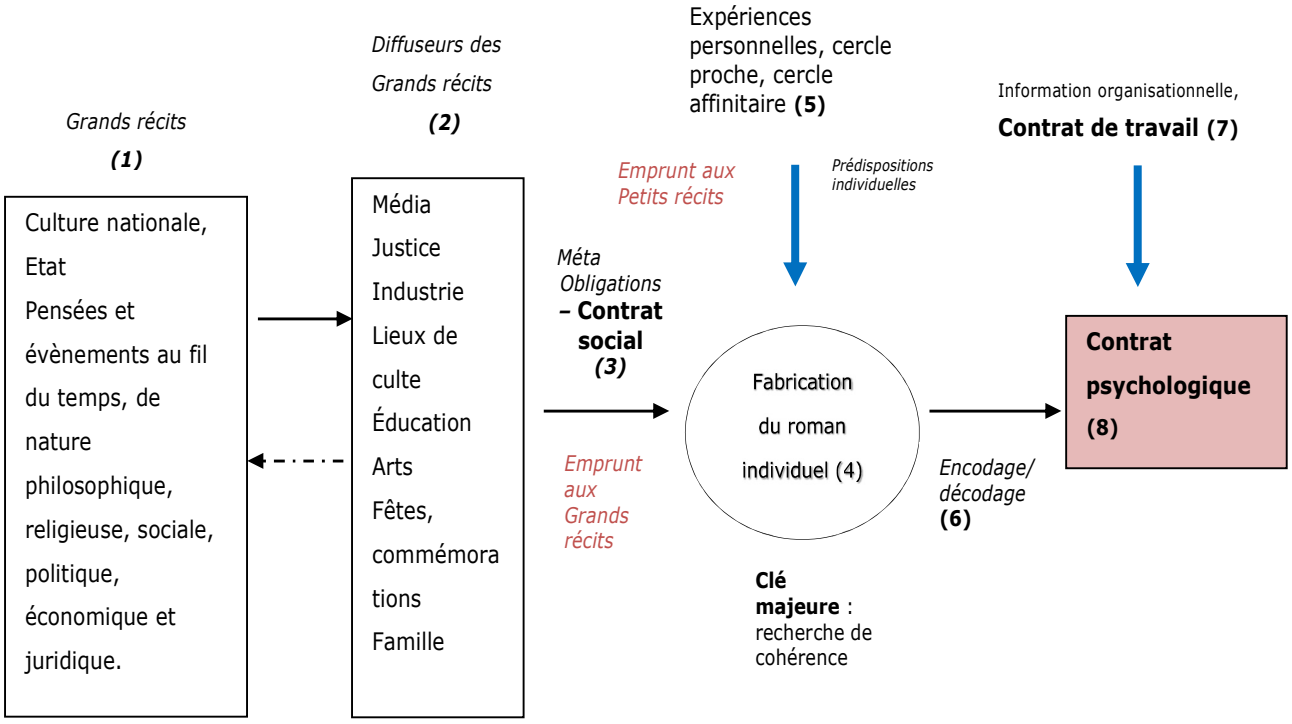


Figure 27 : Proposition de modélisation théorique du processus d'articulation des différents contrats au sein de la relation d'emploi – Étape 2

Au fil du temps, de grands récits sont construits, soit par des individus, soit par des collectifs, en lien avec les évènements sociaux nationaux et transnationaux (guerre, famine, épidémie...) et avec les pensées philosophiques, religieuses, politiques, économiques et juridiques du contexte (espace et temps) dans lequel ils sont élaborés (1).

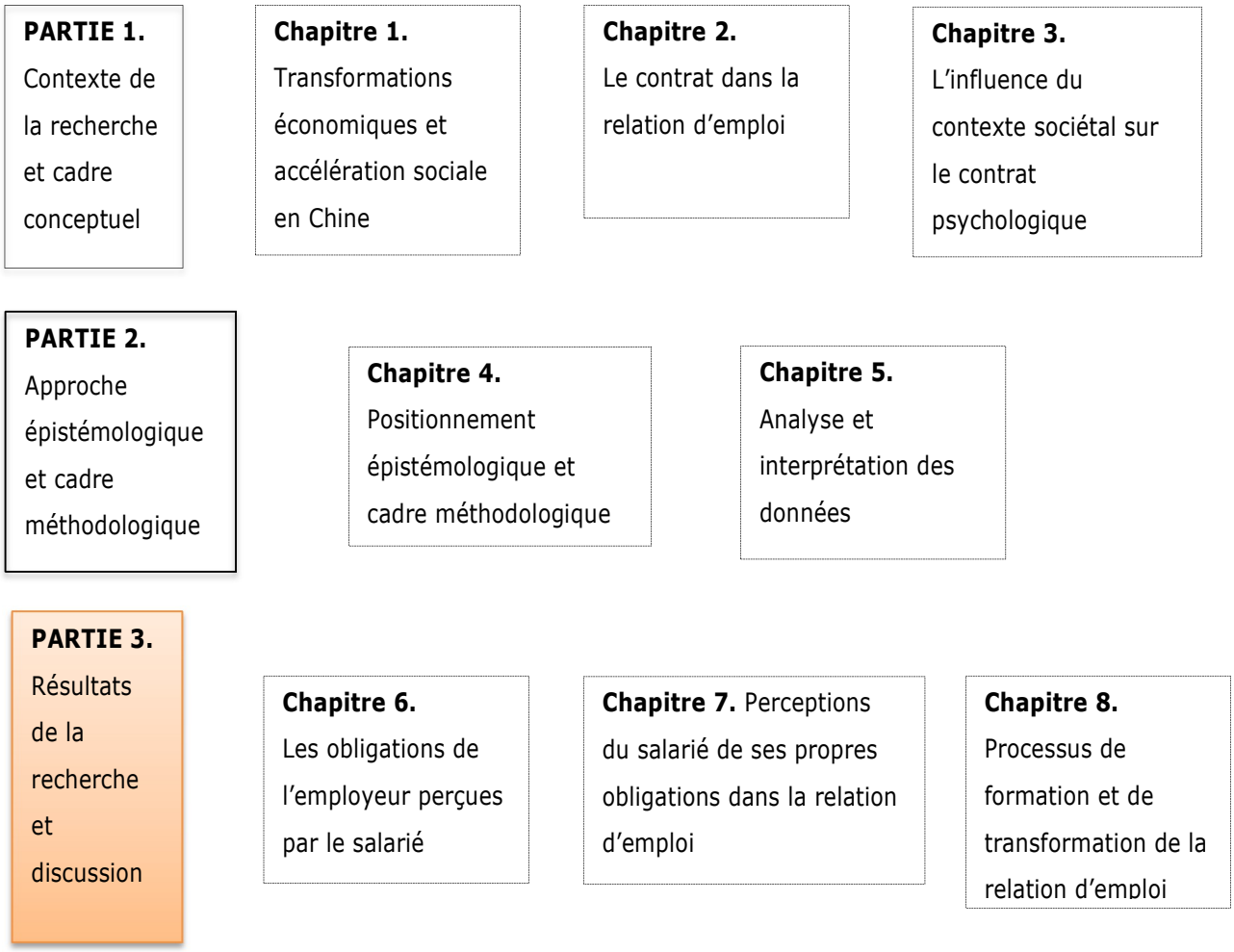
Ces grands récits sont diffusés par différents vecteurs qui relaient leur contenu en les transformant et/ou en les adaptant à leur cadre : les institutions (Justice, Éducation), le monde professionnel (Industrie), les médias (télévision, cinéma, livres, presse, musée,...), les lieux de culte (église, temple, ...) exprimant une religion ou une forme de spiritualité, les Arts (œuvres de littérature, contes, chants populaires, opéra, peinture, théâtre, films, sculpture,....), les fêtes et commémorations (fêtes traditionnelles, fêtes nationales,...), la famille (2).

Ces grands récits nationaux transmettent des hyper-normes qui traversent la société et font culture (3). L'emprunt aux grands récits nationaux aide alors à la fabrication des romans individuels (Cyrulnik, 2012) (4), en ce sens que l'individu va retenir de ces grands récits ce qui le touche, c'est-à-dire ce qui atteint ou concerne un point faible de son histoire, une trace enfouie selon le neuropsychiatre, pour donner sens et cohérence à sa propre histoire. Ce point faible, ou trace enfouie, peut relever de ses propres expériences (un premier emploi dans le cadre de la relation au travail) mais également de celles de son cercle proche (famille, amis) ou/et du cercle de ceux et celles qui lui ressemblent (cohorte générationnelle, conditions sociales équivalentes, niveau d'études,...) partagées lors de regroupements physiques ou, de manière virtuelle, sur des réseaux sociaux (5). Cette construction du roman individuel est donc basée sur le croisement de sa mémoire biographique et non autobiographique.

Par un mécanisme cognitif d'encodage-décodage, l'individu interprète ensuite les méta-obligations ou hyper-normes comme des attentes normatives qui, dans le domaine professionnel, fondent les obligations réciproques employé-employeur (6). Une fois intégré dans l'organisation, l'individu va intégrer et confronter les éléments de son contrat de travail (7) à son schéma mental anticipatoire de la relation d'emploi, pour définir son contrat psychologique (8).

PARTIE 3.

Résultats de la recherche et discussion.



Partie 3. Résultats de la recherche et discussion

Au cours de cette partie, nous aurons l'occasion d'étudier le contenu des obligations mutuelles perçues par les répondants « Jeunes Chinois ».

Pour obtenir des éléments d'analyse, nous nous sommes d'abord appuyée sur l'inventaire de Campoy *et al. (2005)* autour des items sur le contenu du contrat psychologique répertoriés dans la littérature occidentale, complétée de quelques études plus récentes. La liste des auteurs cités dans Campoy *et al.* et identifiés dans les autres recherches est disponible en **annexe 19**. Les items répertoriés dans cette revue de littérature sont rassemblés en **annexe 20**.

En parallèle à ce travail, nous avons identifié dans la littérature portant sur la Chine, des items se rapportant aux thèmes de l'inventaire de Campoy *et al.* (**annexes 21 et 24**).

Puis nous avons juxtaposé ces différents éléments aux verbatims significatifs identifiés lors de l'analyse manuelle de notre enquête, élaborant ainsi deux grilles de lecture qui offrent une lecture comparée entre les items issus de la littérature et ceux issus des entretiens.

Dans un second temps, avec l'aide du répertoire de notions chinoises (**Annexe 28**), nous avons tenté de dégager pour chacun des deux premiers chapitres, une analyse générale des obligations perçues.

Enfin, au cours du dernier chapitre, nous avons complété les résultats de notre analyse au regard de notre proposition de modélisation théorique, afin de rendre compte de l'articulation entre les trois contrats, contrat social, contrat de travail et contrat psychologique présentée sous forme de schéma commenté.

Cette partie 3 permet donc d'analyser les obligations perçues de l'employeur par le salarié (chapitre 6.) et, de la même façon, les perceptions du salarié de ses propres obligations dans la relation d'emploi (chapitre 7.). Au cours de ces deux chapitres, nous présentons une grille de lecture comparant les items des obligations réciproques qui apparaissent suite à l'analyse thématique de notre terrain avec les items répertoriés par la littérature.

Puis nous abordons, au sein du dernier chapitre, le processus de formation et de transformation de la relation d'emploi (chapitre 8.) en présentant en conclusion une proposition de schéma sur l'articulation des trois contrats.

Chapitre 6. Les obligations de l'employeur perçues par le salarié

Dans ce chapitre, nous présentons les principales obligations perçues de l'employeur par les répondants selon l'inventaire de Campoy *et al.* (2005), et en nous appuyant sur une revue de littérature portant sur des sujets proches en Chine.

Dans un premier temps, nous avons classé ces obligations perçues selon les thèmes suivants :

- Les récompenses économiques : rémunération, sécurité de l'emploi et développement (formation et carrière)
- Contenu du travail, horaires de travail, équilibre vie privée-vie professionnelle
- Communication, reconnaissance et justice

Puis nous avons dégagé les thèmes spécifiques à notre enquête, à savoir:

- La relation avec le N+1
- L'environnement de travail
- Le besoin de protection
- La contribution sociale.

Enfin, nous avons dégagé une analyse générale de cette grille de lecture, en identifiant quelques grandes lignes caractérisant les obligations perçues de l'employeur par les répondants, comme le fait que la nature des obligations reste attachée aux particularités sociétales, la superposition des obligations pour s'adapter aux mutations économiques et la nature spécifiques de certaines attentes.

6.1. Inventaire des items associés aux obligations de l'employeur perçues par le salarié

Dans un premier temps, nous avons conduit une revue de littérature sur les études conduites en Chine évoquant ou se rapprochant des items de l'inventaire de Campoy *et al.* sur les obligations perçues de l'employeur. Ce premier travail nous a permis de nous éclairer sur les quelques travaux déjà réalisés sur le sujet. Cette liste n'est toutefois pas exhaustive mais répertorie les principaux articles présentant un intérêt spécifique pour notre travail. Elle se présente sous forme d'un tableau disponible **en annexe 21.**
En italique figurent les items spécifiques à la littérature sur la Chine et qui n'ont pas d'équivalence avec les items répertoriés dans la littérature occidentale.

Dans un second temps, nous avons identifié les verbatims significatifs de nos entretiens relatifs aux 14 thèmes définis par Campoy *et al.*. Le résultat de ce travail est présenté sous forme d'un tableau accessible en **annexe 22** (Obligations de l'employeur perçues par le salarié - verbatims significatifs). Puis nous en avons fait une synthèse en proposant un certain nombre d'items correspondant au sens et à l'idée générale de ces verbatims. Enfin, nous avons mis face à face les items de la littérature et ceux de nos entretiens, selon les 9 thèmes des obligations de l'employeur et les 5 thèmes des obligations de l'employé définis par Campoy *et al.*. Ce résultat, sous forme de grille de lecture comparative, est présenté en **annexe 23**, et repris par segment tout au long du chapitre 6.

Nous présentons ainsi l'analyse des thèmes communs au point 6.2.1 et les thèmes spécifiques à l'étude au point 6.2.2.

6.2. Etude du contenu des obligations perçues

L'analyse comparée du contenu des obligations de l'employeur fait apparaître des similitudes dans les thèmes de la littérature et dans ceux des entretiens. Malgré tout, ces similitudes cachent de nombreuses variations autour des items, et, par ailleurs, des thèmes nouveaux émergent de cette analyse.

Ces variations sont principalement dues au contexte chinois. Pour analyser plus finement les résultats de notre enquête, nous avons donc relevé et répertorié les principales « notions chinoises » qui apparaissaient lors des entretiens afin de trouver dans la littérature des éléments d'explication aux phénomènes rencontrés. Ce répertoire des « notions chinoises » permet ainsi d'identifier les thèmes (écrits en **gras**) associés à chaque notion dans la littérature portant sur la Chine (**annexe 28**).

6.2.1 Variations autour des items

Au sein des 9 thèmes communs il y a de nombreuses variations autour des items. Nous reprenons ici l'analyse détaillée de l'ensemble de ces thèmes.

a) Les récompenses économiques : Rémunération, sécurité d'emploi et développement

Dans le contexte chinois, certains auteurs donnent une définition assez large de la nature des récompenses économiques, combinant des ressources tangibles et intangibles (Shore *et al.*, 2009). C'est le cas de Zhang *et al.* (2014) qui relèvent que le modèle chinois dit traditionnel englobe dans les récompenses économiques, les salaires compétitifs, la sécurité d'emploi, les avantages généreux, les primes et les récompenses non économiques ou de développement au sein de l'organisation.

Nous développons donc ici les trois principaux thèmes concernés, à savoir la rémunération, la sécurité d'emploi et le développement.

La rémunération

Items répertoriés dans la littérature du CP en Occident	**Items répertoriés dans la littérature sur la Chine**	**Items issus des entretiens auprès des jeunes chinois**
-Salaire équitable -Salaire équitable (responsabilités) -Salaire équitable (travail) -Salaire attractif et augmentations de salaire -Avantages sociaux (santé, retraite, vacances, etc.) -Rémunération liée aux performances -Avantages en nature -Récompense pour une performance exceptionnelle -Cohérence du système de rémunération au sein de l'organisation	- Salaire équitable - Salaire *élevé (irréaliste),* attractif et augmentations de salaire - *Différenciation de rémunération* - *Salaire comme un ensemble* - *Salaire et avantages en nature* - *Les primes* - *Incitations et récompenses équitables*	-Salaire équitable *(implication en temps, charge affective)* -Salaire équitable *(investissement familial, parcours scolaire, retours attendus pour soi/autour de soi)* -Salaire équitable *(comparaison et validation sociale hors organisation)* -Rémunération vecteur *de réussite sociale (sortir de sa classe sociale)* *-Rémunération permettant une vie meilleure, accessibilité au logement* *-Augmentations de salaire contre loyauté (peu de variations en interne, pour être augmenté doit changer)* -Avantages en nature -Être payé régulièrement (g*arantie de sérieux de l'employeur)*

Tableau 49.a Items comparés du thème rémunération

Selon la littérature sur le contenu du contrat psychologique, on regroupe sous la terminologie de « rémunération », tous les aspects relatifs à ce qui est donné en compensation monétaire (directe et indirecte) au salarié. Les items de la rémunération sont alors classés en trois grandes thématiques :

- l'équité : salaire équitable selon les responsabilités, le travail effectué, au sein de l'organisation ;
- l'attractivité avant l'embauche, la promotion et la reconnaissance ;
- ses composants : salaire et périphériques de rémunération notamment (avantages sociaux, avantages en nature).

Pour les experts chinois interviewés (cf. chapitre 5, point 5.1.3), le salaire est d'abord perçu comme le premier facteur d'attractivité pour les jeunes chinois en quête d'un nouveau travail. C'est aussi l'élément clé qui explique le taux de turnover élevé des jeunes dans les premières années professionnelles, parfois en raison d'une désillusion entre la réalité du travail et la contribution accordée en échange.

Ainsi, le directeur RH dans la filière Hospitalité, explique que « *Oui, (les jeunes recrues sont particulièrement déçues) sur le salaire. De l'extérieur, vous pensez peut-être que vous gagnez peu mais c'est très prestigieux, vous êtes comme une star, tout le monde est souriant, toujours énergique, vivant dans de superbes endroits, ça a l'air bien mais en fait quand ils arrivent chez nous, ils disent waouh c'est pas le cas. Je suis content mais je n'obtiens pas autant (que les autres). Mon camarade de classe, mon ami travaille dans une entreprise privée, elle travaille moins et je sais qu'elle gagne beaucoup plus que moi.* »

Le Boulaire *et al.* (2012) confirment cette situation en reprenant les résultats d'une étude menée par le cabinet Watson Wyatt en Chine qui montre que les conditions globales de rémunération sont le motif principal des salariés chinois à changer d'entreprise. Pour Lee *et al.* (2011), les recrues chinoises ont des attentes irréalistes sur leurs salaires, ce qui explique le fort taux de turnover des jeunes recrues.

Jaussaud *et al.* (2012) relèvent, de leur côté, que les primes constituent un fort mécanisme d'incitation en Chine, les entreprises chinoises présentant une part variable de rémunération plus élevée que les entreprises étrangères. King et Bu (2005) relèvent au cours de leur étude que les recrues chinoises attendent de l'employeur de fournir des primes de projet. Néanmoins cette part des primes, laissée à la discrétion du supérieur hiérarchique, provoque alors tensions et contestations, selon Jaussaud *et al.* (2012). Pour Chen *et al.* (2008) les employés moins traditionnels sont égalitaires et plus sensibles à la norme d'équité que leurs collègues plus traditionnels qui croient en l'existence légitime de pouvoir entre eux et leur employeur. Ils seront donc moins tolérants à une différenciation de traitement. Même si, selon Jaussaud *et al.* (2012), la règle de confidentialité des rémunérations est une règle d'or dans les entreprises chinoises, nos interlocuteurs témoignent assez souvent de la difficulté à maintenir cette règle.

Ainsi, le directeur technique d'une entreprise industrielle (entretien d'expert) témoigne de cette forte contrainte : « *en Chine, le jour où on reçoit le salaire on fait la fête « eh tu gagnes combien…RIRES c'est impossible de garder le secret en Chine, techniquement c'est impossible, tous les mois c'est la réunion après le travail 'ouais j'ai reçu mon salaire…' et ils font des heures supp les gens de l'atelier 'ouais c'est mal calculé ou la façon dont c'est calculé ça va pas…est-ce que toi tu as compris combien tu as gagné…', ha oui c'est autre culture, mais bon on peut pas faire grand-chose, on subit, on peut rien faire…on peut rien interdire, on peut pas les empêcher tout de suite de discuter avec la fiche de paye....[...]... C'est très compliqué, c'est très compliqué, il y a des entreprises qui interdisent dans leur règlement intérieur, une fois prouvé c'est licenciement mais bon quand on fait ce type de licenciement, normalement c'est pas légal.* »

Notre étude nous délivre alors des éclairages complémentaires sur les attentes des jeunes salariés chinois concernant la rémunération. Tout d'abord, l'analyse lexicométrique confirme l'importance du facteur rémunération. C'est ce que fait ressortir la classe n°2 du dendrogramme, qui porte sur la nécessité impérieuse de gagner sa vie et de subvenir à ses besoins (« acheter », « assurance », « logement », « payer »). Le travail est important dans la vie des répondants mais facteur de stress parce qu'il est associé au salaire qui doit être élevé.

Ensuite, l'analyse manuelle nous permet d'appréhender plus précisément certains facteurs qui alimentent cette pression sur la question de la rémunération.

Ainsi, afin de mieux saisir la perception du salaire équitable, il est nécessaire de le lier à l'investissement et la contribution globale portée par la jeune recrue et son entourage à l'arrivée dans ce nouvel emploi (par la famille, les études menées, et l'expérience accumulée). Pour Dai, il était nécessaire de fixer un seuil financier en deçà duquel elle n'accepterait pas le job. Ce calcul prenait en compte l'ensemble des conditions de vie.

> *« Si ça n'atteint pas 20.000 (yuans) ça veut dire ce travail c'est pas à moi, c'est pas mon travail, c'est pas la bonne distance, par exemple si c'est au-dessus de 20.000 c'est le bonheur, je peux accepter…[...] si je reste ici bien sûr je vais gagner moins que ça mais en Chine j'ai ma famille, toutes les conditions sont différentes, je vais gagner des choses mais aussi je vais perdre des choses. S'il refuse moi je ferme, je ferme. »* Dai, femme, 28 ans

Les risques encourus du fait de l'expatriation en Afrique sont évalués au regard des risques encourus et des conditions de vie.

> « *En fait si je choisis (*de travailler pour*) le gouvernement le salaire est plus élevé que dans l'entreprise, au début je crois ce sera comme ça…c'est 200.000 yuans par an je crois, c'est élevé, comme on travaille en Afrique c'est dur la vie, si on travaille là-bas on n'a pas besoin de payer pour les aliments, pour le logement, tout est compris. » Hua, femme, 23 ans*

La rémunération représente un moyen d'échange contre une loyauté à l'entreprise ou à l'employeur. S'il n'y a pas d'augmentation prévue ou envisagée, le poste perd de son attractivité et le changement est socialement acceptable.

Le salaire est également un revenu à partager, avec sa famille restée au village.

> *« Pour les débutants c'est pas facile parce qu'ils doivent payer le logement, ça coûte très cher, il doit payer…par exemple si on a quelques collègues d'origine d'un petit village il doit envoyer l'argent chez les parents chaque mois.»* Peng, homme, 36 ans

C'est une situation qui est aussi racontée au sein de la série télévisée « Ode to Joy ». Fanjie, l'héroïne la plus âgée des 5 jeunes femmes de la série, doit envoyer régulièrement de l'argent à ses parents au village pour contribuer à la vie et l'éducation de son jeune frère.

La rémunération doit être équitable au regard de son premier cercle social, souvent des amis de la même classe d'âge. C'est le cas pour Qian qui fait un stage chez un employeur chinois à Paris.

> *« Et je vais aussi regarder la gratification [...] mais avant j'ai des camarades qui travaillent dans le sud de la France, ils ont aussi les chèques-vacances, chèques-déjeuners qui leur permettent d'utiliser pour leur repas parce que moi quand je fais mon stage j'ai juste la rémunération chaque mois plus 50% de remboursement du titre de transport du coup ça ne suffit pas pour payer la vie à Paris, je vais aussi regarder un peu de ça…. »* Qian, femme, 23 ans

La rémunération est un outil de reconnaissance sociale à l'extérieur de l'organisation (pour soi, pour sa famille). Il y a donc une forte pression sociale pour améliorer ses revenus mais aussi pour compenser l'inflation des besoins de base (logement, soins de santé).

> *« Chez nous en Chine on a beaucoup de pression pour gagner de l'argent, on regarde beaucoup pour l'argent parce qu'on a une pression pour acheter des choses, des choses qu'on est obligés d'acheter, le logement est de plus en plus cher, pour aller…même avec des aides sociales on doit payer beaucoup de frais pour aller chez le médecin.»* Ning, homme, 30 ans

La rémunération est aussi un facteur essentiel à l'insertion sociale et économique, notamment dans les grandes villes (accès au logement, au hukou).

> *« J'ai passé les entretiens et on m'a proposé un poste de marketing mais à ce moment-là j'ai refusé parce que c'était mal payé, assez mal payé […] C'était 8.500 yuans bruts, c'est-à-dire…si on enlève 20% de taxes, ça fait à peu près*

6.000 nets, et je dois louer un appart, c'est à 3 heures de bus de chez mes parents donc je loue une petite chambre à côté de l'entreprise, ça fait 3.000 si on veut louer quelque chose pas très loin, après moi je trouve je ne peux rien mettre de côté, voilà même si c'est pas pour…même si je suis une débutante j'aimerais bien un peu d'argent de côté pour après. » Ting, femme, 25 ans

C'est un thème récurrent dans la société chinoise. La série télévisée « Ode to Joy » évoque la question de la pauvreté des jeunes Chinois dès son épisode 1, lors de l'échange amical entre deux des héroïnes, Qiu Yingying et Guan'Er (cf. **annexe 33**). La série « Lutte dans une tribu de fourmis » pointe également du doigt les conditions de vie difficiles des jeunes travailleurs Chinois (cf. **annexe 31**).

La rémunération doit permettre une vie meilleure comparée à celle de ses parents, ou grands-parents, tout en restant fidèle aux principes de vie familiaux. An défend ainsi « la valeur du travail modeste » s'opposant, selon lui, aux jeunes de sa génération plus exigeants sur la nature du travail.

« Mes parents proposent une vie modeste, ils disent que la vie est plutôt simple mais nous devons chercher à avoir plus d'espoir pour une vie meilleure donc je pense que pour moi maintenant…parce qu'en Chine il y a des enfants parce qu'ils sont des enfants uniques, ils vont pas accepter beaucoup de choses, (ils disent) ce travail ha non c'est pas possible, moi je peux pas accepter ce travail, non, non, non, et ils restent chez eux. Pour moi, je pense si je peux gagner de l'argent, pourquoi pas je le ferai. C'est justement si je veux gagner plus que je peux changer de travail. Donc je pense je peux accepter tout le travail si il m'aide à vivre, c'est ce que j'appelle une valeur de la vie modeste » An, homme, 25 ans

La rémunération, une fois perçue, est un gage de crédibilité et de sérieux de l'employeur aux yeux du répondant.

« Oui j'ai confiance parce que c'est mon ami qui m'en a parlé et elle a travaillé aussi avant et elle était payée. » Qian, femme, 23 ans

On fait confiance à l'employeur parce que c'est une question de « principe » enraciné dans la culture.

« Si il (le patron) m'a envoyé une somme d'argent, il y a un reçu, un certificat, sinon je peux l'accuser parce que j'ai le contrat….mais en général c'est peu, comme ça c'est peu….Travail, salaire, c'est normal…les chinois…comment dire…c'est…comment dire…même si peut-être il y a trop de mauvais chinois mais pour le salaire, cette chose, c'est… 原则 yuánzé…c'est une question de principe, en général on respecte ça…les chinois n'ont pas de croyances mais ils ont des principes, dans n'importe quoi, commerce, business, politique, c'est ça…je pense c'est la force de la culture ». Hu, homme, 23 ans

Mais avant tout, la rémunération est la manifestation du traitement équitable de l'employeur par rapport à l'implication professionnelle de l'employé. Elle permet à l'employé de se distinguer dans son in-groupe quand il est en poste. Au-delà du salaire même, c'est donc l'ensemble de la rémunération et le statut accordé par l'employeur qui est évalué par l'employé. C'est ce qui est accordé globalement en termes monétaires et non-monétaires (statut, position, avantages en nature,…) qui va permettre d'évaluer si le salaire est équitable et attractif.

« Parce qu'elle me donne beaucoup...pas beaucoup…mais un plus haut niveau, une meilleure position…je crois ce qu'elle me donne c'est déjà pas mal... [...]...je ne sais pas exactement combien gagnent les collègues…je crois mais je sais pas j'ai un peu plus que les autres, je ne sais pas exactement mais je crois. » Xue, femme, 34 ans

L'évaluation de la juste rémunération se calcule en prenant compte de l'ensemble de la rémunération, c'est-à-dire en ôtant les taxes sociales, 5xianyijin (dont nous analyserons le contenu un peu plus loin), et en prenant en considération les avantages en nature qui pourraient être accordés selon les informations recueillies autour de soi. On retrouve cette information dans quasiment toutes les offres d'emploi (cf. **annexe 27**).

« Je n'ai pas le chiffre exact mais je pense parce qu'il y a le salaire avant les taxes et après les taxes, c'est-à-dire avant les 5xianyijin et après, et la dernière fois j'ai négocié avec mon boss, j'ai dit tu sais qu'à shanghai les logements c'est très cher, alors je ne peux pas vivre sans…comment dire…avec le salaire moins de 6.000 yuans par mois et il m'a dit bien sûr je vais te donner plus de 6.000 par mois, c'est-à-dire en dehors des 5xianyijin donc…ouais, ce sera pas mal… » Shan, femme, 25 ans

Les répondants prennent également en compte les potentielles heures supplémentaires non rémunérées pour évaluer le juste salaire de base. Ils anticipent donc la charge de travail supplémentaire qui sera attendue et l'intègre dans leur calcul.

« Si tu travailles dans une entreprise, tu travailles beaucoup et tu n'es pas sûr que tes heures supplémentaires seront payées et ça c'est pas agréable. C'est pour ça on peut pas contrôler ça après avoir signé le contrat et donc pour nous c'est le salaire (annoncé) *c'est* (le plus) *important. Si je vis bien avec mon salaire, j'accepte mes horaires, on peut dire ça comme ça. Je vais gagner 20.000 yuans par mois, si tu me demandes 1 à 2 heures supplémentaires par jour j'accepte, mais ça ne sera pas écrit dans le contrat.»* Cheng, homme, 27 ans

Ils anticipent également les primes qui seront potentiellement accordées au fil de leur activité.

« je donnais des conseils pour vendre des placements, les assurances, les cartes de crédit, c'est comme toutes les banques il faut avoir des ventes pour avoir un salaire….[...]... Le salaire de base est bas et après c'est juste avec les commissions qu'on peut vivre. Le salaire de base c'est pas assez pour vivre, le but de l'employeur c'est de nous pousser, nous mettre plus de pression, on est en première ligne, c'est nous qui vendons directement. » Xia, femme, 30 ans

L'information concernant les primes est souvent implicite dans l'offre d'emploi qui donne une fourchette pour la rémunération (cf. **annexe 27**).

On retrouve ainsi l'importance accordée par les répondants aux diverses primes accordées par l'employeur dans l'analyse lexicométrique. La classe 1 du dendrogramme, caractérisée par les termes « contrat », « entreprise », « salaire »..., confirme la forte proximité entre « salaire » et « prime » dans le discours des répondants. Cette relation confirme l'analyse manuelle qui révèle la distinction claire faite par les interviewés entre le montant du salaire écrit sur le contrat (partie fixe) et les primes versées ensuite, souvent de manière discrétionnaire.

Pour le répondant, la promesse d'augmentation de salaire sous-entend que l'employeur accordera une valeur particulière à son employé, qu'il reconnaîtra ses mérites. Elle n'est pas souvent exprimée explicitement de la part de l'employeur mais fréquemment attendue, parfois expressément demandée par l'employé au moment de l'embauche même s'il s'attend à une réponse négative. Il cherche ainsi à évaluer sa valeur aux yeux de son futur employeur et à estimer sa latitude à négocier dans cette entreprise.

« Moi j'ai demandé si je pourrais avoir une augmentation de salaire chaque année. Elle m'a dit ça dépend, si l'école va bien, oui peut-être, si l'école va mal…enfin c'est pas très clair. J'ai eu plusieurs entretiens dans plusieurs entreprises et c'est toujours la même réponse, on te dit on sait pas ». Ting, femme, 25 ans

C'est en s'informant auprès de ses collègues que l'employé anticipe une promesse d'augmentation.

« j'ai demandé à mes camarades et mon boss, ils m'ont tous dit on peut augmenter chaque année entre 20 et 50%, ça c'est une très bonne nouvelle » Cheng, homme, 27 ans

Certains répondants, notamment lors d'expérience professionnelles en Afrique, affinent leur valeur sur le marché du travail par les contacts qu'ils nouent sur place.

*« je connais très bien que c'est possible une autre rémunération, parce que quand j'ai quitté mon entreprise, tout de suite il y avait une autre entreprise qui m'a proposé 15.000 yuans. C'est le 2ème jour, il m'a dit (*baisse la voix*)*

*'Ha est-ce que tu veux changer…'. parce que on travaille sur le même projet, sauf qu'entreprises différentes, donc il m'a proposé 15.000 yuans par mois donc il y a une augmentation de 5.000 yuans par mois… […] je touche 10.000 yuans par mois. 10.000 yuans... [...]... c'était vraiment pas mal parce qu'en chine peut-être 2.500, 3.000 même à Shenzhen donc 10.000 yuans, c'était pas mal donc j'ai signé le contrat. Mais (*insiste*) maintenant si je retourne en Afrique, c'est pas possible parce que on paye par l'expérience et par le diplôme. Si tu as un diplôme et aussi une expérience en Afrique tu peux toucher 15.000 ou 18.000 yuans par mois... [...]... Et je dépense rien en un an, peut-être une bière 1 euro.....»* An, homme, 25 ans

En résumé, nous pouvons synthétiser les principales représentations de la rémunération selon les différentes perspectives, occidentale et chinoise, sous la forme du tableau suivant :

Littérature occidentale	**Enquête jeunes chinois** (avec appui littérature sur la Chine)
- Équité par rapport au poste - Attractivité - Salaires et périphériques	- Équité globale - Reconnaissance sociale - Intégration sociétale - Garantie du sérieux de l'employeur

Tableau 49.b Synthèse du thème rémunération

Au travers de notre étude, nous nous apercevons donc que la question de la rémunération recouvre un éventail de sujets. Les éléments de motivation associés au salaire sont protéiformes et comprennent à la fois le salaire mais aussi les avantages en termes d'accession au logement, les avantages sociaux (dont assurances sociales), les avantages en nature, et les primes. Au-delà de leur nature même dans le contexte (importance plus ou moins forte de la part variable selon le type d'entreprise, notamment), ce qui est à prendre en compte tient aussi à ce qu'ils apportent à la famille et à l'entourage social, en termes de gratifications et d'image.

La sécurité de l'emploi

Items répertoriés dans la littérature du CP en Occident	**Items répertoriés dans la littérature sur la Chine**	**Items issus des entretiens auprès des jeunes chinois**
-Sécurité de l'emploi (à long terme)	-Sécurité de l'emploi (*emploi à vie)*	*-Sécurité de l'emploi (stabilité)* *-Devenir fonctionnaire (rôle de l'Etat)*

Tableau 50.a Items comparés du thème sur la sécurité de l'emploi

Selon la littérature sur le contenu du contrat psychologique, la sécurité de l'emploi est essentiellement attachée à la notion de durée. Pour être sécurisant, l'emploi doit être envisagé sur le long terme.

La sécurité de l'emploi n'est pas mentionnée par les experts chinois interviewés (cf. chapitre 5.1.3) comme facteur d'attractivité des jeunes chinois. Cela est probablement dû au secteur professionnel dans lequel ils agissent (secteur de l'hôtellerie-restauration, industrie). Au sein de la littérature portant sur la Chine, l'intérêt encore porté sur la sécurité à l'emploi à long terme est relevé par King et Bu (2005) dans leur étude comparative

entre jeunes salariés chinois et américains. Ils notent ainsi que les deux groupes étudiés de jeunes informaticiens accordent une importance identique aux salaires élevés et à la sécurité d'emploi à long terme. Pour Sun *et al.* (2008), la Chine est un cas particulier à considérer en termes de contrat psychologique car l'histoire et la culture du pays (essentiellement confucianisme pour les auteurs) orientent les salariés vers des hypothèses de loyauté mutuelle et d'emploi à vie.

Dans notre enquête, c'est la notion de **stabilité** qui domine et englobe la thématique de sécurité de l'emploi. Pour être sécurisant, l'emploi doit être stable. Il est de fait associé à un poste au sein des organisations publiques, et plus encore au statut de fonctionnaire.

La sécurité de l'emploi correspond à l'emploi à vie, voire le même emploi tout au long de sa vie professionnelle, qui est souvent associé au modèle de représentation du travail des parents ou des grands-parents.

> *« En chine les parents ils aiment pas on change toujours de poste, on préfère je préfère une vie plus stable…mais mes parents quand ils ont choisi le premier travail c'est pour toute la vie, dans la même usine, je crois qu'ils n'ont jamais pensé changé de travail.»* Bi, femme, 35 ans

Cette stabilité du travail donne accès à de nombreux services tels que les soins de santé (hôpital,..) et scolarité qui dépendent de l'obtention du hukou. Changer de permis est très difficile, tout comme transférer ses droits d'une province à l'autre, ou même d'une ville à l'autre. Par conséquent, avoir un travail stable signifie que la vie sera moins difficile pour toute la famille.

> *« Ils pensent que c'est bien de travailler dans ce genre d'entreprise nationale qui est stable, qui va pas disparaître dans un an, comme ça, et de rester plus proche d'eux par rapport à quand j'étais en France et surtout pour ma famille ça aide d'avoir une famille stable dans une ville ».* De, homme, 32 ans

Ce besoin de stabilité est également la réponse à un contexte économique plus incertain, où le chômage des jeunes est préoccupant.

> *« C'est une entreprise relativement stable parce que c'est une entreprise nationale, mais pour une entreprise privée franchement…peut-être tu travailles aujourd'hui mais demain tu perds ton travail, selon les activités de l'entreprise, parce que quand même il y a pas mal de chômage.»* Qiong, femme, 26 ans

La sécurité de l'emploi est donc souvent assimilée au statut de fonctionnaire qui donne accès aux assurances sociales, et à un emploi à vie. Mais devenir fonctionnaire est à la fois compliqué parce qu'il est nécessaire de passer des concours locaux ou nationaux...

> *« En Chine, il y a deux types d'examens de fonctionnaires, le premier type c'est organisé par plutôt l'état central comme ça vous avez plusieurs postes dans plusieurs villes, comme ça vous pourrez choisir…le deuxième type ce sont les examens organisés par les provinces, l'examen est moins difficile.».* Qiong, femme, 26 ans

…mais aussi parce qu'il dépend du réseau relationnel de sa famille. Lorsqu'un répondant obtient ce type de poste, il n'est quasiment plus envisageable de s'en retirer.

> *« Ma proche amie elle travaille dans un hôpital dans le département informatique, il faut passer un examen pour devenir fonctionnaire, c'est pas facile, parce qu'il y a trop de personnes… elle est vraiment contente, mais avec l'aide de sa famille, elle m'a dit parce que son oncle connaît le président de l'hôpital donc elle peut entrer dans l'hôpital là…les relations humaines c'est très important en Chine.»* Jian, femme, 23 ans

En résumé, voici les principales représentations de la sécurité de l'emploi selon les différentes perspectives, occidentale et chinoise

Littérature occidentale	Enquête jeunes chinois (avec appui littérature sur la Chine)
- Durée longue	- Stabilité 稳定 - Emploi à vie - Fonctionnaire 公务员

Tableau 50.b Synthèse du thème sur la sécurité de l'emploi

Au travers de notre étude, nous relevons donc que la stabilité est au cœur des questions relatives à la relation d'emploi des jeunes chinois. Malgré la rupture du système de l'emploi à vie avec le développement rapide de l'économie, il y a une attente forte toujours présente sur une forme de stabilité du travail pour une insertion pérenne et avantageuse au sein du tissu social et économique. Dès lors, le statut de fonctionnaire alimente toujours les aspirations de certains jeunes chinois mais de nouvelles formes de stabilité sont recherchées pour celles et ceux qui ne peuvent pas ou ne veulent pas intégrer l'emploi public. La professeure RH, un des experts interviewés, définit ainsi ces nouvelles attentes : *« Ils veulent quelque chose de nouveau...ils veulent un équilibre entre la sécurité et quelque chose de nouveau. La plupart d'entre eux veulent une position dans une grande compagnie comme Tencent, Huawei, très populaire, ou des banques commerciales...les multinationales sont devenues moins attractives car les salaires sont désormais dans la moyenne. Pourtant, il y a à peine dix ans, c'était très bien vu. »*

Développement (formation et carrière)

Items répertoriés dans la littérature du CP en Occident	Items répertoriés dans la littérature sur la Chine	Items issus des entretiens auprès des jeunes chinois
-Formation et incitation à se former -Possibilité de développement personnel -Perspectives et possibilités de carrière -Possibilités d'évolution et de promotion	-Formation et incitation à se former *(développement de l'apprentissage et ren 仁)* *-Formation informelle* -Possibilité de développement *continu (rechercher à se développer, améliorer les compétences, auto-formation)* -Perspectives et possibilités de carrière -Possibilités d'évolution et de promotion	-Possibilité de développement personnel *-Possibilité de se former auprès d'un collectif (collègues, organisation)* *-Possibilité d'être tutoré (maître)* -Possibilités d'évolution et de promotion *équitables* *-Garantir une certaine employabilité*

Tableau 51.a Items comparés du thème développement

Selon la littérature sur le contenu du contrat psychologique, le développement est associé aux possibilités offertes au sein de l'organisation en termes d'évolution professionnelle et aux incitations organisationnelles pour se former en vue d'obtenir une promotion. Elle est aussi associée à la question de l'employabilité et repose alors également sur les initiatives individuelles en vue d'assurer son emploi sur la durée, dans ou hors de l'organisation.

Pour les experts chinois, il semble impératif de proposer un développement de carrière pour retenir les talents. *« C'est tellement difficile de retenir les personnes, alors comment retenir les associés aujourd'hui ? En leur donnant à voir une carrière, c'est le rôle le plus difficile de RH. »*, témoigne l'assistante RH de la filière Hospitalité et tourisme. Le Boulaire *et al.* (2012) cite ainsi la politique RH de Carrefour qui, victime d'un départ massif de managers, s'est doté d'une politique RH axée sur la promotion interne, la formation et la gestion des carrières. Dans leur étude comparée entre jeunes informaticiens chinois et américains, King et Bu (2005), révèlent que les nouvelles recrues de Pékin sont davantage convaincues que les employeurs ont l'obligation de fournir aux employés des perspectives de carrière que les recrues américaines. Les employés chinois cherchent des occasions pour apprendre et être promus, selon Sun et Hu (2008). Cette situation est confirmée par notre expert Directeur RH qui précise, néanmoins, que la promotion pour être acceptée doit être accompagnée d'une augmentation de salaire immédiate : *« Même si nous lui disons qu'elle est promue en interne, que nous lui donnons de nouvelles opportunités, une formation continue, de la sécurité,... nous pourrions embaucher à l'extérieur, elle prend le risque de perdre ce travail mais elle ne le voit pas de cette façon. Nous devons donc faire face à la réalité, la promouvoir et lui donner un salaire équivalent. »*

Dans notre enquête, l'essentiel tient à la manière dont le développement de l'individu est conduit.
Ici, il est tenu comme important de se former soit auprès du collectif de travail (collègues plus ancien.nes notamment)…

> *« C'est varié aussi, il y a beaucoup de choses à faire donc j'apprends beaucoup plus de choses je pense, et aussi avec les deux chinoises dans le même bureau parce qu'elles sont plus grandes (âgées) ça veut dire elles connaissent plus de choses que moi du coup après je communique avec elles.* » Lin, femme, 24 ans

…ou auprès d'un référent faisant office de maître ou de tuteur.

> *« De travailler avec lui j'apprends aussi au niveau fabrication, technique, et après ça vient en réparation, donc je suis allé plus loin que tous les réparateurs normaux.»* Cheng, homme, 27 ans

La formation se fait essentiellement sur le tas/poste de travail auprès des plus anciens, est ritualisée et se mérite. En accord avec la revue de littérature, l'organisation doit également permettre un développement personnel. Mais ce développement s'inscrit dans une réalité économique, et l'organisation doit permettre à l'employé de constituer un capital de connaissances (savoir-faire, savoir-être) qu'il pourra proposer sur le marché du travail. Si tel n'est pas le cas, le salarié se dit prêt à quitter l'entreprise.

> *« Parce que il n'y a pas beaucoup de grands projets, dans mon domaine si je veux avancer je dois étudier de temps en temps donc j'ai bien réfléchi et après j'ai quitté le premier emploi. » Peng, homme, 36 ans*

Toute formation au sein de l'organisation, formalisée ou non, est une ressource pour assurer son employabilité à court ou moyen terme. L'enjeu est de gagner de l'expérience.

> *« Je lui demande quel poste je peux faire, c'est parce que le stage on ne peut pas gagner beaucoup d'argent, alors je lui demande je peux apprendre quoi dans cette entreprise…. [...] c'est parce qu'en Chine il y a beaucoup de stagiaires qui font des choses…comme le nettoyage…et je ne voulais pas des choses comme ça alors je lui demande*

beaucoup (de travail), du vrai travail, oui, par exemple, le vrai travail c'est l'enregistrement et présentatrice et je ne veux pas des autres par exemple nettoyer… » Fang, femme, 26 ans

« En Chine, on ne demande pas le salaire au début parce qu'il y a beaucoup de concurrence. Donc quand on est jeune, on est motivé, on travaille beaucoup pour gagner de l'expérience et le salaire ne compte pas.» Hong, femme, 23 ans

Cette attente concernant le développement répond également au désir d'apprendre à chaque occasion qui se présente, et tout au long de sa vie.

« Mais en fait la nature du travail je m'en fiche dès que je peux apprendre des choses, apprendre quelque chose de nouveau, bien sûr si c'est dans le tourisme c'est super, mais si c'est pas…si c'est pas dans le tourisme, c'est dans un autre, mais si c'est pour survivre pour gagner de l'argent, ben je vais le faire, j'aime bien apprendre aussi donc il n'y a pas de problème… » Bo, homme, 29 ans

Le développement par la formation doit également donner la possibilité d'accéder à une promotion interne.

« C'est sûr. C'est pas écrit mais c'est sur parce que sur l'annonce de l'embauche il y est dit il y a une formation pour…parce que nous sommes employés comme manager dans le futur c'est pourquoi elle nous a envoyées ici pour faire des études de management…peut-être on ne connaît pas le poste détaillé, peut-être manager du site, peut-être adjoint manager du site mais c'est sur que (à l'avenir) *on est dans un poste de management… »* Hui, femme, 22 ans

En résumé, principales représentations du développement selon les différentes perspectives, occidentale et chinoise

Littérature occidentale	**Enquête jeunes chinois** (avec appui littérature sur la Chine)
- Évolution personnelle - Évolution au sein de l'organisation	- Quête de perfectionnement - Transmission (collègues, maître) - Ressource pour l'interne (promotion, carrière) et pour l'externe (employabilité)

Tableau 51.b Synthèse du thème Développement

Au travers de notre étude, nous relevons donc l'importance et le poids central de l'apprentissage et de la formation, et auto-formation, dans les préoccupations des jeunes recrues chinoises.

La référence au développement et à l'apprentissage est le reflet de la culture chinoise où le travail représente en soi une auto-formation (Hsu *et al.*, 2018). L'aspiration commune aux jeunes chinois interviewés est celle de « devenir meilleur », dans le sens de s'engager pleinement dans le travail avec le potentiel dont ils sont dotés. Cette spécificité de la culture chinoise est à rapprocher de la morale rén, où l'individu doit développer le potentiel inhérent en lui. Le **rén** 仁, dans la pensée confucéenne, c'est ce qui constitue d'emblée l'homme comme être moral dans le réseau de ses relations avec autrui (Cheng, 1997, p.68).

Un autre trait culturel est lisible au travers de la question de la transmission. Cette quête de perfectionnement intérieur se fera plus aisément si le jeune est accompagné, entouré, par un guide, un **maître** ou une personne référente dont l'âge ou l'expérience est gage de savoirs. Cette condition est le reflet d'un des traits de la pensée confucéenne qui place l'étude - **l'apprendre Xué** 学 et le perfectionnement de soi xiūshēn 修身 comme principes de la nature humaine perfectible. L'exigence d'apprendre est omniprésente dans les discours

des interviewés, dans le sens où apprendre est une expérience pour s'enrichir et pour mieux se connaître, et nécessite pour cela de trouver les bonnes personnes sur sa route. Pour Cheng (1997, p.65), l'apprendre est, dans la pensée confucéenne « une expérience qui se pratique, qui se partage avec autrui et qui est (alors) source de joie ».

b) Contenu et horaires de travail, équilibre vie privée-vie professionnelle

Dans la littérature sur la Chine, nous avons recueilli peu d'informations sur le contenu du travail alors que les répondants exprimaient souvent leur souhait de trouver un emploi dont le contenu ne serait pas répétitif et dont la charge de travail resterait raisonnable.

Nous développons donc ici les trois principaux thèmes concernés, à savoir le contenu et les horaires de travail, ainsi que l'équilibre vie privée-vie professionnelle.

Contenu du travail

Items répertoriés dans la littérature du CP en Occident	**Items répertoriés dans la littérature sur la Chine**	**Items issus des entretiens auprès des jeunes chinois**
-Autonomie dans le travail -Avoir des responsabilités -Des défis dans son travail -Autonomie pour prendre des décisions -Un travail qui a du sens, intéressant -Être impliqué dans les décisions -Être informé des projets importants -Utiliser ses compétences -Intégrité -Ressources ou procédures pour bien faire son travail -Charge de travail non déraisonnable -Sécurité au travail -Accorder du pouvoir au sein de l'organisation	*-Conception des tâches souple, flexible mais prédéterminée* *-Nature du travail*	-Avoir des responsabilités -Intégrité -Un travail qui a du sens, *qui rend spécial* *-Un travail qui permet de s'enrichir (altérité,….)* *-Un travail utile* *-Un travail « simple » (délimité, une tâche précise, tâches clarifiées)* *-Obtenir des résultats* -Utiliser ses compétences *(spécialité)* -Des défis dans son travail -Charge de travail non déraisonnable *-Un travail non répétitif* -Être informé des projets importants -Être impliqué dans les décisions *-Un travail qui fait rapidement gagner de l'expérience*

Tableau 52.a Items comparés du thème sur le contenu du travail

Selon la littérature sur le contenu du contrat psychologique, le contenu du travail est associé à quatre grandes thématiques :

- L'autonomie : dans le travail, pour prendre des décisions ;
- Être en charge de : avoir des responsabilités ;
- Disposer des moyens appropriés qui préservent l'intégrité physique et morale: pour réussir son travail, sa mission, charge non déraisonnable, ressources et procédures adéquates, sécurité, intégrité ;
- Un travail qui a du sens : qui comporte des défis, qui sollicite ses compétences, qui permet de s'impliquer (projets importants, décisions).

La littérature sur la Chine ne mentionne que rarement les questions liées au contenu même du travail. Zhang et Morris (2004) dans Ma *et al.* (2016) relèvent néanmoins que la pratique de GRH consistant à s'intéresser à la nature du travail est une pratique positive qui est fondamentale pour attirer et retenir les talents. Au cours des entretiens avec les experts chinois, le sujet n'est jamais vraiment venu spontanément dans la discussion. Pour Westwood *et al.* (2001), la conception des tâches confiées aux salariés chinois est souvent prédéterminée même si elle reste souple et flexible. La faible autonomie dans la réflexion et la réalisation du travail semble donc un sujet encore peu abordé. Le Directeur technique (expert) nous confie ainsi : *« on travaille toujours beaucoup plus que les français, sans parler de la direction, on travaille minimum 60 heures par semaine et même les études ici, ils travaillent samedi, les gens de l'atelier ils travaillent les samedis, parfois le dimanche…on travaille beaucoup…quand les gens ils reviennent ils disent 'encore une journée à tenir'…RIRES…tout le monde est fatigué, ça je comprends, mais je vois très très peu le côté 'ha aujourd'hui je vais finir ce truc, je vais voir le résultat' beaucoup moins que j'ai vu en France, quand j'ai travaillé en France. Ici, on attend quelque chose du travail, on subit, on subit un travail parce qu'on n'a pas le choix…les jeunes, je ne sais pas, franchement, peut-être ça change…ma femme travaillait avec des jeunes et elle disait qu'elle était la personne la plus bête entre guillemets parce qu'elle restait plus tard pour terminer quelque chose qu'elle avait envie et les autres hors de question…RIRES »*.

Dans notre enquête, pourtant, les attentes concernant le contenu et la nature du travail se font entendre à plusieurs reprises. Et ce, pour différentes raisons :

D'abord pour le sens attribué au travail, ce qui implique dans l'étude chinoise qu'il doit permettre de s'enrichir sur un plan matériel pour soi, sa famille et la société car le travail est bien identifié comme un facteur d'enrichissement pour la collectivité, mais également sur le plan moral car il doit permettre une élévation de l'individu en lui donnant l'opportunité de rencontrer de nouvelles personnes (altérité), de tisser de nouvelles relations, mais aussi celle de détenir une certaine expertise qui le rendra spécial sur le marché du travail.

> *« Oui, ça me plaît beaucoup parce que j'aime bien jouer un rôle de pont entre la France et la Chine parce que je comprends les deux versions à la fois, [...]...ils ont besoin de moi pour expliquer un petit peu, pour comprendre, et pour rendre cohérent le travail des deux côtés. »* Dong, homme, 27 ans

Par le travail, il est aussi essentiel de gagner de l'expérience, d'apprendre par « le faire » (en faisant), « par soi-même » ou au contact des autres.

> « *Non* (apprendre) *c'est pas étudier, c'est pas l'éducation, c'est apprendre, par l'expérience ou juste par voir les autres.* » Li, femme, 22 ans
>
> « J*e ne suis pas sûre de ce que je veux faire pour mon métier donc ça va prendre du temps pour réfléchir, et si je veux que réfléchir se base sur l'expérience je vais…je viens ici et peut-être dans le futur je vais essayer d'autres métiers…* » Hui, femme, 22 ans

La soif de continuer à apprendre est un moteur dans le travail....

> *« Au début oui ça m'intéresse de savoir comment les machines tournent, parce que c'est pas les mêmes machines qu'en France, comparer les deux, ça ça me fait découvrir quelque chose de nouveau. »* Cheng, homme, 27 ans

....et une attente forte qui peut également impliquer de multiplier les expériences....

> *« J'aime tout…parce que tout est différent, ce que j'aime c'est que ça change tout le temps, aucune expérience ne ressemble à une autre et je suis obligée quelquefois de m'adapter très vite. Et ça, ça me plaît, et c'est ce que je recherche aussi.»* Cui, femme, 27 ans

...Ou bien de rejeter l'emploi s'il est jugé trop répétitif, et qu'il ne permet pas/plus de capitaliser un savoir ou un savoir-faire.

> *« le contenu de mon travail c'est très très très répétitif parce que moi je m'occupe des classes de pâtisserie du coup tous les jours moi je suis là et je fais 'farine…œufs…maizena…lait' pendant 6 heures je fais la traduction de ce genre de choses, et si on fait des gâteaux c'est la même chose, je ne progresse pas du tout dans mon travail, je ne progresse pas du tout….» Ting, femme, 25 ans*
>
> *« je n'aime pas trop réceptionniste, c'est un travail répétitif, avant tout le monde dit c'est un travail important parce qu'on peut communiquer avec le client, en fait c'est pas trop ça, oui il y a pas mal de petits problèmes qu'on va régler mais c'est des tout petits problèmes c'est pas grave, check-in check-out c'est toujours la même chose, pour mon avis c'est une machine vivante, comme un robot, je trouve que ce travail ne peut pas m'amener plus loin, au niveau des connaissances ou de perspective potentielle pour mon projet professionnel donc je me suis dit autant changer. » Dong, homme, 27 ans*

Le travail trouvé doit aussi être en lien avec la **spécialité**, celle que le jeune a choisi et développé aux cours de ses études. En trouvant un travail en lien avec sa spécialité, il valide l'investissement que sa famille a mis dans son éducation ainsi que la nature de ses choix ou ceux de ses parents. Face à la compétition sur le marché du travail, sa spécialité doit lui permettre de se distinguer des autres et lui permettre de gagner en expérience plus rapidement. C'est souvent un soulagement pour le répondant lorsque le travail est en phase avec sa spécialité.

> « *À ce moment-là j'ai pas réfléchi beaucoup mais quand j'ai pris le poste à xxx j'ai pensé, ça va, ce travail est toujours en lien avec ma spécialité.* » Bi, femme, 35 ans

Pour avoir du sens le contenu du travail doit être mesurable sur le plan des **résultats** jusqu'à préférer parfois un travail « simple » car délimité et mesurable à un travail trop « compliqué » car imbriqué dans un jeu relationnel complexe.

> *« Je crois il faut du leadership et moi, je manque de ça parce que s'il n'y a pas des personnes qui ne me donnent pas une tâche très précis ou un sujet très précis je suis toujours un peu perdue et après je ne sais pas quand je dois commencer mais si j'ai eu une tâche très précise je peux travailler très bien. »* Jiao, femme, 23 ans

Le contenu du travail doit également être mesurable sur le plan social (être utile).

> « *Ici je peux obtenir ce sentiment plus facilement, quand les étudiants obtiennent des notes très bonnes, le stage d'été, la bourse, le programme, ça c'est significatif, parce que ce travail c'est utile, utile, ça c'est le plus important [….] je préfère faire du travail concret et significatif ou utile pour tout un groupe.* » Bi, femme, 35 ans

Ne pas être en mesure de travailler dans sa spécialité ou son domaine d'expertise, ne pas avoir l'opportunité d'apprendre et de développer son champ de connaissances nuit à l'intérêt porté au travail.

> *« Je pensais qu'on...que moi je travaillerai dans le bureau, plutôt dans le bureau, je ferai des tableaux ou je rangerai les documents, c'est ça que j'ai imaginé…mais en fait non* (déçue). *(Je pensais) aussi (faire) les inventaires, ça c'est plus intéressant pour moi parce que si on fait toujours les cartes plateaux ça sert à rien pour moi, je peux pas apprendre. »* Hua, femme, 23 ans

« En Chine je dirais ce que j'aime le moins mais c'est le domaine bancaire aussi il faut toujours monter l'échelon (comprendre : il est nécessaire de commencer au plus bas de l'échelle) *c'est pas facile au début parce qu'il faut que tu fasses le travail le plus simple, le plus répétitif, et ça correspond pas forcément aux études et j'ai l'impression d'avoir fait des études pour rien, que mon travail n'importe qui pourrait le faire…RIRES… »* Xia, femme, 30 ans

Le travail doit enfin respecter l'intégrité de la personne, en lien avec ses valeurs personnelles.

« J'ai pas trop aimé travailler à la réception, on me dit tu dois sourire tout le temps, on s'en fout t'es content ou pas mais tu dois être souriant parce que c'est un métier d'accueil parce que prétendre…sourire si je suis pas content, je ne peux pas faire semblant…donc j'ai pas aimé le travail à la réception… » Guo, homme, 28 ans

Et permettre d'engager sa **responsabilité** qui est ici associée à la question de la confiance. Se voir confier des responsabilités est perçu comme un signe de confiance de l'employeur ou de l'organisation.

« *Présenter la ville, faire la promotion de la ville, devant une dizaine de prestataires à xxx donc je trouve que ça me permet de prendre plus de responsabilités.* » Dong, homme, 27 ans

En résumé, principales représentations du contenu de l'emploi selon les différentes perspectives, occidentale et chinoise

Littérature occidentale	**Enquête jeunes chinois** (avec appui littérature sur la Chine)
- Autonomie - Responsabilité - Disposer de moyens adéquats (santé physique et mentale) - Sens au travail	- Responsabilité et confiance - Honnêteté, intégrité - Sens au travail : enrichissement matériel et moral, pour soi et pour la communauté - Permettre de gagner de l'expérience - Spécialité - Résultats mesurables

Tableau 52.b Synthèse du thème sur le contenu du travail

Au travers de notre étude, nous relevons donc que les attentes des répondants sur la nature et le contenu du travail sont fortes tout en restant très attachées aux valeurs de la société chinoise. Ainsi, le travail trouvera du sens s'il permet à la fois l'enrichissement individuel, par l'expérience acquise et la sécurité matérielle qu'il procure, et collectif par le rayonnement généré pour sa famille et l'**utilité** pour la collectivité. Ce sentiment « d'utilité » qui revient de manière récurrente lors des entretiens peut être associée aux enseignements de l'école de pensée moïste dont les thèses se révèlent être une remise en cause à la fois des enseignements confucianiste et taoïste. Mozi (479 à 372 av J.-C.) commença par adhérer au confucianisme avant de s'en démarquer significativement et de créer sa propre école de pensée (le moïsme). Cheng (1997) explique, ainsi, que dans la pensée moïste, le critère d'utilité l'emporte sur tout argument d'autorité ou de tradition.

Gagner des responsabilités au travail est une vertu. On retrouve cette idée de **responsabilité** dans la pensée confucéenne. Selon Cheng (1997), Confucius affirme que l'éducation, privilège de l'élite, doit être assortie d'un sens des responsabilités. L'élite éduquée a ainsi la responsabilité de gouverner les autres pour leur plus grand bien ce qui implique un destin « politique » (au sens large) de l'homme éduqué.

La responsabilité est aussi étroitement liée à la **confiance**. Pour le sinologue Lévi (2003, dans Zheng, 2008), la confiance est une vertu cardinale du confucianisme. Faure (2003) explique ainsi que la pensée

confucéenne implique la confiance en l'autre mais également le fait d'en être digne (intégrité, fiabilité, respect des devoirs de sa charge) sans pour autant éteindre toute vigilance.

Horaires de travail

Items répertoriés dans la littérature du CP en Occident	Items répertoriés dans la littérature sur la Chine	Items issus des entretiens auprès des jeunes chinois
-Horaires flexibles compatibles avec les besoins personnels -Libre de poser ses jours de congés	*-Heures supplémentaires non rémunérées*	-Horaires flexibles compatibles avec les besoins personnels *(me laisser du jeu)* -Pas trop d'heures supplémentaires *(jeunes, entreprise étrangère, entreprise nationale)*

Tableau 53.a Items comparés du thème Horaires de travail

Selon la littérature sur le contenu du contrat psychologique, les attentes concernant les horaires de travail portent principalement sur leur flexibilité et la compatibilité avec les besoins personnels.

La question des horaires de travail était encore relativement peu abordée dans la littérature sur la Chine mais elle constitue pourtant de plus en plus un sujet au cœur des préoccupations des jeunes Chinois. Il y a comme une sorte de fatalité au fait que les employés travaillent plus que le nombre d'heures légal sans, pour autant, recevoir de compensation. Jaussaud (2012) énonce ainsi que de nombreuses entreprises chinoises ne rémunèrent pas l'intégralité des heures supplémentaires, bien que la loi l'exige.

Dans notre enquête, le sujet des horaires de travail est massivement connecté aux **heures supplémentaires** et à leur volume.

Il y a acceptation tacite d'un certain volume d'heures supplémentaires mais le répondant attend néanmoins de l'employeur que ce ne soit pas une demande quotidienne....

> *« Je peux accepter de faire des heures supplémentaires parfois mais pas tous les jours. Si c'est quelque chose de tous les jours je vais refuser. »* Hua, femme, 23 ans

...ou que ces heures soient bien rémunérées.

> *« Si plus de charge de travail, plus de salaire ça va, mais si plus de charge mais ne change pas le salaire, non. »* Long, homme, 25 ans
>
> *« Quelquefois je dois travailler vraiment tard parce que dors dans l'hôtel, l'hôtel offre le logement et le repas, donc des fois je finis vraiment tard mais les heures supplémentaires ne sont pas payées et on ne peut pas les récupérer, non, pas du tout, c'est pas bien, c'était dur, c'est toujours fatiguant….»* Jian, femme, 23 ans

De nombreux répondants espèrent obtenir leur week-end et des congés.

> *«dans une agence de voyages chinoise pendant juillet août je dois travailler plus de 40 heures par semaine…6 jours par semaine, c'est plus de 40 heures, et il n'y a pas de jours fériés, et pas de week-end… » Qiao, femme, 27 ans*

Leurs aspitations tendent vers un rythme de travail régulier, avec des horaires stables.

> *« le midi on a 1h30 de temps pour nous reposer, ça c'est bien aussi, je travaille depuis 8h30 du matin et je peux arrêter à 11h30 et j'ai 1h30 de repos et on reprend le travail à 13h et on finit à 17h, donc en tout cas on travaille 7h*

par jour et je travaille 5 jours sur 7. Donc ça c'est les points positifs pour moi, c'est pour ça je me suis dit c'est pas un travail sous le stress, c'est un travail relativement agréable et j'apprécie beaucoup le rythme de travail. » Qiong, femme, 23 ans

L'option la plus sûre consiste à être informée par une relation (ami) des conditions de travail au sein de l'entreprise avant de postuler.

« Oui parce que moi, ma camarade, a fait un mois de plus que moi donc elle m'a dit ' il faut bien demander au patron les horaires de travail parce qu'il fait de choses pas trop claires, donc il faut bien demander ' donc pendant l'entretien j'ai demandé pour qu'on m'explique plus clairement, et elle m'a dit c'est comme ça…parce que pour moi avant ce stage je sais dans les agences de voyage il n'y a pas de week-end ou de jour férié…. » Qiao, femme, 27 ans

Leurs attentes se portent également sur la quantité de travail et ils aspirent à une charge de travail qui ne soit pas au-delà de leurs limites.

« ce qui m'a le moins intéressé c'est directeur technique parce que c'est tellement…ça m'occupait tellement donc je n'avais plus de temps, c'était…comment dire…la production tu as des surprises tous les jours, dès 8 heures du matin, il y a des accidents de travail, il y a des ruptures de stock, il y a des problèmes qualité, tous les jours et au bout d'un moment la charge de travail c'était au-delà de mes limites donc je trouvais ça un petit peu, un petit peu fatiguant à la fin, c'était toujours intéressant mais moins que les autres postes. » Feng, homme, 35 ans

En résumé, principales représentations des horaires de travail selon les différentes perspectives, occidentale et chinoise

Littérature	**Enquête jeunes chinois** (avec appui littérature sur la Chine)
- Flexibilité = compatibilité aux besoins personnels	- Horaires à définir à l'embauche - Un volume d'heures supplémentaires acceptable - Une compensation

Tableau 53.b Synthèse du thème Horaires de travail

Au travers de notre étude, nous relevons donc que les répondants sont bien conscients qu'ils seront amenés à travailler au-delà des heures prescrites mais aspirent soit à trouver un travail avec des horaires réguliers, soit à négocier leurs horaires ou le volume d'heures supplémentaires, ou si cela n'est pas envisageable, d'obtenir une compensation à ce travail additionnel. Cette compensation peut présenter différentes facettes, monétaire mais également non monétaire (flexibilité des horaires avec le travail à distance, par exemple).

Équilibre vie privée – vie professionnelle

Items répertoriés dans la littérature du CP en Occident	**Items répertoriés dans la littérature sur la Chine**	**Items issus des entretiens auprès des jeunes chinois**
-Équilibre entre vie privée et vie professionnelle	*-Équilibre entre politiques RH contraintes et latitude pour négocier*	*-Équilibre au sein de l'organisation* - Équilibre entre vie privée et vie professionnelle *- Alternance de stabilité et de changements évolutifs/adaptatifs à la situation personnelle (développement, dynamique, métamorphose, pour soi et avec le groupe)* *- Équilibre entre politiques contraintes et latitude pour négocier*

Tableau 54.a Items comparés du thème Equilibre vie privée-vie professionnelle.

Selon la littérature sur le contenu du contrat psychologique, l'équilibre vie privée-vie professionnelle est assez bien délimité. Même si le travail empiète sur la sphère privée, les deux aspects sont assez facilement identifiables.

Ce n'est pas le cas pour le travail en Chine. Les sphères privée et professionnelle sont intimement entremêlées, parfois depuis le recrutement jusqu'à l'exercice du travail. Cette mixité des deux sphères entretient le système d'obligations réciproques des uns envers les autres. Pour Jaussaud (2012), la séparation temps de travail-temps privé est en effet bien moins nette dans les entreprises chinoises que dans les entreprises étrangères implantées en Chine. Il parait donc difficile de trouver un équilibre, tel que définit en Occident. Il semble cependant exister une dynamique psychologique au travail au sein de laquelle les employés essaient de trouver un équilibre : s'ils doivent se montrer plus souples, ils veulent l'assurance que leur travail et leurs avantages resteront en sécurité (Westwood, 2001). Pour Hsu *et al.* (2018), cet équilibre se trouve donc dans l'espoir des employés de gagner un pouvoir de négociation face aux contraintes RH des politiques de l'entreprise.

Nous retrouvons une partie de cette analyse au sein de notre enquête. La recherche d'équilibre dépasse la seule balance de deux vies disjointes qui, en chine, ne le sont pas ou quasiment pas. L'équilibre passe alors par un juste dosage entre un environnement de travail satisfaisant, une vie sans trop de stress, la possibilité de faire autre chose de son temps, la possibilité de rester proche de ses racines et de sa famille, avoir le temps de penser sa vie et son devenir, rentrer chez soi ou partir vers l'inconnu.

> *« Si maintenant j'ai un salaire plus bas mais j'ai une grande possibilité d'évoluer, je peux accepter ce poste et l'inverse pareil, un haut salaire et pas d'évolution, ok, j'ai déjà un haut salaire alors ça va.* ***Si en-dessous de 20.000 vous partez ?*** *Ça dépend, il y a beaucoup de choses à prendre en compte, je vais chercher l'équilibre. »* Hui, femme, 22 ans

Cette recherche d'équilibre s'exprime aussi par la quête d'une vie simple.

> *« Oui, j'ai toujours voulu une vie simple, xxx a la même idée que moi, on gagne ce dont on a besoin, on veut pas gagner plus, on veut une vie tranquillement simple, le travail ça me plaît, c'est surtout ça. »* Cheng, homme, 27 ans

Les répondants aspirent à une certaine autonomie financière et du temps libre. Pour ces raisons Xia a décidé de quitter la Chine et de partir vivre au Québec.

> *« Mais je ne peux pas dire qui est mieux qui est pire mais si chacun pense que c'est la vie qu'il aime…moi je suis contente, je suis bien, sauf le froid, l'hiver qui dure 6 mois, le travail je trouve quand même qu'il y a beaucoup beaucoup de travail mais j'ai ma fin de semaine, pendant les 2 jours je fais ce que je veux c'est mon temps, j'ai ma vie et sinon…je me suis bien installée, je veux acheter une maison et mon travail peut payer ce que je dépense donc je ne suis pas vraiment stressée au niveau de ma situation financière. »* Xia, femme, 30 ans

Ning évalue, de son côté, le niveau de pression des entreprises privées en Chine et rejette le modèle.

> *« Il y a beaucoup de risques, il y a beaucoup de pression et puis je n'ai pas l'esprit pour aller dans une entreprise privée »* Ning, homme, 30 ans

Nombreaux répondants disent ne pas/plus effectuer d'heures supplémentaires.

> *« Mais le travail ça suffit pas (à la vie). Je ne veux pas faire d'heures supplémentaires. Après 18h c'est fini. »* Hong, femme, 23 ans

La santé est un sujet préoccupant pour nombre d'interviewés. Pour Peng, les années passées à travailler intensément dans le domaine informatique, combinées au problème de logement l'ont poussé à envisager à changer de trajectoire professionnelle.

> *« Pour certaines personnes ça passe mais pour moi non, ça ne passe plus parce que même si il me paye plus je n'accepte pas, je n'accepte plus. Maintenant plus jamais, c'est très fort, pour ma santé, c'est très important. Après ce projet ma vie est pire qu'avant, à cause de trop de travail, trop de stress, très peu de dormir surtout à ce moment-là j'habite très loin de mon entreprise je mettais 2 heures pour aller au travail chaque jour je mets 4 heures pour l'aller et le retour, très très dur donc après lever 1 heure de préparation et le métro, le bus et à pied, ça fait 13 et on reste 11 heures…c'est très dur, c'est toute ma vie, ...à ce moment-là je n'ai pas d'autre temps pour aller au cinéma, faire la cuisine ou faire des grasses matinées non jamais, non jamais donc beaucoup de personnes choisissent d'habiter près de l'entreprise mais le problème c'est qu'il n'y a pas beaucoup de logements près de l'entreprise, le logement ça coûte très très cher alors peut-être on va faire la colocation ou le pire c'est il y a quelques propriétaires ils nous changent l'appartement…par exemple ils nous mettent 3 ou 4, ou 5 ou 8 dans la même chambre, ça existe. »* Peng, homme, 36 ans

Dans ces conditions de vie difficiles, l'autorisation offerte aux couples d'avoir un 2ème enfant n'est pas toujours accueillie favorablement.

> *« C'est faisable, il y a beaucoup de mes amis qui font ça…moi je vais me marier l'année prochaine…mes amis à mon âge ont déjà un enfant ou deux…c'est faisable…après c'est quand même dur, il y a des gens qui commencent à considérer, à réfléchir, c'est pas allez on fait un deuxième enfant et c'est comme ça, pour nous il faut considérer l'avenir de cet enfant, si on a 2 enfants et puis leur éducation qui coûte cher, et puis l'appartement, tout ça, donc on sait pas, c'est pas facile »* Ning, homme, 30 ans

L'équilibre vie privée-vie professionnelle n'échappe pas à la première condition familiale, c'est-à-dire au fait de rester proche de ses racines et de ses parents.

> *« Je voudrais Shanghai mais ma maman veut que je reste à Jiàn 建, la ville la plus développée dans la province du 福建 fújiàn, elle veut que je travaille aussi dans cette province mais je préfère à Shanghai. »* Lin, femme, 24 ans
>
> *« J'ai quitté mon travail parce que mes parents voulaient que je revienne à Xī'ān 西安, et puis quitté revient à Xī'ān 西安 2013 jusqu'à 2016. »* Mei, femme, 36 ans

« C'est juste ma mère elle a envie que je rentre en Chine, à Shanghai, pour le travail et mon père c'est plus…il me laisse libre. » Jiao, femme, 23 ans

« Je vais rester dans les grandes villes…pour moi le sud c'est ici…en-dessous de Shanghai, et je préfère rester dans cette partie-là, au centre et bord de mer. Si je reste à Pékin ce sera plus près de chez moi, si je vais à Shanghai c'est plus loin mais c'est acceptable. Pas trop loin de chez moi. Je veux pas rester trop loin de mes parents, c'est important. » Hua, femme, 23 ans

En résumé, principales représentations de l'équilibre vie privée-vie professionnelle selon les différentes perspectives, occidentale et chinoise

Littérature	**Enquête jeunes chinois** (avec appui littérature sur la Chine)
- Équilibre vie privée – vie professionnelle	- Équilibre = adaptation aux circonstances et alternance (entre stabilité et développement) - Unité du couple intérieur-extérieur - Juste répartition du temps et de son énergie - Devoir moral à l'égard de la famille

Tableau 54.b Synthèse du thème Equilibre vie privée-vie professionnelle.

Au travers de notre étude, nous relevons donc que la notion d'équilibre pour les répondants semble être une combinaison des concepts chinois d'**adaptabilité**, ou d'adaptation aux circonstances, et d'**alternance**. Pour Cheng (1997, p.615), « l'adaptation aux circonstances » (quán 权) est une synthèse de l'éthique confucéenne et des institutions légistes, des rites et de la loi, des Classiques et de l'histoire pour répondre à des problèmes graves que les remèdes traditionnels ne pouvaient résoudre. Pour Chieng (2006), il existe une tradition chinoise d'adaptation à la réalité au cours du 20ème siècle, selon lui, par le dicton de Deng Xiaoping au moment des réformes économiques « Tâter les pierres pour traverser la rivière ». Pour Vandermeersch (dans Li, 1997), cette tradition d'adaptabilité à la réalité correspond à la rationalité « morphologique » de la Chine, en opposition à la rationalité « théologique » de l'Occident. Pour la pensée morphologique, l'activité humaine doit chercher à épouser l'évolution d'une situation et tirer parti de ses tendances. Il s'agit d'être sensible au mouvement, à ce qui surgit pour s'y conformer à mesure.

Quant à l'alternance, elle s'enracine dans la pensée du yin (féminin) et du yang (masculin). Le taijitu, qui en est une représentation graphique courante, symbolise ainsi l'équilibre, l'alternance et l'unité entre les opposés (Chieng, 2006). La voie de l'homme, pour les chinois, consiste donc à osciller sans cesse entre ces deux pôles, ce perpétuel mouvement et changement étant une autre façon de nommer la Vie (Kamenarovic, 2001). Le Chinois, nous dit Kamenarovic (p.124), se préoccupe avant tout de découvrir une unité horizontale entre l'intérieur et l'extérieur, ce que pourrait symboliser la formulation d'un idéal social. Ce couple intérieur-extérieur, représenté par l'expression traditionnelle *nei sheng wai wang* (sagesse intérieure, royauté extérieure) est ainsi conçu sur le modèle du couple yin-yang, selon l'auteur.

L'équilibre peut aussi être associé à l'héritage intellectuel du Taoïsme qui prône le wu-wei, le non-agir, qui doit être compris comme le minimum d'interférences avec le cours des évènements (Cheng, 2010, p.55).

Pour Hsu et Stanworth (2018), l'une des 3 identités de la culture chinoise est le « Pragmatic ren » qui a pour objet de réduire sa charge de travail afin de maintenir une certaine stabilité émotionnelle et trouve son origine dans le wu-wei.

L'expert directeur technique témoigne ainsi de cet aspect lorsqu'il évoque le travail de son équipe : « dans mon équipe il n'y a que des femmes ou des filles, c'est déjà une très bonne équipe, c'est à dire elles travaillent, elles prennent des initiatives à faire des découvertes dans les domaines qu'elles ne savent pas faire, la gestion des pages Internet, elles cherchent des informations qu'elles ne connaissent pas mais même elles…quand je pose la question après le travail, quand on mange au restaurant « est-ce que c'est intéressant » elles disent tout le temps non, elles trouvent pas ça vraiment intéressant, elles passent du temps ici parce qu'on leur demande, après à 5 heures hors de question que je réfléchisse une seconde de plus à ce que j'ai fait cet après-midi. On peut partir à 17 heures, ça c'est pas un problème mais on voit pas le plaisir au travail, c'est ça j'ai trouvé vraiment rare chez les chinois. On dit souvent les chinois travaillent beaucoup, et vite, mais c'est souvent forcé, pour moi plus forcé que les français si on compare ».

c) Communication, reconnaissance et justice

Nous développons donc ici les trois principaux thèmes concernés, à savoir la communication, la reconnaissance et la justice au travail.

Communication

Items répertoriés dans la littérature du CP en Occident	**Items répertoriés dans la littérature sur la Chine**	**Items issus des entretiens auprès des jeunes chinois**
-Explicitation des règles -Bonne communication entre salariés -Bon climat de travail -Bonnes relations entre collègues -Communication et coopération entre collègues -Bonne communication avec la hiérarchie -Consultation et communication sur ce qui touche le salarié	--	*-Transmission d'un savoir-faire* *-Partage d'une information confidentielle* *-Régulation autonome* *-Diffuser des valeurs d'entreprise* -Explicitation des règles *(Rendre le contrat lisible)*

Tableau 55.a Items comparés du thème Communication

Selon la littérature sur le contenu du contrat psychologique, la communication est associée à deux grandes thématiques :

- Communication formelle (explicitation de règles, informations sur le salarié)

- Communication informelle (relations avec les collègues et avec le supérieur)

Ce sont les sous-thèmes qui traitent de la relation avec les collègues, et de celle avec la hiérarchie, qui ressortent le plus dans la littérature sur la Chine mais, compte tenu de leur importance dans la relation de travail des jeunes Chinois, nous avons choisi d'extraire ces deux sous-thèmes du thème Communication pour les aborder au chapitre suivant (6.2.2). Nous nous concentrons donc ici sur les autres aspects de la communication identifiés au sein de notre étude.

Au sein de notre enquête, certains items spécifiques nous ont alors semblé répondre au thème de la communication. Il en est ainsi des questions de transmission, de partage d'informations ou de valeurs, ou encore de manière plus pratique de l'explicitation des règles.

Dans notre étude, communiquer au sein du groupe de travail peut signifier qu'il y a transmission d'un savoir-faire ou d'un savoir-être.

> « J*'ai eu la chance d'avoir un bon maître, c'est une femme très gentille qui a beaucoup d'expérience dans ce métier.* » Cheng, homme, 27 ans

La communication entre collègues c'est aussi une façon de s'auto réguler et de rappeler à tous que le travail de chacun compte pour le groupe.

> *« On lui dit, 'hé toi, travailles plus !' C'est entre nous, on dit ça, parce que sinon il faut dire à la patronne, 'ha là l'autre il fait rien'. On préfère entre nous.* » Cai, femme, 38 ans

Ou encore d'un **secret** concernant l'organisation (fabrication) ou d'individus (rapport d'évaluation, salaire).

> *« Pour moi,* (mon rapport d'évaluation) *c'est toujours excellent RIRES, normalement c'est un secret, mais mes directeurs me l'ont dit. Si tu t'entends bien, c'est clair. C'est comme un résumé de toute l'année, est-ce que tu travailles bien, tes collègues, tes élèves reconnaissent tes qualités.»* Bao, femme, 30 ans

Sur le plan de l'organisation, une bonne communication est associée au partage de valeurs dans le but de s'approprier la culture de l'entreprise.

> *« Les employés c'est nous qui créons les valeurs, c'est nous qui travaillons, qui donnons les images de l'entreprise aussi donc c'est important de bien traiter les employés aussi, c'est pas seulement au niveau des conditions de travail, …quand les employeurs embauchent, je pense qu'ils cherchent quelqu'un qui peut s'intégrer à l'entreprise, quelqu'un qui aime la culture de l'entreprise aussi donc c'est important de clarifier cette culture, de bien expliquer et…* » Xia, femme, 30 ans

Mais la communication passe également par des règles écrites, notamment quand un répondant vit son expérience professionnelle à l'étranger. La lecture du contrat de travail devient une étape importante de la communication de l'organisation qui transmet ainsi ses premières valeurs (contrat transactionnel car pas de mise en place du contrat relationnel détecté).

> *« J'avais très envie de m'intégrer à la vie française et je me suis dit qu'il faudrait dans tous les coins, alimentation, le travail, etc...mais comment faire...lire le contrat c'était la première étape.* » Cui, femme, 27 ans

En résumé, les principales représentations de la communication selon les différentes perspectives, occidentale et chinoise

Littérature	Enquête jeunes chinois (avec appui littérature sur la Chine)
- Communication formelle (explicitation des règles) - Communication informelle	- Transmission - Valeurs partagées - Communication formelle (information sur les règles)

Tableau 55.b Items comparés du thème Communication

Au travers de notre étude, nous relevons donc que la thématique de la communication au sein de l'organisation se polarise autour des questions de transmission orale ou visuelle du savoir-faire ou savoir-être, du partage des valeurs au sein du collectif, et de son utilisation comme moyen d'autorégulation dans le groupe. Mais, soit en raison d'un phénomène d'acculturation (certains répondants ayant une première expérience professionnelle en France), ou du fait de la diffusion progressive et généralisée du contrat de travail dans les entreprises, certains répondants semblent déjà sensibilisés aux formes écrites de communication organisationnelle.

Reconnaissance (respect et soutien)

Items répertoriés dans la littérature du CP en Occident	Items répertoriés dans la littérature sur la Chine	Items issus des entretiens auprès des jeunes chinois
-Soutien pour faire carrière -Reconnaissance des performances -Reconnaissance des contributions -Reconnaissance des idées innovantes -Reconnaissance de la fidélité -Reconnaissance -Soutien du supérieur -Soutien organisationnel -Soutien et respect face aux problèmes personnels -Respect	*-Soutien interpersonnel (lien social)* *-Soutien du superviseur*	-Reconnaissance des performances -Reconnaissance des contributions *(recueillir l'avis,…)* *-Reconnaissance des clients* *-Reconnaissance des qualités personnelles (parcours scolaire, expériences, personnalité,…)* *-Soutien des collègues* *-Réactivité de l'organisation*

Tableau 56.a Items comparés du thème Reconnaissance

Selon la littérature sur le contenu du contrat psychologique, le thème de la reconnaissance (des performances, contributions, idées innovantes, fidélité) est associé au respect et au soutien du supérieur hiérarchique et de l'organisation.

La littérature sur la Chine met l'accent sur la nature culturelle chinoise du lien social et du lien interpersonnel (Sun *et al.,* 2008), expliquant ainsi que les chinois mettant d'abord l'accent sur l'**harmonie** interpersonnelle, souhaitent obtenir des compliments des autres et font des compromis pour éviter les **conflits** interpersonnels (Yang, 1981 dans Sun *et al.,* 2008). La reconnaissance peut dès lors se traduire à la fois en soutien du hiérarchique et soutien interpersonnel des collègues. Dans leur étude comparative, King et Bu (2005) notent que les femmes Chinoises accordent plus de poids aux obligations incombant aux employeurs de fournir un soutien personnel que les femmes américaines. Pour Westwood (2001), cette reconnaissance est codifiée par l'éthique sociale confucéenne qui aspire à une structure sociale caractérisée par des arrangements hiérarchiques et des normes sociales assez rigides et des règles appropriées à cette structure.

Dans notre enquête, nous avons isolé les items relatifs au soutien du supérieur afin de les regrouper sous un thème spécifique relatif à la qualité relationnelle avec le N+1.

Pour ce qui concerne la reconnaissance, elle porte également sur les performances et les contributions tout en accentuant l'importance de la prise en compte de l'avis de l'employé.

> *« Non,* (écouter mon avis) *c'est pour savoir ce que je pense, par exemple pour l'instant ce que je pense pour mon poste, ce que je pense pour les tâches, ce que je pense pour l'entreprise, ce que je pense pour le futur de l'entreprise, tout ça, ça c'est important… »* Qiong, femme, 26 ans

Mais la distinction par rapport à la littérature porte sur le mode de reconnaissance, externe et interne. Pour les répondants, la reconnaissance par les clients est tout autant importante que celle de l'organisation parce que les clients véhiculent l'image de l'employé hors de l'organisation.

> *« Pour moi, si, je gagne toujours de l'argent RIRES je sais pas, c'est peut-être je pense c'est parce que je parle bien j'explique bien pour mes clients et mes clients m'aiment bien, ils ont confiance en moi...Par exemple j'explique beaucoup,…. il y a des camarades qui parlent….moi je parle moi-même, j'ai écrit les connaissances…les autres camarades parlent…récitent…c'est pas eux, donc les clients pensent c'est nul comme ça, donc la confiance c'est important je pense, et quand mes clients posent des questions je réponds toujours, ils sont satisfaits,….et les services aussi important, si mes clients ont des problèmes je rends service avec plaisir… »* Fang, femme, 26 ans

Il s'agit dès lors d'être authentique et honnête avec les clients, même si l'employeur oriente vers une autre attitude. La relation avec le client reflète ce que l'individu est, son éducation et ses valeurs.

> *« Je suis une personne directe, et les clients pensent que je suis une personne honnête et me font confiance, c'est vraiment direct et quelquefois le patron n'est pas content, pourquoi tu parles comme ça, pour respecter le client tu dois parler comme ça, mais je ne peux pas faire ça, c'est un programme il voudrait investir, mais le programme je peux regarder il y a quelques problèmes, désavantages et avantages je parle de tout et vous pouvez choisir par vous-même mais le patron dit seulement les bonnes choses pas les autres, c'est caché, non je ne veux pas faire ça. »* Mei, femme, 36 ans

Par ailleurs, les jeunes actifs attendent également que leurs qualités personnelles qui englobent leur parcours universitaire, leurs expériences et leur personnalité soient reconnues et valorisées par l'organisation.

> « Pour la xxx ils viennent directement dans la salle, donc les étudiants français sont leur cible, ils négligent les autres étudiants, c'est plus facile pour le recrutement. » Hui, femme, 22 ans

La reconnaissance est perçue comme un tout, le retour sur ce qui a été investi dans la personne, ce qui valorise à la fois ses choix et ceux de sa famille dans les études entreprises ainsi que son investissement au travail et la confiance qui lui est accordée. Elle nécessite une relation stable et un travail qui fait appel aux ressources intellectuelles de l'employé.

« Je pense il y a deux choses, au début je pense la valorisation de mes supérieurs, de mes patrons hum, bravo, elle fait du bon travail, ou par exemple […] il y a les petits gestes comme ça, il t'a confié la clef de bureau alors il y a une sorte de confiance ensuite c'est bien sûr la rémunération, et après par exemple à la fin de ce stage j'ai eu une prime, oui, parce qu'il a considéré que j'ai bien travaillé..[...]...j'avais beaucoup de boulot à faire, et puis alors il a bien vu ça et après il m'a donné une prime comme une sorte de récompense. » Cui, femme, 27 ans

Mais cette reconnaissance doit se manifester assez tôt. Si les formes de reconnaissance ne sont pas rapidement exprimées cela peut se traduire par un jugement d'inefficacité de la part de l'organisation, ou par le sentiment de ne pas être valorisé.

« *C'est pour ça j'ai arrêté la première année, je perds pas de temps, je perds pas mon temps, ma jeunesse là-bas.* » Cheng, homme, 27 ans

« Le premier mois je ne fais pas beaucoup de vrai travail, alors je gaspille mon temps…. » Fang, femme, 26 ans

Il s'agit aussi de ne pas gaspiller son temps parce qu'il faut obtenir un retour investissement rapidement (coût des études, insertion économique et achat du logement, face,…), ou simplement pour des raisons administratives de résidence à l'étranger (visa,…).

« Je veux devenir manager avant la fin de mon contrat de trois ans. Le mieux c'est au bout d'un an, un an et demi sinon après trois ans je pars….. » Hong, femme, 23 ans

A l'inverse, répondre positivement rapidement est un signe de confiance et de reconnaissance des qualités de l'employé, qui laisse donc présager une relation de qualité.

« C'est la seule j'ai envoyé une lettre et il m'a prise tout de suite donc j'ai pas cherché ailleurs. Parce que j'ai vu la réponse tout de suite, dès le lendemain il a dit ok. En Chine il y a beaucoup beaucoup de concurrents donc des fois pour trouver quelque chose c'est pas facile donc j'arrête là comme il est satisfait pour moi, je pense c'est un bon début. » Chan, femme, 27 ans

L'attente d'une forme de reconnaissance n'est pas toujours exprimée explicitement par l'employé, elle est à comprendre dans un contexte global.

« j'ai pris mon courage…je suis allé voir mon responsable, de parler avec lui, de lui dire que ça ne correspondait pas aux heures légales qu'on avait signées sur la convention, alors ensuite…tout de suite ils ont réduit mon temps de travail pour que je travaille 35 heures par semaine, et à l'issue de cet entretien, de cet échange, tout se passe normalement, c'est juste un manque de communication, un manque d'échange…je trouvais ça bizarre aussi, parce que pour moi c'est pas normal pour des entreprises françaises ils voient que leurs employés travaillent 2 à 3 heures de plus par jour et ils ne disent rien, je trouve ça pas très normal mais bon…parce que mon patron était très jeune, il était plus jeune que moi, il avait juste 24 ans, il était peut-être pas au courant ou il voulait juste profiter, il avait vu que l'employé n'a rien signalé, n'a rien dit non plus, donc j'ai fait des heures supplémentaires pour rien pendant trois semaines mais après, au fur et à mesure, tout se passait de mieux en mieux avec eux parce que j'ai pu maintenir une bonne relation avec mes collègues, avec mes supérieurs et ce qui est bien c'est qu'à la fin du stage ils m'ont donné deux semaines de congés payés donc je suis parti deux semaines plus tôt, payées. C'était un cadeau de leur part donc j'ai bien apprécié, de toutes manières c'était une bonne expérience pour moi, au début un peu difficile mais ça me fait réfléchir aussi donc à l'avenir si je rencontre un cas comme ça ce sera mieux de parler directement avec la personne concernée, d'aller aborder le sujet directement, pas retenir trois semaines plus tard donc c'était une bonne expérience pour moi aussi. ***D'autres collègues…****Des stagiaires d'autres écoles….ils faisaient des heures sup un petit peu mais moins que moi parce que pour ce que je faisais on était seulement deux personnes, une personne en cdi et un stagiaire, je savais pas pourquoi, je n'avais pas pensé à cette question…****Si vous aviez eu des compliments….****Si j'avais eu des compliments, peut-être je travaillerais un peu plus sans…sans rien dire…je serais*

content. ***Vous avez travaillez beaucoup sans retours….****Non, ils considéraient que c'était normal, ils n'ont rien signalé. »* Gang, homme, 27 ans

Est-ce que ce type de reconnaissance ou récompense est habituellement pratiqué au sein de l'entreprise ? Si tel est le cas, elle crée de facto une attente implicite qui peut engendrer des déceptions si elle n'est pas remplie, une première brèche au sein du contrat psychologique.

« Maintenant, c'est normal aussi de travailler beaucoup…mais avec une récompense… (rires). Avant je trouve c'est normal sans payer maintenant je trouve il faut payer surtout dimanche...[...]...pour après je pense je suis assez timide, je vais pas demander…je vais attendre… en espérant (rires). Mais s'il ne prononce pas un mot je vais être déçue, un petit peu. » Cui, femme, 27 ans

Pour le jeune professionnel, le rôle du cercle relationnel proche est essentiel au processus de reconnaissance organisationnelle, et le soutien des collègues représente alors la clef de voûte de son intégration.

« (le soutien du chef) Pas suffisant…c'est mieux le soutien de tous les autres quoi RIRES, de mes amis, de mes collègues même si on travaille pas tout le temps dans le même domaine mais quand le projet est mis en marche tout le monde le prend, c'est important » Dong, homme, 27 ans

Lorsque l'employé est un nouvel arrivant, il est considéré comme extérieur au groupe. L'intégration est alors plus difficile (in-group).

« Elle voulait pas me donner les codes pour l'ordinateur, caisse tout ça, au début j'étais mal, le client me dit ha ben l'addition, et je dis ben ouais mais je sais pas comment, tu payes, j'ai pas de code, je sais pas comment faire, il dit 'ha mais vous êtes directeur', je dis ouais ouais…c'est un peu comme ça, et le patron a communiqué longtemps avec elle et finalement elle m'a donné, c'est juste à cause de ça (du fait que), parce que je viens de l'extérieur. » Bo, homme, 29 ans

Le soutien du supérieur hiérarchique donne alors au répondant le sentiment d'être respecté.....

« Être respectée c'est…est-ce qu'on s'entend bien RIRES, est-ce que je suis heureuse de travailler ici, est-ce que mes collègues sont gentils, est-ce que l'employeur me respecte pour le travail que je fais pour lui. » Shu, femme, 25 ans

....et la valorisation de son travail permet une reconnaissance au sein du groupe.

« on veut être reconnu par le boss, par le supérieur si on fait quelque chose qui peut avoir une contribution à la compagnie et puis on veut être encouragé, et (alors) *les employés vont continuer, c'est important, si l'employé fait quelque chose, fait beaucoup d'efforts, d'initiatives pour faire avancer le dispositif ...[...]...c'est très encourageant, ils disent devant tout le monde quelqu'un a fait une grande contribution et c'est apprécié donc je trouve c'est une bonne politique.»* Xia, femme, 30 ans

En résumé, les principales représentations de la reconnaissance selon les différentes perspectives, occidentale et chinoise

Littérature	**Enquête jeunes chinois** (avec appui littérature sur la Chine)
- Reconnaissance liée à l'individu	- Reconnaissance = un tout (compliment, récompense, confiance) - Reconnaissance interne (supérieur, collègues) et externe (clients, famille, amis) - Sélection (être choisi)

Tableau 56.b Items comparés du thème Reconnaissance

Au travers de notre étude, nous relevons donc que la reconnaissance semble perçue comme un signe social global, associant à la fois les récompenses matérielles et sociales mais qu'elle se vit également en regard de tout un système d'acteurs internes (superviseur, collègues) et externes à l'organisation (**clients**, famille, amis) et ne dépend donc pas uniquement du hiérarchique. Pour Hsu et Stanworth (2018), les employés chinois doivent « agir de manière proactive avant la demande du client » ou « penser et faire avant que le client ne réalise » car les clients chinois font rarement des demandes explicites en public (Stanworth *et al.*, 2015 dans Hsu et Stanworth, 2018). Cette exigence sociale à l'égard du client est l'une des 3 identités importantes au travail, selon ces auteurs. Pour témoigner du respect dû au client et ainsi lui « donner de la face », les Chinois arrivent souvent avant l'heure (Zheng, 2008).

Justice

Items répertoriés dans la littérature du CP en Occident	**Items répertoriés dans la littérature sur la Chine**	**Items issus des entretiens auprès des jeunes chinois**
-Équité des politiques et pratiques Rh -Équité et cohérence dans le temps des procédures d'évaluation et de sanction -Être traité de manière juste et équitable	*-Différences de rémunération et tensions*	-Être traité de manière juste et équitable (sinon se défendre) -Équité et cohérence dans le temps des procédures d'évaluation et de sanction (qui prête attention au contexte, pas de discrimination, freins politiques, manque de chance,…) -Équité des politiques et pratiques RH

Tableau 57.a Items comparés du thème Justice

Selon la littérature sur le contenu du contrat psychologique, la justice est associée à deux grandes thématiques : l'équité des politiques et procédures relatives à la gestion des ressources humaines et la perception d'être traité justement.

Selon Jaussaud *et al.* (2012), dans les entreprises chinoises, une part significative des primes est laissée à la discrétion du supérieur hiérarchique. Cette faible transparence est une source de frictions, de tensions ou de contestations, selon les auteurs. Pour notre expert, le directeur technique d'un site industriel, cette différenciation des primes nécessite des justifications pour que le système paraisse juste : « on travaille surtout en mode projet ici, il y a des déplacements et c'est un calcul qui est pas toujours très clair pour tout le monde, le calcul il est toujours correct mais ça dépend comment on le comprend, comment on l'interprète, parce qu'il y a plusieurs parties dans le salaire surtout la partie prime de déplacements et la prime de restaurant, prime de transport, et si ils n'ont pas pris les mêmes trains, les mêmes avions, au total il faut trouver quelque chose qui rend les gens pas jaloux, juste quoi, sinon ils viennent poser des questions et déjà ça fait plus de travail pour les gens qui gèrent la fiche de paie et en plus entre eux ça créée des problèmes. »

Dans notre enquête, le thème de la justice au sein de l'organisation apparaît d'abord par son inverse, le sentiment d'injustice. Différents facteurs peuvent conduire au sentiment d'injustice :

- Le rapport inégalitaire avec le supérieur

  Le rôle de l'évaluation est particulièrement sensible et associé à la qualité de la relation avec le supérieur. Une mauvaise évaluation est une cause fréquente de départ de l'employé qui estime avoir perdu la face.
- La hiérarchie dans les entreprises familiales (supériorité/autorité de la famille)

  « J'aime pas l'entreprise familiale, il y a toujours des situations…parce que en cuisine c'était son frère ou son cousin…[...]... même si j'ai le même niveau que toi mais t'es le cousin du grand patron, il va m'écouter ? Non, je crois pas, j'ai dit, il faut pas gâcher, par exemple la ciboule, il utilise seulement le vert pour faire un peu…parce que tu peux le mélanger…le blanc tu peux faire la soupe mais ils l'ont jeté, je dis c'est pas nécessaire mais jamais écouté donc j'ai dit je m'occupe plus de la cuisine, mais la propreté juste ça, l'hygiène, les autres trucs je laisse… » Bo, homme, 29 ans
- Des règles légales détournées ou non appliquées

  « J'ai quitté la première entreprise parce que le patron est méchant, il …comment dire…par exemple il doit me donner 100 euros mais il va trouver des raisons…aujourd'hui je ne peux pas te donner 100 euros, seulement 50…c'est comme ça, je n'aime pas donc j'ai changé d'entreprise.» Lian, femme, 24 ans
- L'iniquité des règles

  « C'est 70 yuans par 2 heures, donc ça fait moins 10 euros par 2 heures mais il y a une rémunération supplémentaire. Il faut que l'entreprise obtienne une évaluation de ses clients, mes élèves s'ils disent ok ce prof il est bon, je toucherai plus, une prime, et la 2ème (condition) est si mon public se présente ou pas…l'entreprise calcule le taux de présence de mes élèves, et la 3ème c'est le taux de réussite des examens, mais malheureusement je ne peux pas atteindre. Ce sont des cours virtuels, et l'entreprise il me donne aucune autorisation à critiquer, à sanctionner les étudiants. Donc chaque fois je porte plainte (je me plains) *ça c'est pas juste c'est pas normal, (si l'étudiant) il ne vient pas, je peux pas faire, je peux rien faire, c'est pas juste, c'est pas normal. »* An, homme, 25 ans
- Le sentiment de discrimination ou de traitement inégal

  « Une bonne ambiance entre les collègues c'est entre eux, ils font des blagues, parfois ils plaisantent entre eux mais concernant le travail, chacun travaille bien de son côté et les missions sont bien claires, et parfois ils s'aident entre eux, ils se respectent, pas de discrimination, pas de préjugés… voilà, ça c'est une bonne ambiance entre collègues et aussi par rapport au supérieur, les supérieurs sont respectueux aussi, ils savent bien gérer et maintenir une bonne ambiance au sein de l'équipe...(pas de discrimination) ça veut dire on est tous traités de la même façon, tous traités de manière égale.» Gang, homme, 27 ans
- Une hiérarchie non éthique, qui n'est pas juste (ren, yi,..)....

  « Il y a une autre serveuse qui vient d'arriver, elle n'est pas là pour travailler mais elle a de très bonnes relations avec la patronne, ils se connaissent pas du tout avant mais dès qu'elle arrive elle fait tout ce qu'elle peut pour faire plaisir aux patrons donc dès le deuxième mois elle a une augmentation de salaire, beaucoup plus haut que moi, je dis putain c'est pas normal… » Shu, femme, 25 ans
- ...ou qui ne prend pas en compte les difficultés de ses salariés sans leur offrir d'alternative

  « Quelquefois c'est la langue parce que je suis étrangère, je parle pas de la même façon que les français alors elle pense que c'est pas professionnel, alors moi je peux rien faire… » Chan, femme, 27 ans
- Le fait de se sentir exclu du groupe ou de la communauté de travail, d'être devenu un étranger

  « j'ai postulé pour un poste de stage de mécanique, l'entreprise savait que je venais de France alors ils me traitaient comme un espion, comme de l'espionnage industriel, n'importe quoi…» Feng, homme, 35 ans

Enfin, les répondants se disent prêts à se défendre car ils estiment avoir aujourd'hui plus de droits et de conscience pour oser s'exprimer devant leur hiérarchie.

> *« Il faut savoir surtout aujourd'hui se défendre et protéger ses intérêts parce que je ne suis plus comme il y a huit ans sans aucune expérience, sortie de l'université avec juste un diplôme de licence, je pense que j'ai plus de droits et de conscience pour parler devant mon futur chef. »* Cui, femme, 27 ans

En résumé, les principales représentations de la justice selon les différentes perspectives, occidentale et chinoise

Littérature	**Enquête jeunes chinois** (avec appui littérature sur la Chine)
- Équité et cohérence des procédures RH - Perception du traitement individuel	- Hiérarchie non éthique - Entreprise familiale - Qualification des RH - Iniquité des règles - Discrimination / exclusion - Nouveaux droits

Tableau 57.b Items comparés du thème Justice

Au travers de notre étude, nous relevons donc que l'approche de la justice au travail passe avant tout pour les répondants par la définition de tout ce qui ne paraît pas juste. Le sentiment de traitement inégal au travers des différents signes de reconnaissance (primes, avantages, face,...) est souvent associé à des actes discriminatoires et à un sentiment de rejet et d'exclusion. Or, dans une société de type collectiviste, le sentiment de rejet du **groupe** peut être associé à une exclusion violente et synonyme de mort sociale.

6.2.2 Thèmes nouveaux spécifiques à l'étude

Des thématiques nouvelles, ou abordées différemment, qui concernent les obligations de l'employeur émergent au travers de l'étude. Elles couvrent les quatre sujets suivants : la relation avec le supérieur hiérarchique, l'environnement de travail, la protection, et la contribution sociale.

a) La relation avec le N+1

Items répertoriés dans la littérature sur la Chine	**Items issus des entretiens auprès des jeunes chinois**
-Exécution relationnelle, système de récompense basé sur les relations *-Qualité de la relation* *-Tradition* *-Considération paternaliste* *-Exemplarité hiérarchie (leader), sens moral*	*-Soutien et respect du supérieur (face)* *-Confiance du supérieur (pas de période d'essai, réactivité,…)* *-Exemplarité de la hiérarchie (probité, valeurs morales, harmonie du groupe, accessibilité (pas peur)-proximité (pas trop de hiérarchie), pas rigide, pas de conflits,…)* *-Soutien et respect face aux problèmes personnels (bienveillant,…)* *-Reconnaissance du supérieur (avis à écouter, conseils à donner,…)*

Tableau 58. Items comparés du thème sur la relation avec le N+1

Dans leur étude sur le contrat psychologique auprès de nouvelles recrues en Chine, Lee *et al.* (2011) notent que les employés chinois sont plus réactifs aux obligations socio-émotionnelles qu'aux obligations économiques. Ils sont dès lors plus sensibles au soutien de l'employeur, qui entrainera de leur part un respect réciproque. Au fil du temps, les récompenses deviennent moins importantes que la qualité de la relation. Les auteurs soulignent ainsi que c'est la confiance réciproque qui peut entretenir l'exécution du contrat psychologique et le rendre plus fort. Liu *et al.* (2010) distinguent, quant à eux, les comportements des chinois avec leur hiérarchique selon leur attachement aux valeurs traditionnelles. Dans leur étude longitudinale sur l'impact de l'exécution du contrat psychologique sur le turnover, ils observent que les individus plus traditionnels souscrivent davantage au respect de l'autorité et sont donc plus motivés pour remplir leurs obligations. Un salarié chinois performant et traditionnaliste, ajoutent-ils, peut se sentir sous-évalué s'il perçoit un écart entre ce qui est promis et ce qui est reçu mais il est moins susceptible de partir qu'un individu moins traditionnel.

La soumission à l'autorité est la valeur dominante au sein des 5 valeurs traditionnelles chinoises selon Yang *et al.* (1989 dans Zhang *et al.,* 2014), avant la piété filiale, le culte des ancêtres, le fatalisme et la domination masculine. Pour Davidson *et al.* (2017), la relation supérieur-subordonné est, certes, une relation hiérarchique au sens de déférence envers le superviseur mais également d'attachement affectif envers le N+1. Si l'attachement affectif est réel, les deux parties acceptent l'obligation de respecter les règles de protection, de compréhension et d'altruisme mutuels (Chen et Chen, 2004; Chen *et al.*, 2009 dans Davidson *et al.*, 2017). Pour que cet attachement se crée, la relation d'autorité doit s'appuyer sur des fondements éthiques. Pour Liu *et al.* (2013), le leadership éthique est enraciné dans la philosophie confucéenne qui insiste sur le fait que les dirigeants doivent être des modèles dont les actions sont imitées par leurs subordonnés (Cheng *et al.*, 2000 dans Liu *et al.*, 2013).

Au sein de notre enquête, de nombreux items relèvent de la relation avec le N+1. La relation avec le N+1 se doit d'être basée sur la confiance qui permet de garder la face en toutes circonstances et de ne pas être en situation d'exclusion sociale. C'est une relation de proximité à créer entre les deux parties et à maintenir dans le temps.

> *« Je préfère que mon patron puisse communiquer, qu'il ait plus de temps pour communiquer avec moi…voilà…. »* Qiong, femme, 26 ans
>
> *« Après la réunion je dis pendant l'entretien au patron au niveau de la propreté de la table c'est pas bien. J'ai parlé directement avec le patron et il a dit 'ha ben c'est bien'. Il a dit 'je vous prends'. »* Bo, homme, 29 ans
>
> *« Et après, chaque jour, chaque détail, …tous les jours, ça s'évalue, on se connaît de mieux en mieux et à la fin ce qui est très intéressant c'est que je suis arrivée le 5ème jour il m'a laissé les clefs du bureau (hochement de la tête)[...]...il m'a laissé la clef* (étonnement, fierté)*…si je travaille pour quelqu'un, j'aime pas qu'il se méfie, qu'il me surveille, qu'il contrôle surtout. »* Cui, femme, 27 ans

Une relation de proximité avec la hiérarchie est le signe de l'importance accordée à l'interlocuteur (face). A contrario, si la relation n'est pas entretenue, le salarié ne ressent pas ce qu'il gagne en termes de réciprocité à cet échange.

> *« le directeur il n'a pas trop de temps pour s'occuper de moi, il me laisse faire ce que je veux... [...]... ça me gêne un petit peu…parce que sur la convention de stage le tuteur c'est le directeur du site et en fait c'est pas lui… il me donne jamais de conseil. »* Hua, femme, 23 ans

Contractualiser un cdi peut être interprété comme une marque de confiance.

« En commençant avec un CDI pour moi il m'a fait quand même confiance….c'est ce que j'ai compris, après….c'était ça que j'ai ressenti un peu avantageux, le côté positif de sa part. » Feng, homme, 35 ans

La confiance c'est également partager ses secrets, ses conseils, être dans la confidence....

« Mais je parle plus avec mon responsable dans l'entreprise en Chine. J'ai fait comme il fait, je pense je change beaucoup à ce moment-là, la manière de traiter les choses c'est pas par la colère. C'est lui qui m'a enseigné de ne pas me prendre la tête pour les choses négatives parce qu'il a déjà 40 ans, il a un enfant de 7 ans, et des fois il a des clients devant lui qui critiquent beaucoup, quelquefois des gros mots, lui il a dit il faut pas prendre ça à la tête et il ne faut pas transmettre ça à la famille, et puis il a dit avant de fermer la porte il faut tout oublier. » Chan, femme, 27 ans

...ou encore, la reconnaissance des compétences dans des moments clés de l'entreprise (gestion de conflits).

« à la fin je ne sais pas quel conflit…mais je le sens…qui ne parle pas avec qui, qui ne travaille pas avec qui, qui ne vient pas le matin et part plus tard le soir, toujours des choses comme ça, c'est pourquoi j'ai décidé de quitter ce travail, je vois les conflits, je vois les problèmes dans l'entreprise mais je ne peux pas participer pour gérer le problème, aussi l'entreprise ne me fait pas confiance dans ce cas-là… » Fai, femme, 28 ans

Un hiérarchique doit se montrer exemplaire au sein de son équipe de travail ce qui implique qu'il incarne des valeurs morales, soit attaché à l'harmonie du groupe, qu'il se rende accessible et qu'il sache régler les conflits.

« Et aussi régler le conflit, ne pas le laisser comme ça parce que sinon ça va être pire...[...]... s'il veut que son entreprise soit bonne il doit aussi régler les conflits, les régler, non pas dire 'ha je sais que ça existe' parce que si entre des personnes il y a des conflits ce sont des choses si elles s'expliquent ensemble, mais bien sûr elles ne vont jamais prendre l'initiative de régler elles-mêmes donc c'est pour ça que le c'est au chef de régler ça, peut-être il suffit d'un mot ou d'une phrase 'excusez-moi, j'ai mal fait', les conflits souvent c'est pas très très grave. Je pense c'est 口角 Kǒujiǎo, des phrases un peu…je n'ai pas fait quelque chose, j'ai juste dit quelque chose pas bien mais pas grave du tout, c'est juste avec la parole. » De, homme, 32 ans

Il doit être exemplaire ce qui signifie qu'il doit travailler plus que les autres et ne pas confier son travail aux autres.

« Dans le sens, intelligent, l'employeur doit travailler lui-même d'abord et ne pas donner son travail aux autres, parce que ça peut être quelqu'un de sympa et en même dire ' ha je suis très cool, vous pouvez arriver quand vous voulez ' mais par contre derrière il dit 'vous pouvez faire ça, vous pouvez faire ça', ça c'est quelqu'un de sympa mais par contre peut-être pas assez sérieux sur son travail, ça veut dire un peu comme le sens de l'organisation, il doit savoir comment ça fonctionne l'entreprise, non pas compter sur les autres, parce que si c'est l'employeur il doit avoir le sens de l'organisation, c'est un peu lié aussi. ***Un mot derrière les qualités humaines…****Je pense que je dis simplement 人很好 rén hěn ho ».* De, homme, 32 ans

Sur le plan de la relation à l'employé il doit se montrer attentif aux problèmes personnels, recueillir l'avis de ses employés, se montrer indulgent face aux erreurs de ses employés...

« Quand j'ai commencé le vin j'ai rencontré ma patronne elle est sympa et c'est vraiment un bon patron. Elle dit 'avant je travaille pour un patron, je travaille comme vous, les patrons sont chiants, ils sont pas gentils, je les connais'. Elle dit 'un jour si je deviens patron, je ferai jamais ça'. Ensuite elle ouvre un magasin et elle demande 'qui veut partir avec moi ?' Et on est partis avec elle. Oui, je l'ai suivie parce que c'est quelqu'un de bien. On dit au début c'est difficile parce qu'il y a beaucoup de clients, au début c'est toujours difficile mais c'est pas grave, on travaille. Elle tout le temps elle pensait à nous d'abord. Si on fait quelque chose de pas bien, une bêtise, elle dit toujours 'y a que les personnes qui font rien qui ne font pas de bêtises'. » Cai, femme, 38 ans

....et leur apporter du soutien.

« Il y a beaucoup de choses parce que je n'ai pas beaucoup d'expériences de travail donc j'ai appris beaucoup et ils m'ont donné beaucoup d'occasions pour faire des choses, des choses je ne sais pas faire, je ne sais pas comment faire mais ils me supportent (soutiennent) et prennent le risque si je perds des choses mais c'est pas grave, ils me donnent à faire des choses dans mon travail et ils me donnent beaucoup de support (soutien)…parfois il y a des clients difficile à communiquer…il n'y a pas beaucoup de choses je n'aime pas. » Xue, femme, 34 ans

Il doit également se montrer ferme sur les compétences mais souple sur le reste....

« Un bon patron je pense la chose la plus basique c'est qu'il ait la capacité à gérer une entreprise mais à part ça il faut savoir gérer les relations entre collègues, entre patron, les employés…faut savoir s'entendre avec les autres.» Hua, femme, 23 ans

...et savoir adapter les règles au contexte, ce qui implique aussi d'adapter le contrat de travail aux réalités humaines dans le contexte.

« J'ai signé un contrat de 2 ans, j'ai démissionné à 18 mois donc normalement je dois payer l'amende pour la résiliation du contrat mais il a dit ça va, tu as fait tellement de choses….ça je pense c'est gentil parce que c'est pas tout le monde, tous les chefs, tous les directeurs qui peuvent accepter cette proposition, tu dois payer l'amende, c'est tout. » An, homme, 25 ans

Il doit avoir en tête l'intérêt du groupe et de chacun et son soutien s'exprime aussi par sa générosité envers ses employés (restaurant, sorties au karaoké, voyages, congés exceptionnels,…)....

« Après la deuxième entreprise le patron est trop gentil, trop gentil…c'est…chaque année on va voyager avec des collègues et c'est le patron qui paye les frais, le voyage…et après à la fin de l'année les salaires sont doubles, décembre je pense, et quand il y a une fête on peut un peu se reposer et il y a le week-end parce que en général à 深圳Shēnzhèn le week-end, c'est je pense seulement 1 jour, le dimanche ou cette semaine c'est 1 jour, et après c'est 2 jours, et après 1 jour ». Lian, femme, 24 ans

....avec l'idée d'avoir et de maintenir une équipe stable.

« Mon chef de rang…il m'a appris vraiment beaucoup de choses, au début il m'a formée, mais en même temps il n'a pas les compétences pour diriger une équipe parce quelquefois il y a des disputes entre lui et les salariés, à la fin de mon stage parce qu'il n'y a pas beaucoup d'employés, parce qu'il y a beaucoup de renouvellement, donc l'équipe n'est pas stable.» Jian, femme, 23 ans

Il doit penser au développement de son employé dans l'intérêt de son entreprise, c'est ce qui le rend professionnel aux yeux des répondants.

« Mon patron, mon patron de mon ancien restau, il était vraiment gentil avec moi, et puis il voulait vraiment que je reste aussi parce qu'il me ramène toujours voir d'autres produits, la nuit, goûter, faire la différence, trouver la différence, quel est le meilleur tout ça, toujours les soirées et après il me gare chez moi tout ça, toujours comme ça, et le matin j'ai le droit de…plutôt le soir j'ai le droit de prendre le taxi chaque jour et c'est l'entreprise qui paie. » Bo, homme, 29 ans

Personne inspirante, il peut transmettre son expérience et aider l'employé à progresser.

« Comment dire parce que…il a des expériences sur ce domaine donc il peut me dire quelles choses je dois faire, quelles choses je ne dois pas faire ou quelles choses je fais correctement ou quelles choses je fais peut-être pas…donc oui je peux apprendre avec lui. » Kang, homme, 32 ans

Ses qualités personnelles sont avant tout l'honnêteté et l'intégrité....

« Quelqu'un de gentil, sympa et gentil….正直Zhèngzhí, attendez est-ce que je peux le trouver….正直或者诚实Zhèngzhí huòzhě chéngshí,qui traduit comme juste, honnête, probe….je ne connais pas celui-là…En fait il traduit…ouais presque, mais ce que je traduis c'est plus 正直Zhèngzhí….en fait les deux (正直或者诚实Zhèngzhí huòzhě chéngshí)

c'est bien aussi c'est presque le même sens…parfois le traducteur, c'est pas…mais bon c'est déjà pas mal […] quelqu'un qui est 正直 Zhèngzhí ça veut dire…dans les relations, sur l'argent, les affaires…Oui, c'est possible d'être 正直 Zhèngzhí mais je n'ai pas quelqu'un en tête. » Na, femme, 22 ans

...tout en étant capable de rester calme, en toutes circonstances.

« Le patron c'est la première chose…tout d'abord il faut respecter les employés et en plus il doit connaître beaucoup de choses, s'il ne comprend pas un domaine il doit rester calme, parce que c'est nous qui faisons le travail mais pas lui, c'est le plus important pour moi. » Peng, homme, 36 ans

Mais surtout il doit permettre à l'employé de garder la face (mianzi)....

« moi j'ai eu une fois une faute et après j'ai fait très attention parce que si je fais une faute, 2 fois, elle envoie plein de mails, hou, ça remonte un peu, c'est pas agréable...Alors, je trouve que si tu fermes pas le rideau, c'est normal mais c'est juste la façon de dire c'est pas pareil, en chine, on dit oral 1 fois 2 fois et après ça va passer, elle écrit un mail, c'est très officiel, (la salariée) *elle pense c'est grave, c'est comme taper, elle trouve c'est grave,* (comme) *taper dessus. » Bao, femme, 30 ans*

....ce qui implique un rapport égal, une forme de coopération.

« Oui, c'est ça, on regarde les deux côtés, ce qu'attend l'employeur et ce que je gagne, parce que si on est là c'est une histoire de coopération, oui, on est égal...mais en fait je pense c'est plutôt la hiérarchie en Chine, quelquefois c'est entre les limites de la hiérarchie et de l'inégalité (rapport de domination ?), difficile à définir. » Cui, femme, 27 ans

Ce type de coopération peut aider pour l'avenir.

« je me suis dit je travaille ici et après peut-être il (le patron) *va m'aider pour régler les problèmes de visa, pour allonger le visa…, donc ils ont besoin, peut-être 2 ans, 3 ans après et quand mon travail est (devient) moins important donc là je peux proposer de quitter ce poste c'est plutôt raisonnable pour eux pour moi c'est…c'est…gagnant-gagnant et puis après eux ils peuvent peut-être m'aider encore pour….comment dire…me proposer un autre poste, dans une autre structure bien sûr supérieure alors je me suis dit c'est une bonne base pour aller plus loin. »* Dong, homme, 27 ans

En synthèse, un bon patron 好的老板, c'est quelqu'un qui sait identifier les qualités de chacun, qui sait se montrer à niveau égal avec ses employés, qui est compétent et sérieux.

« Il faut respecter les émotions des employés et les traiter pareil...[...]...Le bon chef… lui il faut travailler mieux que les autres, parce que c'est le chef donc il faut venir plus tôt que les autres, il faut travailler plus que les autres parce qu'il est responsable de tout donc il faut travailler plus que les autres […] et il faut donner l'argent convenable, pas très peu ou pas trop, pour les employés […] Aussi, respecter les émotions. S'il y a quelqu'un qui n'est pas d'accord il faut bien se renseigner et voir…pas seulement s'il est chef mais si c'est correct…il faut discuter, pas de chef dominant, un chef qui discute…Les relations c'est très important, je pense il faut laisser l'employé sentir c'est la famille pas seulement l'entreprise pour gagner de l'argent. Comme sa propre famille, mais il faut aussi des règles, par exemple il faut les employés doivent venir à 8 ou 9 heures. » Lan, femme, 21 ans

Au travers de notre étude, nous relevons donc que les items, concernant la perception de la qualité relationnelle avec le N+1, les plus présents dans les propos des interviewés sont l'exemplarité et la confiance.
Il est intéressant de noter que dans la série télévisée « Lutte dans la tribu de fourmis » (**Annexe 31**), l'image de l'employeur est plusieurs fois écornée. D'abord avec le restaurateur qui cherche à imposer des conditions de travail très contraignantes à son futur employé, puis avec le N+1 en usine où le jeune héros est contraint à

marchander avec lui pour faire passer son retard. Le supérieur est, ici, l'anti-modèle du hiérarchique exemplaire évoqué lors des entretiens. Abusant de son pourvoir, il fonctionne sur un mode corrompu avec ses employés.

b) L'environnement de travail

Items répertoriés dans la littérature sur la Chine	Items issus des entretiens auprès des jeunes chinois
-Conditions générales de travail (horaires, lieux, rémunération, avantages sociaux,...)	*-Un environnement de travail harmonieux (équilibre, relations pas compliquées, respect, pas de conflit, prise en compte des différences culturelles)* *-Un environnement intégrateur (ne pas se sentir isolé, rejeté, communauté-famille où on a sa place, facilite la relation, transmission)* *-Dans un lieu spécifique, qui a du sens et un intérêt (grande ville, ville natale)*

Tableau 59. Items comparés du thème sur l'environnement de travail

Boulaire *et al.* (2012) notent que les entreprises parvenues à maîtriser le turnover de leurs employés sont en général attentives à développer des conditions générales de travail favorables : horaires, lieux, rémunération, avantages sociaux,...

Cependant, au sein de notre enquête, les attentes concernant l'environnement de travail reposent d'abord sur le désir d'entretenir des relations qui ne soient « pas compliquées ».

> *« En Chine je pense que la relation est plus complexe.»* An, homme, 25 ans
>
> *« Les employés français ont des idées différentes, ils vont parler directement, il faut faire comme ça ou blablabla, mais si je travaille en Chine, la plupart du temps ils ne disent pas entre les deux, peut-être je vais dire directement à mon patron donc c'est pas trop bien pour mon collègue, c'est trop méchant donc c'est difficile pour les dirigeants pour mettre les relations à un niveau convenable, ça c'est difficile pour moi »* Li, femme, 22 ans
>
> *« On a trois équipes dans le bureau, l'équipe de rémunération, la deuxième la formation, et le troisième le recrutement...[...]... Officiellement ils ont tous de bonnes relations mais par derrière ils sont tous…les uns contre les autres.» Dai, femme, 28 ans*

L'environnement doit être bienveillant en permettant à l'employé de progresser au contact des autres et d'avancer avec le groupe....

> *« Il faut un environnement motivant, il faut que je me sente à l'aise…Pas forcément tout le monde est très motivé mais la plupart sont motivés, la plupart sont énergiques, c'est pas…un travail-machine, on a des idées, on a une pensée, on a une direction, on a un objet, un but commun, pour avancer ensemble…un environnement motivant. »* Li, femme, 22 ans

....afin de favoriser un traitement égal et éviter les situations conflictuelles entre collègues.

> *« On séparait pas comme eux (les résultats). C'est pour tout le monde. Tout le monde avait le même objectif. C'est pour ça notre patron il veut pas séparer les choses, tout le monde travaille pour tout le monde, comme ça il n'y a pas de problèmes entre collègues. »* Jian, femme, 23 ans

« On travaille ensemble, pour elle, c'est pas juste le travail, elle a toujours dit, c'est une famille, le travail c'est pas juste pour moi, vous travaillez pour vous aussi. À la fin de l'année regarde combien d'argent on gagne, on partage ! Y avait aussi des sorties, on mangeait au restaurant. Elle dit dans le travail je ne peux pas penser que vous veniez juste pour le travail. Je veux que tout le monde vive comme un grand couple, une grande famille....On allait souvent au restaurant ensemble, au karaoké, on fait des voyages, des barbecues ensemble. Pour vous en France vous pensez c'est trop mais nous en Chine on pense c'est pas mon patron si on est des amis ensemble. On travaille ensemble, c'est des amis. Elle s'occupe de toutes les choses, s'il y a des familles qui ont besoin d'argent ou des familles qui sont malades, elle aide. Elle donne de l'argent, c'est une partie de son salaire. » Cai, femme, 38 ans

Le conflit est, en effet, toujours mal perçu par les répondants.

« Pas de conflits, pas de violence, pas de regards….RIRES…pas de mauvais regards, il faut que nous entendions bien, que l'ambiance soit bonne pour bien travailler […]Tant mieux, oui…c'est pas obligé, c'est pas obligé mais c'est mieux, ça rapproche les gens, ça aide, on se sent plus proches après des sorties en-dehors du travail. » Gang, homme, 27 ans

« Je crois c'est pas très important mais surtout il ne faut pas de conflits, je ne veux pas. » Jiao, femme, 23 an.

Il doit donner l'occasion de rencontrer des personnes ressources pour aider à élargir son champ d'expériences et de connaissances.

« Oui, parce qu'ils sont tous gentils pour moi et je peux profiter de cette opportunité pour rencontrer de différentes étudiantes de différentes spécialités on peut communiquer, échanger...[...].... Ça m'ouvre les yeux. » Jian, femme, 23 ans

Pour cette raison il doit respecter l'employé, et s'assurer de sa bonne intégration.

« C'est un petit hôtel tous les employés se connaissent, c'est comme une grande famille, donc l'ambiance là-bas ça me fait plaisir, la patronne elle me traite très bien.... » Jian, femme, 23 ans

Il doit être intégrateur et représenter une communauté proche de la famille où chacun a sa place et se respecte.

« En fait on peut discuter le salaire avec eux, si on demande par exemple 5.000 ils nous paieront 6.000. Pour eux, le programmeur c'est la ressource la plus importante donc ils sont…ils respectent les employés, en fait à ce moment si j'avais le choix j'aimerais travailler dans la première entreprise, maintenant si j'avais le choix, mais c'est une très petite entreprise, on était 20-23 personnes, 2 patrons et une dame qui fait la cuisine pour nous, c'est elle qui préparait le déjeuner, on mange ensemble dans le bureau, il y a une grande table, on mange en parlant avec les camarades, c'est très amusant et tous les camarades sont des amis, c'est mon meilleur souvenir de travail…RIRES….c'est un peu comme une famille, une grande famille mais sauf la dame de cuisine il n'y a pas d'employées féminines donc à ce moment-là il n'y a pas beaucoup de filles qui voulaient être programmeurs, c'est pas bon pour l'emploi…maintenant ça va il y en a plus. » Peng, homme, 36 ans

« Normalement on mange le petit-déjeuner à la maison mais….quand tout le monde arrive, on demande, tu as mangé ? non, alors on achète…et on mange ensemble, il y en a un qui reste dans le magasin parce que le matin il y a personne, le midi on mange comme cela aussi. Tout le monde regarde les menus dans les restaurants, après on mange ensemble, juste un, il reste pour s'occuper le magasin. Parce qu'à l'intérieur il y a un gros bureau, on peut manger ensemble. Le soir, normalement on rentre mais des fois on dit ce soir on rentre pas, on fait les courses, et mon patron a un appartement 3 chambres et on cuisine là-bas et on mange ensemble et si quelqu'un veut pas partir il peut dormir là. Souvent c'est moi qui fait la cuisine, parce que j'aime bien faire la cuisine. Le soir, la patronne me dit oh ce soir est-ce que tu veux faire la cuisine ? ha d'accord mais les filles sont à l'école. Ma patronne dit allez regarde, après la livraison va chercher les filles à l'école et on mange ensemble. C'est pour ça mon patron dit je veux pas que vous veniez ici seulement pour le travail. » Cai, femme, 38 ans

L'environnement de travail doit rendre possible une bonne relation avec les autres dans la vie quotidienne au travail, et pour les liens que cela peut entraîner par la suite.

Enfin, il doit porter un sens et un intérêt. Pour cette raison, le lieu de travail sera soit dans une grande ville pour faciliter la recherche d'emploi ou dans la ville natale pour se rapprocher de sa famille.

> *« Je voulais essentiellement rester dans cette ville... […]...parce qu'après 8 ans je ne veux pas rester plus loin d'eux...[…]…ça se trouve l'année prochaine ce sera 2 heures de train, mais ça me convient pas parce que c'est comme si j'étais à l'étranger…Maintenant c'est possible de voir mes parents tous les jours mais là non, dans une autre ville, c'est pas possible. »* Ning, homme, 30 ans

Le choix du lieu peut néanmoins seulement dépendre des seules opportunités possibles.

> *« J'y suis allé…parce qu'il n'y a pas d'autre choix au niveau professionnel, j'ai étudié le français, tous mes camarades ils travaillent en Afrique, ils ont étudié en France, en Belgique mais pendant l'université je n'étudiais pas bien, je ne peux pas passer d'examen, je n'ai pas assez de connaissances en français donc je n'ai pas le choix…j'ai essayé d'aller en Afrique plusieurs fois, au moins 20 fois, oui, parce que je peux pas parler, je ne sais pas écouter, c'est trop difficile, j'ai échoué à beaucoup d'entretiens, j'ai failli abandonner mais le denier travail il a dit on n'a pas besoin que vous parliez bien le français, viens d'abord, viens d'abord donc je suis allé. »* Hu, homme, 23 ans

Au travers de notre étude, nous relevons donc l'exigence de travailler dans un environnement bienveillant ou **harmonieux** pour les répondants. Cet environnement harmonieux, qui est souvent perçu idéalement comme une communauté proche de la cellule familiale, comprend à la fois la condition d'entretenir des relations « pas compliquées » avec pas ou peu de conflits interpersonnels, et l'opportunité de se développer au contact des autres et d'avancer avec le groupe. Pour Hsu et Stanworth (2018), les employés travaillent toujours à éviter de laisser une mauvaise impression ou d'abîmer la confiance interpersonnelle.

c) Le besoin de protection

Items répertoriés dans la littérature sur la Chine	**Items issus des entretiens auprès des jeunes chinois**
--	*-Protection de l'Etat* *-Protection sociale (wuxianyijin)* *-Protection contractuelle (logement, travail formel,…)*

Tableau 60. Items comparés sur le thème du besoin de protection

La protection, comme attente forte à l'égard de l'employeur, est un thème qui émerge de l'étude chinoise. Nous n'avons cependant pas identifié le sujet en tant que tel traité par la littérature sur la Chine.

Au sein de notre enquête, nous avons regroupé plusieurs idées au sein du thème « Besoin de protection », à savoir : la connaissance des règles, l'existence d'un contrat de travail écrit, les assurances sociales, le syndicat, l'autoprotection, le cas de l'Afrique.

Il s'agit donc de :

- Connaître les règles

  « Il faut savoir les règles avant de les suivre, de les respecter. Je pense c'est leur devoir, leur obligation, aussi. » Cui, femme, 27 ans

- D'obtenir un contrat aux contours bien délimités et de connaître ses droits

  « Déjà je pense les choses qui ne sont pas dans mon contrat, qui ne sont mes missions, il faut être clair si ce n'est pas dans mon contrat je ne fais pas ou je fais en heures supplémentaires ou primes je ne sais pas, il faut vraiment être clair, si c'est défini dans mon contrat je ne vois pas autre chose parce que le contrat ça définit aussi les horaires et tout ce que je vais faire, donc normalement il n'y a pas de problème. Donc je lis bien les horaires, ça veut dire je ne vais pas faire les horaires qui ne sont pas écrits dans mon contrat, et les missions aussi, si je vais faire des projets culturels, je peux faire si ça me plaît mais je ne suis pas obligée.

  Je fais attention sur les éléments vraiment importants, par exemple les horaires, le salaire et aussi exemple, aussi l'absence, si je suis absente, les congés, les choses vraiment importantes que je dois savoir avant de signer, après bien sûr je ne vais pas lire de A à Z mais au moins ces conditions je regarde directement

  Elle est également le reflet de la dimension variable des garanties offertes par l'entreprise, selon leur statut, privé ou public, de la protection sociale qu'elles déploient qui est à multiples niveaux selon l'entreprise mais qui dépend également de la province de rattachement, et enfin du contrat de travail qui semble apporter quelques éléments de protection davantage pour offrir une garantie vers l'extérieur qu'une protection au sein de l'entreprise. » Ni, femme, 31 ans

- Quand il n'y a pas de contrat, la relation n'est pas jugée très sérieuse.

  « Sinon tous mes jobs d'étudiant en Chine se passent sans contrat, pas très sérieux, moi je considère pas très sérieux parce qu'on était sans contrat, si un problème arrive on ne sait pas comment résoudre le problème mais ce qui est bien c'est que ça m'apporte quelques revenus économiques. ***Vous y pensiez à ce moment-là...****Non, pas du tout, c'est une fois que j'arrive en France et que je vois la différence ici, que j'ai réfléchi effectivement sur cet aspect-là la Chine a encore beaucoup d'efforts à faire, sur le plan législatif, sur la loi du travail, etc, etc…****Des problèmes pendant...****Oui, plusieurs problèmes. En fait, mes amis, parce qu'on était une vingtaine-trentaine, on était appelés par une entreprise de papeterie, qui fabrique des produits de bureautique, on était allés dans cette usine de fabrication et on…ce qu'on faisait c'est de l'emballage, donc on a passé une journée, plus de 10 heures, on emballe, on emballe…et on se rend compte qu'il était déjà tard 22 heures, et c'est trop tard parce qu'initialement il nous dit que c'est juste une journée 100 yuans, une journée 100 yuans, il n'y a rien qui a été précisé, combien d'heures, de quelle heure à quelle heure, les moments de pause, etc… »* Gang, homme, 27 ans

- D'être couvert par les assurances sociales

  « En ce moment les jeunes chinois ils se rendent compte que leur garantie retraite, l'assurance santé c'est très important, parce qu'avant on n'avait pas ça, c'était pas garanti. À l'époque de mon père c'était pas garanti. Oui, sauf dans les entreprises d'Etat, tout, tout est garanti. Mais dans les entreprises privées, c'est pas clair, c'est pas clair. Et les gens ils voient ça c'est important» Cheng, homme, 27 ans

  « maintenant je suis stagiaire, donc le salaire c'est très peu et après…comment dire….tous les…je ne sais pas comment dire…tu connais le wuxianyijin en Chine ?....c'est ça parce que si je suis stagiaire je n'ai pas le wuxianyijin et si je signe le contrat avec l'entreprise je peux obtenir le wuxianyijin ou des trucs comme ça, et après si je signe un contrat avec l'entreprise… » Shan, femme, 25 ans

- Et de bénéficier de la protection maternité.

  « Maintenant (le congé maternité) *c'est 208 jours après la naissance…non, c'est total en fait…mais il y a le 社保* shèbao *(sécurité sociale), c'est le gouvernement qui paie pour les congés, c'est 3 ou 4 mois je sais pas mais après 208 jours c'est l'entreprise qui paie. 208 jours c'est total, c'est je ne sais pas combien de temps peut-être 3 ou 4 mois et après le reste, peut-être 100 jours, c'est l'entreprise qui paie. Je ne sais pas exactement la date. C'est l'assurance maternité.* ***Tu étais payée comme avant ?*** *Non, ça dépend de l'entreprise, certains payés comme avant, mais pas les primes c'est juste le salaire et dans mon entreprise c'est la moyenne de tous les salaires de l'année N-1 que moi j'ai gagné l'assurance maladie en 2017, donc c'est le calcul de tous, tous, tous les salaires de*

2016, et ensuite la moyenne. ***C'est mieux qu'avant cette assurance ? Par rapport à tes parents ?*** *Ha oui…heu…oui c'est mieux qu'avant, ma mère je ne sais pas si elle était payée ou pas mais pas autant que ça, 1 mois, 2 mois…je ne sais pas. »* Xue, femme, 34 ans

Lorsqu'il ressent un besoin de protection, le répondant évoque la possibilité de se faire aider par une tierce partie (avocat, notamment).

« Si j'ai pas ces compétences-là, oui j'accepte sinon je vais faire appel à quelqu'un ou je sais pas…je peux négocier avec l'entreprise, ou je vais consulter un avocat ou (rires) je sais pas… » Hua, femme, 23 ans

Le recours au syndicat est parfois évoqué par les répondants.

«Si il n'y a pas de solution je vais demander si c'est possible d'avoir une aide du syndicat parce qu'en chine on a des syndicats mais ça prend du temps…et il existe une procédure plus compliquée…mais je veux essayer avant de présenter devant le juge. C'est plus facile, en milieu professionnel et du point de vue financier, ça coûte cher pour engager un avocat et je suis pas sûre de gagner. » Hui, femme, 22 ans

Mais la défense physique est également citée, à la fois en Chine....

« Moi je me rappelle il y avait un serveur qui prend un couteau si long quand il sert le client...[...] …'ha il y a des clients qui cherchent des problèmes', je lui dis 'si il y a des clients qui cherchent des problèmes tu viens vers moi et après on appelle la police'…vous voyez…ha oui même dans le restau (le serveur pense) si j'ai un problème, je vais me défendre avec ça, et il avait quel âge, 19 ans je crois, ha non même pas, 18 ou 17 ans.» Bo, homme, 29 ans

....et en Afrique.

« En général, dans chaque pays africain chaque année il y a un chinois qui va mourir à cause des violences, les soldats africains volent directement, ils entrent dans la maison directement, s'ils savent que dans votre maison il y a beaucoup de cash…parce que j'ai un ami qui est resté en Afrique depuis 20 ans, il tient un restaurant chinois, peut-être un jour son chauffeur le savait, il a retiré trop de cash, son chauffeur dit ça à d'autres gens, des soldats sont entrés dans sa maison directement, il veut lutter, il veut se battre, il refuse, le soldat…comment dire….avec son fusil…tire sur ses deux jambes, il va vivre sans être debout…c'est grave…ils ont pris 20.000 dollars…c'est triste. » Hu, homme, 23 ans

Au travers de notre étude, nous relevons une attente de plus en plus forte des répondants concernant des mesures de protection garanties par l'employeur sur demande de l'Etat, telles que les **assurances sociales** qui doivent apparaître au sein du contrat de travail. À défaut de mesures protectrices légales, la personne se retournera vers les habitudes d'autodéfense ancrées dans la culture chinoise.

d) La contribution sociale

Items répertoriés dans la littérature sur la Chine	**Items issus des entretiens auprès des jeunes chinois**
-Reconnaissance sociale par le mianzi (ren 仁) *-Pleinement exercer son potentiel moral inhérent au travail (jìngyè 敬业 dans morale ren 仁)*	*-Contribuer à un mieux social de l'entourage (reconnaissance financière et morale, dette)* *-Participer au sens donné à la vie (trouver son naturel)* *-Contribuer à l'estime de soi, s'affirmer (sentiment de réussite, se distinguer)* *-Garantir l'indépendance (financière, hukou)* *-Contribuer au développement d'un réseau professionnel* *-Contribuer au mieux de la société, du pays*

Tableau 61. Items comparés du thème sur la contribution sociale

Au sein de notre enquête, nous avons relevé que les obligations de l'employeur portent également sur les contributions que le travail va apporter dans la sphère privée de l'employé, et au-delà pour sa contribution à la société. C'est l'image du travail qui génère du positif pour le groupe et donc pour l'individu.

> *« C'est une promesse…mais comme je l'ai dit le plus important c'est pas le salaire, c'est pas grave, le plus important c'est le travail c'est vraiment comme il le dit ou pas c'est-à-dire c'est vraiment la meilleure réputation pour le projet. »* Dong, homme, 27 ans

Il doit assurer la vie de la famille et donner l'occasion au répondant d'assumer ses responsabilités familiales....

> *« Si je dois choisir entre le salaire et la nature du travail, c'est sûr je vais choisir le salaire, c'est sûr. Même si nettoyer la rue ou les toilettes, si c'est 2.000 euros bah je fais, il y a la responsabilité à côté, responsabilité familiale, si la maman est malade, si quelqu'un de ta famille est malade et si j'ai un enfant…dans ce cas-là je fais quoi ? Je vends mon rein ? C'est la responsabilité. Maintenant avec ma copine aussi il faut que je travaille, c'est deux personnes. Vous voyez le droit du travail là-bas….t'as pas de travail t'as rien, parce qu'il y a pas de chômage, y a rien, si tu travailles pas, t'as rien.»* Bo, homme, 29 ans

....et de se distinguer des autres chinois.

> *« Mais moi le salaire c'est un peu moins… (rires), pour moi c'est une occasion, pour moi le salaire c'est pas le plus important, je crois je suis la plus jeune des directeurs chinois, la seule de la génération 80, il y a des directeurs peut-être plus âgés que mes parents, 60 ans, plus de 50,… »* Bi, femme, 35 ans

L'évaluation positive permettra alors également de renforcer cette image professionnelle aux yeux de son entourage.

> *« Avoir un bon rapport (évaluation professionnelle), c'est important pour moi, pour ma confiance et aussi pour une image professionnelle. »* Bao, femme, 30 ans

Elle aide à trouver sa valeur/contribution au sein de la société.

> *« Mais au début je trouve c'est normal parce que je suis très contente de trouver ce travail, c'était…je peux trouver mon valeur parce que grâce à moi eux ils peuvent communiquer, ils peuvent réaliser des choses mais sans moi ça va tout bloquer. Au début je suis très fière de ça… »* Dai, femme, 28 ans

Le travail participe alors au sens que l'on donne à sa vie, à la confiance et l'estime de soi et au sentiment de réussite, à son indépendance financière et son autonomie matérielle (logement).

> *« C'est complètement différent de quand j'étais étudiant, je me sens vraiment indépendant au niveau de la profession et de l'argent aussi, j'habite toute seule, je change de statut petit à petit. »* Bao, femme, 30 ans

Le travail doit permettre de trouver son naturel, sa voie, sa place dans la société.

> *« Je veux renouveler ma vie, oui c'est vrai, parce que ce travail a pris déjà beaucoup de temps, pourquoi pas essayer des choses nouvelles, c'est mon rêve peut-être. La nature du travail, je voudrais être scientifique, chercheur, je pense c'est mon naturel alors je vais chercher un travail qui est mon naturel. »* Mei, femme, 36 ans

Ainsi, le travail doit permettre un mieux social de l'entourage par l'apport financier qu'il va entraîner. Cette contribution financière sert à rembourser la dette sociale à l'égard de la famille et de la société.

> *« Un choix personnel…professionnel aussi…parce que pour nous c'est vraiment la famille qui me manque, après ça fait longtemps que je suis restée en-dehors de la chine, on voit le développement de la chine assez rapide depuis une dizaine d'années donc je voulais rentrer… »* Ning, homme, 30 ans

Il doit donc se rapprocher le plus possible de la **spécialité** de l'étudiant, car c'est là l'investissement de base qui a été fait par sa famille et lui-même et qui représente son atout au sein de la société.

« Il faut trouver un travail qui franchement corresponde à ce que j'ai appris à la fac et aussi avec le monde chinois …il y a différents éléments qui m'ont donné envie de rester à xxx, seulement premièrement le travail correspond à ce que j'ai appris, et deuxièmement j'ai appris pas mal de choses pendant le stage, le troisième c'est je m'entends très bien avec tous mes collègues et tout le monde apprécie ce que j'ai fait et voudrait garder moi…bien sûr pour le salaire tout ça je trouve c'est moins important, il m'a donné un salaire assez favorable mais quand même je trouve c'est pas très important pour moi, pas besoin de négocier. » Dong, homme, 27 ans

La spécialité est la garantie du professionnalisme.

*« C'est une entreprise dans sa spécialité c'est très professionnel et je crois que c'est la première entreprise dans son rayon, c'est agrochimie. Professionnel, ça veut dire mon entreprise qui a les R*et *D centres, il y a beaucoup de gens qui font de la recherche et le patron qui investit beaucoup dans la recherche donc son produit c'est plus professionnel dans sa spécialité»* Kang, homme, 32 ans

Passer les examens de fonctionnaire est alors un atout pour le jeune et sa famille.

Le travail doit contribuer aussi au développement de son réseau professionnel, source de développement professionnel pour l'avenir.

« J'avais de la chance parce que je suis tombée sur un patron sympathique, on garde le contact encore aujourd'hui…c'est comme construire un réseau. C'était le début de la construction d'un réseau. » Cui, femme, 27 ans

Au travers de notre étude, nous relevons donc l'influence de facteurs culturels sur le sentiment de contribution sociale pour les répondants. Ces différents éléments, don-contredon, estime, trouver son naturel et réseau, peuvent être rapprochés et complétés par les concepts identifiés dans la littérature chinoise tels que **mianzi** (face) et **potentiel moral inhérent au travail** (jingye). Nous développerons dans les chapitres suivants leur définition et leur influence.

6.3 Analyse des obligations perçues

Certains éléments d'analyse se détachent particulièrement lors de cet examen du contenu détaillé des obligations perçues de l'employeur par les répondants.

Ainsi, il ressort que la nature des obligations reste attachée aux particularités sociétales, qui louent l'intégration dans un cadre de travail harmonieux et protecteur permettant le remboursement de la dette sociale. Mais, du fait des mutations économiques, il y a également superposition et combinaison d'obligations anciennes, comme la relation avec l'entourage, et nouvelles, notamment avec le contrat de travail écrit. Dans cette période en grand mouvement, la jeunesse chinoise aspire plus que jamais à maintenir une certaine dignité au travail.

6.3.1 La nature des obligations reste attachée aux particularités sociétales

Les attentes des répondants rejoignent les principes mêmes de la société, ou méta-obligations, à savoir la quête d'une certaine stabilité personnelle qui répond, en écho, au vœu d'**harmonie** collective. Pour Zheng (2002, p.33), l'harmonie est un principe social contenu dans le mot hé « 和 ». Le mot était à l'origine composé de deux éléments « moisson » et « flûte », ce dernier comportant lui-même deux parties : « pin » qui signifie jouer d'un instrument à vent pour répondre aux différents chants des autres, et « lun » signifiant ici faire de

l'ordre, réajuster. L'auteur nous éclaire alors sur le sens complet du mot, à savoir qu'un groupe de moissonneurs chante un air, un autre groupe lui répond : « l'harmonie est donc le fait d'un contre-chant renvoyé à une première chanson, par ailleurs différente. Les parties agissent non pas à l'unisson, mais de concert. Il s'agit donc d'une harmonie basée sur la négociation et le réajustement des conflits ». La concorde est donc bien le préalable à la réalisation de tout projet (Kamenarovic (2001, p.74). Pour l'auteur, chacun doit parvenir, plutôt qu'à un renoncement, à une satisfaction de désirs, d'intérêts et de représentations tels que l'éducation les aura rendus compatibles avec l'économie générale du monde : « Il s'agit par conséquent de subordonner les désirs individuels à une harmonie collective reposant sur un ordre cosmique ».

Aujourd'hui, le concept d'harmonie demeure l'une des aspirations de la politique chinoise (Beydon, 2015). L'hymne national de la République de Chine (中华民国国歌, zhongguo min'guo guoge) comporte, ainsi, en son deuxième couplet une référence explicite à cet idéal, d'origine confucéenne : « construisons la république, progressons vers l'harmonie universelle. » L'auteur précise ainsi que le Parti communiste fit même récemment de la fondation d'une société socialiste harmonieuse (社会主义和谐社会, Shèhuì zhǔyì héxié shèhuì) l'une de ses priorités en tirant les analogies du marxisme, du léninisme, du maoïsme, de la théorie de Deng Xiaoping et de celle des trois représentants formulée par Jiang Zemin. Pour Beydon (2015), en définitive, l'harmonie universelle est toujours présente dans l'imaginaire collectif comme un idéal vers lequel la collectivité dans son ensemble doit s'efforcer de tendre.

a) S'insérer dans un cadre harmonieux et protecteur

Cette quête de **stabilité** se manifeste également dans le domaine du travail. L'expérience de Fang, jeune femme de 26 ans, est, à ce titre, éclairant. Fang était employée dans une entreprise de tourisme mais maintenue dans des activités de base (nettoyage, notamment), alors que sa formation devait lui permettre de travailler directement avec le client. Mais l'usage était, semble-t-il, de maintenir les stagiaires à des activités peu glorifiantes. Contrairement à ses camardes, Fang a été voir son patron pour lui dire qu'elle allait partir. Ce dernier, dans le principe de base de la concorde et de l'harmonie, lui a finalement trouvé un autre poste. Mais rien n'a changé pour les autres stagiaires qui n'ont rien demandé.

> *« En fait je dis directement je vais partir, je ne peux pas continuer comme ça, donc mon patron me change. Oui, oui, il voulait que je reste donc il me change.* ***Pourquoi?*** *Je sais pas…peut-être il pense toujours changer les gens c'est pas bien je pense, c'est difficile pour avoir des nouveaux employés. Aussi je pense que stagiaire il me donne pas beaucoup d'argent donc il préfère je reste plus longtemps. »* Fang, femme, 26 ans

La stabilité dans un poste est une aspiration courante pour de jeunes chinois. Car c'est dans la stabilité que le jeune perçoit qu'il pourra évoluer et accomplir le meilleur de lui-même. Pour certains d'entre eux, la possibilité de changer de métier dans une carrière est très mince, il vaut donc mieux chercher à évoluer au sein d'une même entreprise.

> *« Les projets professionnels…je sais pas… c'est pour s'orienter, avoir une direction ?…mais si c'est 10 ans je pense c'est trop dur pour dire parce que…[…]... parce que quand on a décidé de s'insérer dans un cadre professionnel, c'est pour une période plus longue, plus stable, c'est comme des choses très…Oui, même encore aujourd'hui, parce que si je rentre dans une…si j'obtiens un poste…je sais pas…je voudrais mieux faire…dans l'entreprise, je peux travailler*

comme ça, mais c'est pas changer d'environnement…peut-être c'est le résultat du changement d'environnement en Chine parce que la concurrence est trop violente. On garde le travail. » Li, femme, 22 ans

Ni, jeune femme de 31 ans, compare ainsi sa situation à ses amies qui ont un emploi stable.

« Oui pour le salaire y a pas de problème je vis bien c'est juste une question de stabilité parce que les contrats c'est chaque année il faut renouveler...[...]...mais je pense si j'ai fait des études supérieures c'est pour aller plus loin, c'est pour avoir une évolution, si je peux continuer comme ça un an, deux ans, trois ans, quatre ans, il n'y a pas de problème mais je ne vais pas continuer jusqu'à 40 ans ou 50 ans la même situation parce que je sais clairement que là mes missions ne vont pas m'amener très loin, il n'y a pas d'évolution du tout..[…]…Avec mes amis je pense quelque chose de positif, eux ils ont vraiment un emploi stable, en CDI, et en plus ils ont des responsabilités plus grandes que ce que les miennes et ils ont une évolution aussi, et ça c'est vraiment quelque chose de bien. » Ni, femme, 31 ans

Pour Hui, jeune femme de 22 ans, qui a changé de filière professionnelle en passant de la finance à la restauration collective, l'enjeu était de garantir une certaine stabilité financière.

« Je crois il y a moins de risques dans ce métier de la restauration collective que dans celui d'avant, de l'économie, je souffre un grand risque dans l'économie parce qu'on place des investissements, si on se trompe ça paie beaucoup pour l'entreprise et pour moi ça va jouer sur mon salaire, le bonus va baisser…je préfère quelque chose de plus stable. » Hui, femme, 22 ans

b) Contribuer et faciliter le remboursement de sa dette sociale

L'une des obligations de l'employeur perçues par les répondants est celle contribuant à faciliter le remboursement de sa dette sociale:

- En facilitant le rapprochement familial.
- En rémunérant suffisamment pour permettre au jeune de reverser une partie de son salaire à ses parents.
  « Pour l'instant mon but c'est prendre de la distance…suffisamment longtemps…mon petit frère peut s'occuper de mes parents quand je ne suis pas là, et puis je vais les aider financièrement. Depuis deux ou trois ans je préfère qu'ils ne m'aident pas sinon je me sentirais trop endetté…déjà je me sens déjà…RIRES ». Gang, homme, 27 ans
- En ne lui faisant pas perdre la face.
  « Je n'aime pas cette évaluation parce que pendant un an, en fait….le fait d'être victime c'est en 2009, janvier 2009, j'étais la victime et après j'ai quitté cette entreprise au début de 2010 mais à ce moment-là je n'aime pas quitter cette entreprise... (car je suis comme) une personne qui a perdu, j'aimerais (j'aurais aimé) *partir comme un champion»* Peng, homme, 36 ans

6.3.2 Superposition et combinaison des obligations pour s'adapter aux mutations économiques

Les obligations perçues de l'employeur évoluent avec le nouveau contexte économique (contrat de travail écrit) et les règles imposées par l'Etat (assurances sociales, congés), en se superposant aux méta-obligations de la société (livret domestique, le hukou, relations à entretenir, le guanxi).

a) Les règles anciennes à l'épreuve des nouvelles contraintes économiques

Parmi les règles anciennes soumises aux nouvelles réalités économiques figurent le **hukou**, l'accession à la propriété **(logement)** et le mode relationnel appelé ***guanxi***.

Le hukou

Le hukou est un système d'enregistrement de la population qui distingue citadins et ruraux, mais également urbains entre eux (Dasor, 2016). Livret domestique mis en place en 1958 (Chevrier *et al.* , 2010), dont l'objectif officiel était de freiner l'exode rural mais qui permettait aussi à l'Etat de freiner les dépenses en matière de prestations sociales les réservant aux citadins, il remonte en fait au Xème siècle (dynastie des Song) dans sa forme simplifiée et a été renforcé par un système inspiré du passeport intérieur russe (Dasor, 2016).

Le hukou est plus qu'une carte d'identité, il fixe le lieu de résidence de tout citoyen chinois. Y sont consignés des renseignements portant sur chaque membre de la famille, nom, date et lieu de naissance, lien avec le « chef du foyer, sexe, niveau d'éducation, date officielle d'enregistrement sur le livret (Chevrier *et al.*, 2010). Il octroie à son possesseur un statut de résident local qui lui donne accès aux services sociaux de la ville, aux soins médicaux, à l'école publique pour son enfant, à la caisse de retraite, etc. (Martin, 2011). Mais les résidents des bourgs, des villes de petite ou moyenne importance et des grandes villes, s'ils sont tous privilégiés par rapport aux ruraux, ne bénéficient pas tous des mêmes avantages.

Le hukou a, depuis, évolué considérablement. Avec le début des réformes économiques, dès 1983, les ruraux ont été autorisés à quitter leurs villages à des fins professionnelles (Xuefei dans Dasor, 2016).
En 1985, un certificat de résidence temporaire, valable un an, est mis en place. La condition essentielle est la possession d'un emploi. Ce certificat entraîne des frais d'inscription et n'attribue pas les mêmes droits ni les mêmes avantages que ceux conférés aux citadins officiellement domiciliés dans la localité mère (Chevrier *et al.*, 2010).

Pour Qiao, le certificat temporaire est obtenu grâce à une compensation financière accordée à une entreprise lui permettant ainsi de valider un emploi fictif. Ce titre « vide » lui donne, alors, l'obtention d'un hukou à Shenzhen, où sa mère travaille et dispose également d'un certificat de résidence temporaire.

> *« **Comment vous avez fait alors pour obtenir le hukou de shenzhen ?** Parce que j'ai…je ne sais pas comment dire en français, ça s'appelle 挂名 Guàmíng (porter un titre vide)...ça veut dire je ne travaille pas dans une entreprise de shenzhen mais j'ai un titre dans une entreprise de shenzhen…mais en fait non, il faut payer l'entreprise pour avoir ça…ça s'appelle 挂名 Guàmíng, 在工作挂名 **Et ça dure combien de temps ce hukou à shenzhen ? Tant que vous payez vous le gardez ?** Oui, en fait c'est depuis 2013 jusqu'à maintenant…ma mère n'a jamais transféré son hukou de l'origine à shenzhen parce que c'est comme une carte d'identité, ça s'appelle 暂住证 Zànzhùzhèng (permis de séjour temporaire) à shenzhen, c'est uniquement pour les employés de shenzhen pour rester à shenzhen parce que shenzhen c'est une ville spéciale, donc ma mère a obtenu le 暂住证 Zànzhùzhèng, ça c'est une politique spéciale pour les shenzhen. »* Qiao, femme, 27 ans

Autre caractéristique importante, le hukou s'hérite, à l'instar de la nationalité dans un pays régi par le droit du sang (Dasor, 2016). Mais en 1998, les autorités modifient les modalités de transmission du hukou : les enfants peuvent désormais hériter du type de permis possédé par leur père ou par leur mère (Chevrier *et al.* , 2010).

> *« C'est pas grave je peux laisser mon enfant avec mes parents, c'est pas grave, parce que peut-être quelqu'un qui vient d'une petite ville il peut y avoir un problème d'éducation pour le futur mais pour moi ça va parce que si j'ai un enfant il a le droit de participer au gaokao à Wuhan ou à Pékin, c'est un avantage pour moi, donc il n'y a pas de souci….Je peux changer ma carte d'identité si je veux parce que mon père est de Pékin, on peut suivre la région du père ou de la mère, ça dépend ou on peut choisir nous-même, si je veux rester à Shanghai j'ai le droit de changer ma carte mais je vais attendre peut-être un an ou deux ans…c'est pas très long, parce qu'il y a une politique pour les étudiants qui ont une licence des bonnes universités et aussi une expérience d'études à l'étranger et aussi une*

première expérience professionnelle à Shanghai. Si quelqu'un obtient les trois conditions il a droit de faire une demande pour changer sa carte à Shanghai, donc moi si je veux je peux. » Hui, femme, 22 ans

En 2001, une directive est promulguée concernant la gestion du hukou, permettant aux personnes ayant un domicile fixe, un emploi stable ou des ressources de revenus réguliers dans certaines localités urbaines d'y enregistrer leur hukou si souhaité (Chevrier *et al.* , 2010).

Pour Hong, jeune femme de 23 ans, l'obtention d'un hukou à Shangaï, reste néanmoins très compliqué....

« Pour vivre à Shanghai il faut une pièce d'identité et je n'en ai pas parce que viens d'une autre province. Pour avoir cette pièce d'identité il faut cumuler des points. Par exemple, 5 points le travail, 10 points le Master 2….en tout il en faut au moins 72 sur 100. On peut vivre et travailler mais on peut pas inscrire son enfant à l'école primaire. À partir de 10-11 ans je pense ça va. Pour avoir les points il faut peut-être 10 ans, et après c'est pas sûr parce qu'il faut faire la queue, il y a beaucoup de monde qui attend. » Hong, femme, 23 ans

...car les critères autorisant les migrants à transférer leur hukou dans les localités urbaines ne sont pas établis au niveau national mais local. Les critères exigés concernent le niveau d'éducation, le savoir-faire technologique, les capacités d'investissement ou de consommation (l'achat d'un bien immobilier par exemple), la durée de séjour préalable dans la ville et l'identité de l'employeur.

« (rires) hyper cher, maintenant, même moi si j'ai de l'argent je ne peux pas acheter de maison à shanghai parce que je n'ai pas de hukou parce que mon hukou c'est encore à ningbo, parce que moi-même si j'ai le master de l'université d'angers, selon la liste du gouvernement de shanghai, l'université d'angers n'est pas au top des 500 premières universités du monde donc je n'ai pas le droit maintenant d'obtenir le hukou directement à shanghai donc il faut attendre…je suis en train d'étudier toutes les politiques, j'ai deux façons, la première c'est travailler ici à shanghai pendant 5 ans et après je peux obtenir le hukou et après deuxièmement il y a un truc pour ajouter les notes yougejifangshi (il y a plusieurs manières) et donc si tu as obtenu un bon salaire ça va être plus facile pour toi d'obtenir le hukou ici, et il y a plein plein de règles comme ça et je suis en train d'étudier. » Shan, femme, 25 ans

Le jeune doit donc trouver un emploi pour augmenter ses chances d'obtenir le hukou dans la ville de son choix. Pour Shan, jeune femme de 25 ans, c'est l'entreprise qui va l'aider pour obtenir ce hukou.

« En fait, après les ressources humaines vont me dire tout ça, ils vont m'aider pour savoir comment obtenir mon hukou et ce qu'il faut faire, ce que je dois faire, mais je dois obtenir mon diplôme donc on n'a pas commencé à négocier, ça fait partie de la négociation. Certaines entreprises peuvent aider pour avoir le hukou... [...]...certaines entreprises du pays, de l'Etat, elles peuvent, les entreprises nationales peuvent aider certains employés pour obtenir le shanghai hukou. » Shan, femme, 25 ans

Pour Chevrier *et al.* (2010), la problématisation du hukou s'articule à la fois autour des questions d'égalité (en s'appuyant sur le principe de justice distributive) mais également sur les principes de dignité dans l'espace public. La frustration la plus souvent évoquée, précisent les auteurs, est la privation de la sécurité et du sentiment d'appartenance à une localité de résidence qui permet d'avoir le « respect de soi ».

Le logement

La Chine s'est urbanisée à un rythme effréné. Quatre cents nouvelles villes ont vu le jour depuis 1978. Selon le recensement de 2010, 129 villes comptent plus d'un million d'habitants. Aujourd'hui plus de la moitié des Chinois sont urbains et la Chine compte plus de 245 millions d'ouvriers-migrants, la grande majorité allant des campagnes vers les villes. Le fossé entre les propriétaires et les non-propriétaires ne cesse de s'accroître : les prix ont triplé, voire quadruplé, dans certaines villes cette dernière décennie (Xuefei dans Dasor, 2016).

Dans cette Chine très urbaine, on voit apparaitre la première génération de la classe moyenne (Wang, 2016). Pour l'auteur, les signes caractéristiques de cette ascension sociale sont d'abord la propriété du logement et ensuite celle d'une ou deux voitures.

Mais les citadins, s'ils sont propriétaires de leur logement, ne possèdent pas pour autant le sol, qui reste propriété de l'Etat (Sanjuan, 2007). C'est une règle fixée en 1949 et valable normalement 70 ans. Or cette prescription vient juste de fêter ses 70 bougies en 2019 pour les premiers logements achetés, et aujourd'hui les logements dont le « bail » est dépassé sont dans une situation juridique ambivalente, laissant de nombreux Chinois dans le doute sur leurs droits de propriétaire.

D'autant que nombre d'entre eux ont préféré placer leur épargne dans la pierre plutôt qu'auprès des banques, qui proposent une faible rémunération, qui ne résiste pas à l'inflation. Pour Wang (2016), le prix moyen de l'immobilier résidentiel a multiplié par 27 de 1997 à 2009.

Ces éléments font que la quête d'un logement reste un enjeu principal.

> « L*'appartement c'est plus important que les droits au chômage. » Fang, femme, 26 ans*

Dans la série « La lutte dans la tribu de fourmis » (**Annexe 31**), au cours du premier épisode, la fiancée du héros vient de rompre avec lui sur la demande de ses parents qui lui proposent de rencontrer un autre garçon. La voix off explique la situation du « fait qu'il (le jeune) vit encore dans un dortoir collectif alors qu'ils se fréquentent depuis déjà deux ans ». Disposer d'un logement, notamment pour un garçon, semble donc être une condition essentielle pour envisager une relation amoureuse durable.

Pour Shan, l'aide de ses parents est ainsi indispensable.

> *« C'est pas trop compliqué parce que mes parents m'aidaient à payer le logement, c'est très cher de louer un petit logement à shanghai, maintenant c'est 15 m2, un petit studio, ça coute 3.000 yuans par mois, à peu près 400 euros. » Shan, femme, 25 ans*

Pour Jiao, le coût du logement est le facteur principal qui la fait revenir dans sa province d'origine.

> *« Si je vis à Shanghai je peux gagner le même salaire qu'en France mais le niveau de vie c'est comme Paris, c'est trop cher, et si je rentre en Chine je dois retourner vivre chez moi parce que aussi le logement c'est trop cher….j'ai une amie qui travaille à Canton, c'est vrai elle gagne pas beaucoup, 700 euros c'est 5.000 yuans, je crois pour vivre c'est un peu dur parce que le logement c'est cher à guǎngzhōu 广州, maintenant elle loue un logement avec sa sœur….Oui, les logements…à Shanghai c'est trop cher…avec les wǔ xiǎn yī jīn 五险一金 c'est l'entreprise qui rembourse le prêt pour acheter un logement.» Jiao, femme, 23 ans*

Pour Lian, il s'agit de trouver une colocation en attendant de trouver un logement grâce à l'entreprise de son père.

> *« Après je dois trouver le logement mais je pense j'étais très heureuse parce que là-bas le logement était tout près. C'est cher….(rires)…c'est 30 m2, ça fait 2.400 yuans mais j'habitais avec mes amies, nous étions trois personnes, ça fait moins cher, parce que le prix de la maison à 深圳 Shēnzhèn est trop cher…[…] ils ont un contrat et mon père il peut acheter un appartement avec des collègues, par exemple l'entreprise donne de l'argent pour construire un grand bâtiment près de l'entreprise et les employés peuvent acheter un appartement moins cher. » Lian, femme, 24 ans*

Les relations guanxi

La littérature sur le guanxi est relativement abondante. Nous retiendrons ici essentiellement celle qui montre que le guanxi est synonyme de protection et aborderons, une nouvelle fois, la question du guanxi au chapitre 8. Ainsi, pour Hui *et al.* (2004), les Chinois traditionnellement croient que le fait d'avoir une relation personnelle ou guanxi, garantit qu'une obligation sera remplie. Ainsi, pour Fang, trouver son premier emploi était conditionné aux relations, guanxi, de ses professeurs de gymnastique.

> *« Mes loisirs je fais beaucoup de danse dans un club, les deux professeurs elles ont beaucoup d'amis, de relations, elles ont beaucoup de relations donc quand j'ai fini mes études elles m'ont aidé à trouver, dans les gymnases il n'y a pas beaucoup de professeurs qui enseignent bien donc ils demandent parce que mes profs sont très forts, très connus dans ce domaine, donc les gymnastes leur demandent de les conseiller pour eux. » Fang, femme, 26 ans*

b) Les réponses de l'organisation : contrat de travail, assurances, congés

Face à ces nouvelles réalités économiques et les exigences de l'Etat, les organisations adaptent leur mode de gestion du personnel. Le **contrat de travail**, devenu obligatoire, représente alors pour les jeunes Chinois une garantie contre les aléas de la vie en sécurisant leur couverture sociale, ou en leur permettant de prouver une certaine stabilité lors de leur quête de logement. Les jeunes Chinois se familiarisent également à l'idée d'avoir des vacances, même si les règles d'attribution des **congés** leur restent assez opaques.

Le contrat de travail

Le contrat de travail est une garantie pour la couverture sociale, pour l'obtention ou le prolongement du hukou, pour les droits à l'accès aux écoles, pour voyager.

> *« maintenant en Chine je pense qu'une entreprise normale elle va faire des contrats avec tout le monde, parce que si on n'a pas de contrat il n'y aura pas l'assurance sociale, il n'y aura pas la garantie de beaucoup de choses, par exemple…chaque année je dois renouveler (ma demande) de résidence à Shanghaï parce que je n'ai pas le hukou de Shanghaï, or si on n'a pas de contrat* (de travail) *la carte sera un peu différente, on a moins de droits par exemple si j'ai un enfant, les enfants vont aller à l'école et si je n'ai pas la carte de résidence plus avancée, plus normale, il y aura quelques problèmes, par exemple je paierai plus pour les enfants donc le contrat* (de travail) *c'est très très important pour payer le salaire, pour payer l'assurance sociale et même pour certains visas, j'ai entendu certaines personnes qui voyagent à l'étranger, ils doivent préparer les documents y compris une photocopie du contrat. »* Peng, homme, 36 ans

Il permet également l'accès aux aides financières pour l'achat d'un logement.

> *« Avoir un contrat de travail en Chine c'est très important….[…]... j'ai beaucoup de camarades qui ont déjà travaillé et quand ils ont commencé à travailler il faut un contrat comme ça parce qu'en Chine comme en France on a aussi des…comment dire…des cotisations, il faut avoir le contrat, elles peuvent bénéficier des cotisations et aussi d'autres avantages…**En chinois…**社会保障 shèhuì baozhàng (sécurité sociale) et il y a d'autres avantages comme… c'est l'argent pour m'aider à payer quand on veut acheter une maison 公基金 gōng jījīn (fonds public). »* Qian, femme, 23 ans

Le contrat de travail permet d'obtenir d'autres avantages financiers, comme la possibilité de détenir des actions. Pour Wang (2016), les Chinois se sont jetés en masse sur les actions, à l'invitation du gouvernement. En 2014, le cours des Bourses de Shanghai et Shenzhen se sont envolés.

« L'entreprise qui veut aller sur le marché boursier, j'ai le droit d'avoir des actions, donc pour moi c'est plus important (parce que) *je peux avoir encore plus d'argent. » Jie, homme, 35 ans*

« Une fois le chef voulait me donner… 5.000 yuans d'actions un peu comme ça pour que je reste. » Bo, homme, 29 ans

Enfin, aux yeux de certains répondants, le contrat de travail est synonyme d'identité au sein de la société.

« Oui, c'est trop important, si tu veux contester quelque chose tu peux négocier encore, oui, ça marche. C'est rare mais il y a des accidents. Si vous avez un contrat, c'est rarement donc le contrat c'est trop trop important. ***Si pas de contrat, ça peut arriver de ne pas être payé…****Oui, c'est ça, même si le chinois est débutant, il a l'expérience de ça.* ***Donc, tu aurais confiance…****Oui, bien sûr.* ***Même sans contrat, parce qu'il y a la « question de principe »…****Non, non, non, je préfère le contrat. Un contrat c'est plus important, c'est important, il faut le demander s'il ne le donne pas.* ***Si tu n'as pas de contrat tu n'acceptes pas le travail ?*** *Oui, bien sûr parce que s'il n'y a pas de contrat je n'ai pas d'identité, je n'ai pas d'identité dans la société. »* Hu, homme, 23 ans

« Le contrat maintenant pour moi c'est obligatoire, déjà je me sens plus forte qu'avant, c'est tellement évident d'avoir un contrat, c'est indispensable, c'est naturel, et pas seulement pour…des règles dans le contrat, faut bien mesurer et bien regarder…s'il n'y a pas de contrat, je le ferai pas, je le ferai pas, c'est trop risqué pour moi. » Cui, femme, 27 ans

Les assurances

La couverture sociale est, avant tout, la garantie la plus attendue des répondants. Comme déjà vu précédemment, la garantie sociale des wuxianyijin est de plus en plus connue de la population.

« Les gens vérifient plus, les jeunes vérifient plus qu'avant, ils veulent plus de garanties au niveau retraite, au niveau santé. Et maintenant les entreprises privées mettent des sommes de côté chaque mois pour acheter un appartement. En fait, en Chine, on dit wǔjīn 五金, les 5 caisses d'argent (5 métaux/or, argent, cuivre, fer et étain). Ca veut dire on met l'argent dans une caisse, on garde. C'est l'entreprise qui fait ça, surtout l'entreprise privée. Jin ça veut dire or, mais ici on considère que c'est comme une caisse d'argent, on garde l'argent dedans, ça veut dire retraite, assurance santé, assurance de travail (chômage), après c'est l'achat d'appartement, après le 5 je connais pas trop, c'est des amis qui m'ont parlé de ça, l'argent pour l'appartement en fait c'est un institut où l'entreprise met l'argent. Dès que tu as une bonne somme, après avoir travaillé 10 ans, 20 ans, tu peux sortir cet argent pour acheter un appartement, mais uniquement un appartement. » Cheng, homme, 27 ans

Les congés

Pour Pedroletti (2013), au cours des trois décennies qui les ont propulsés dans la société de consommation, les Chinois se sont familiarisés avec la notion de vacances. Le concept leur était presque étranger : il a fallu attendre 1995 pour que la Chine adopte la semaine de cinq jours, attribuant deux jours de repos, le samedi et le dimanche, selon leur ancienneté. Désormais, les travailleurs bénéficient de 5 jours de congés payés par an s'ils ont moins de 10 ans d'ancienneté, et 10 jours s'ils ont entre 10 et 20 ans d'ancienneté.

Mais il est bien nécessaire de distinguer les congés payés, dàixīnxiūjià, librement pris par les travailleurs dans l'année, des congés annuels basés sur les fêtes traditionnelles fériées, jiérì, et imposés par le gouvernement, jiàqī. Ting nous détaille, ainsi, le contenu de son contrat de travail. Le paragraphe 9 concerne les congés payés, mais Ting enchaîne de suite la discussion sur les jours fériés.

« Le 9ème (paragraphe du contrat de travail) c'est concernant les congés payés, c'est marqué les 5 jours de congés payés, voilà…5 jours par an, en Chine c'est comme ça au début, on a très peu de congés payés en Chine mais après…s'il y a des jours fériés je ne travaille pas, oui, les jours fériés tout le monde ne travaille pas. ***Mais c'est pas***

écrit ça ? *Les jours fériés ? Oui c'est écrit, c'est écrit.* ***Combien de jours fériés en Chine ?*** *Heu…à peu près…je ne sais plus…2 semaines au total je crois, de 2 à 3 semaines je crois au total mais c'est très séparé, c'est pas comme en France avec les ponts, c'est pas ce cas…RIRES…après le dernier c'est comment on peut arrêter…le dernier le 10 c'est les situations dans lesquelles je dois être licenciée tout de suite… » Ting, femme, 25 ans*

Mais ce droit aux jours fériés, même si amélioré, n'est pas aussi limpide qu'espéré.

En effet, si l'on additionne le nombre de jours de congés annuels, cela donne un total de 29 jours. Pourtant, il faut savoir que le gouvernement impose après chaque période nationale de congés le rattrapage de 1 à 2 jours de travail pendant le week-end : 2 jours après le jour de l'an, la Fête du Printemps, la Fête du travail, la Fête des bateaux-dragons, la Fête nationale et 1 jour après la Fête d'hommage aux ancêtres et la Fête de la lune, soit un total de 12 jours. Finalement, le nombre réel de jours de congés en Chine est donc de 17 jours…

À cela, ajoutent Jaussaud *et al.* (2012), en matière de congés payés, les entreprises chinoises privées incitent les salariés à ne pas prendre toutes les journées auxquelles ils ont droit.

6.3.3 Des attentes spécifiques

Au-delà des obligations attachées aux particularités sociales et celles résultatnt des mutations économiques, les répondants expriment des attentes spécifiques concernant l'équilibre des relations avec l'employeur et aspirent à travailler de plus en plus « entre jeunes », c'est-à-dire avec celles et ceux qui, comme eux, sont nés après les premières réformes économiques.

a) Rendre de la dignité

Les répondants aspirent à trouver un emploi qui leur permettra de maintenir leur dignité (**face**), ce qui renvoie à un certain équilibre dans le rapport de force entre employeur et employé. Cet équilibre se traduit par la possibilité de négocier certains éléments de la relation (le lieu de travail, le salaire,...) et de gagner en autonomie.

La latitude à négocier

L'un des critères déterminants quant au choix de l'emploi est la latitude à négocier que l'entreprise ou l'employeur va laisser au salarié. Cette **latitude à négocier**, ce désir d'avoir du jeu, concernent tant la rémunération, que le lieu de travail, ou encore les horaires.

Travailler en Afrique est un objectif important pour Dai, jeune femme de 28 ans, mais elle connaît bien la valeur de cette expatriation et imposer un seuil minimum lors de sa négociation avec son employeur devient, pour elle, le moyen de trancher entre poursuivre ses études ou partir travailler en Afrique. Disposer d'une certaine latitude de négociation rééquilibre alors le rapport de force entre elle et son employeur, et lui permet ainsi de garder sa dignité.

« La rémunération si je travaille en Afrique c'est pas le basique pour moi…(Rires gênés), parce qu'en Afrique si…comment dire…personne n'a envie d'y aller, moi je suis contente mais quand même il faut me donner assez de moyens pour m'encourager…le salaire de base…alors si il ne peut pas relever le salaire de base je ne peux pas choisir...Non, pour l'instant, elle est en train de négocier avec son hiérarchique et s'il est d'accord moi je suis d'accord, s'il est pas d'accord moi je continue mes études...Non, c'est pas une grosse différence, pas beaucoup de différence

mais c'est…pour moi, cela a deux significations, c'est pas par rapport au salaire parce que j'ai la base. Il faut étendre (augmenter) la base, si je choisis ce travail il faut atteindre mon niveau mais s'il n'atteint pas mon niveau je ne choisis pas ce travail, je choisis…les études...C'est ça, l'entreprise propose 18.000, vous connaissez….(rires), l'entreprise propose 18.000...et vous proposez 20.000...ouais . si ça n'atteint pas 20.000 ça veut dire ce travail c'est pas à moi, c'est pas mon travail, c'est pas la bonne distance (niveau), par exemple si c'est au-dessus de 20.000 c'est le bonheur, je peux accepter…en fait pour l'instant choisir c'est toujours très difficile, choisir de continuer les études ou de travailler donc si je dis je trouve un travail plus de 20.000 je prends, je prends le travail, s'il n'atteint pas mon niveau je continue les études....[...]...S'il refuse moi je ferme, je ferme. S'il ne peut pas, ça veut dire c'est pas mon travail. C'est pas le problème de l'âge, c'est un peu pour faciliter, pour m'aider à choisir…parce que choisir les études ou le travail je sais pas lequel est bon pour mon futur je sais pas.» Dai, femme, 28 ans

Pour Hui, une des obligations de l'entreprise consiste bien à prendre en compte les demandes ou souhaits de leurs nouveaux salariés.

« Je crois, les étudiants avant m'ont dit on a le choix (de la ville) donc l'entreprise va nous écouter. » Hui, femme, 22 ans

Chan, quant à elle, cherche à contrebalancer les contraintes imposées par son employeur principal par la force de sa négociation.

« C'est pour ça je peux négocier, soit je pars au sud, soit je reste ici, parce que lui il ne peut pas me prendre 35 heures, je lui ai dit ici je peux travailler que 16h donc il faut que je cherche ailleurs donc le samedi je travaille ailleurs. Il a accepté, il a pas le choix… […] Il veut mais comme il peut pas me faire une promesse de travailler longtemps il doit me laisser une occasion à côté. » Chan, femme, 27 ans

Ce rapport d'équilibre dans le pouvoir de chacune des parties doit se retrouver dans la relation entre employeur et employé. Piquet (2005) évoque ainsi le rejet du despotisme dans la relation pour les Chinois. Nous verrons au cours du chapitre 7 que la loyauté du salarié n'est pas « gratuite », et attend un retour de l'employeur. Il ne s'agit pas de dénigrer celui ou celle qui travaille mais, en toute occasion, de lui permettre de maintenir la face.

Dans la série « Lutte dans la tribu de fourmis » (**Annexe 31**), au cours du deuxième épisode, le jeune Chinois accepte sans broncher, et même avec le sourire, les conditions très défavorables de son nouveau patron restaurateur (embauche provisoire, travail 7 jours/7, période d'essai non rémunérée...) mais, au final, contraint son employeur à le nourrir avant de travailler. L'effet comique de la scène montre que, en toutes situations, le rapport entre les deux parties doit se matérialiser par un échange qui permet à chacun d'y trouver suffisamment pour maintenir la face.

Plus d'autonomie

L'aspiration à une certaine autonomie est un sentiment grandissant parmi les interviewés, afin de développer son travail du début jusqu'à la fin, sans contrôle permanent.

Pour Chan, qui a travaillé à la fois en Chine et en France pour des employeurs chinois et français, la possibilité de mener son activité par elle-même est un critère très convoité. Cette autonomie repose sur la confiance entre l'employeur et l'employé et équilibre la relation d'emploi.

« Le patron il m'a laissé beaucoup d'espace pour travailler donc je peux créer mon propre flyer et je cherche moi-même à qui je dois l'envoyer et quand les gens répondent je peux développer comme ça. Il n'y a pas quelqu'un qui dit c'est pas comme ça, c'est pas bien, il n'y a jamais personne qui dit derrière moi, c'est ça, je suis autonome. » Chan, femme, 27 ans

Ce besoin d'autonomie est un challenge pour Long.

> *« C'est, parce que j'ai fait mon stage j'ai envie de découvrir, je fais d'abord le plein de chances pour découvrir des choses, dans cette période-là je trouve je m'intéresse beaucoup mais pour le long terme…je suis pas sûre, je suis pas sûre (rires)…parce que je préfère aussi avoir mes propres tâches du début jusqu'à la fin...[...]...C'est vraiment un challenge pour moi. »* Long, homme, 25 ans

Pour Guo, jeune homme de 28 ans, l'absence d'autonomie génère une certaine frustration.

> *« Surtout au niveau de l'autorité, je n'ai aucune autonomie, ça me soûle aussi, souvent moi je fais tout, j'écris les rapports…là je ne peux rien faire, la moindre chose faut que je demande…j'ai essayé de …au début je fais des remarques, 'ça ça va pas, ça ça va pas'…après je remarque qu'il n'écoute pas ou il est pas très chaud donc je dis ok j'arrête, je fais mon boulot,…. »* Guo, homme, 28 ans

b) Se retrouver entre jeunes

La nouvelle génération de travailleurs, nés dans les années 1980 et 1990, qui est l'équivalent de la génération Y en Occident, a grandi dans la période qui a suivi les réformes de Deng Xiaoping. Ils sont souvent perçus comme ayant envie de participer et d'exprimer leurs opinions dans des manières plus ouvertes, à la fois au travail et dans la sphère publique (Zhu *et al.*, 2015).

Les jeunes répondants de notre enquête font souvent état dans leurs discours de la nécessité de travailler avec d'autres jeunes de la même génération, sous-entendu le plus proche en âge d'eux. Ils attendent des styles de communication plus démocratiques et égalitaires (Ren *et al.*, 2009 dans Zhu *et al.*, 2015). Cette volonté de se retrouver « entre nous » est une réponse au rejet des rites liés au familier chinois (notamment, respect des ainés, de la hiérarchie, discours implicite,...). « Entre nous », disent-ils, « on se comprend mieux ».

Hong compare, ainsi, le discours direct de sa génération à celui plus indirect de la génération de ses parents.

> *« Je préfère travailler avec les jeunes, ceux qui me ressemblent parce que c'est plus direct. Avec les vieux, les relations c'est plus compliqué, c'est par derrière (geste du bras imitant l'ondulation du serpent). Par exemple, les affaires, ça se traite au restaurant. Il faut boire beaucoup. Mon père fait ça souvent avec les clients. Si le client mange beaucoup, peut-être ça veut dire il va faire des affaires. »* Hong, femme, 23 ans

Wen explique ainsi que la manière de parler aux plus anciens n'est pas la même que celle entre jeunes.

> *« D'abord c'est l'ambiance, tout le monde est jeune, moins de 30 ans, le maximum c'est 36 ans. La communication entre mes collègues c'est très facile et quand on mange ensemble on peut discuter des différents pays, c'est très intéressant...[...]... D'abord on a reçu presque la même formation, licence, master et après on a des expériences dans différents pays, on a l'esprit ouvert, très facile à accepter différentes choses, et pour nos loisirs on a les mêmes goûts à peu près, avec les personnes plus âgées on a un fossé entre les générations parce que comme vous savez les générations 80 et avant c'est pas du tout la même chose, on est très très différents, du coup pour nous c'est plus facile quand on est ensemble...[...]...On ne parle pas de la même façon et …comment dire…c'est un peu difficile à expliquer…même les gestes, même la façon de travailler c'est pas la même, par exemple mon père ne sait même pas le système de parler avec wechat, il faut lui téléphoner ou lui parler directement devant lui. » Wen, femme, 27 ans*

Pour Dai, travailler avec d'autres jeunes est un signe de dynamisme grâce au système d'échanges plus rapide et plus explicite.

« Je préfère plutôt travailler en autonomie et aussi je préfère les gens dans une équipe plus dynamique, moins de personnes c'est plus dynamique et en Chine on est dans des bureaux avec 11 personnes mais à yyy dans le projet xxx on est que 5 personnes, moitié moins, et c'est tous des jeunes, vraiment dynamiques. » Dai, femme, 28 ans

Pour Hong, les valeurs de *ren* attendues de son supérieur hiérarchique sont celles de la nouvelle génération. Elle compare ainsi deux situations professionnelles vécues.

« J'ai vu qu'il est gentil parce qu'il sourit toujours, il…comment dire…il est jeune, comme moi, donc je pense que le patron est très bon donc j'ai travaillé dans cette entreprise. Le patron de la première entreprise était plus vieux, je pense c'est…50 ans, c'est un homme aussi. Le deuxième patron travaillait toujours jusqu'à 20h, 21 h mais le premier patron ne travaille pas. Par exemple, il arrive au bureau vers 11 heures mais le deuxième arrive à 8 ou 9 heures et il travaille beaucoup mais le premier pas beaucoup, il part du bureau avant ses employés. » Lian, femme, 24 ans

Conclusion

Au cours de ce chapitre, nous avons détaillé le contenu des principales obligations perçues de l'employeur par les répondants. Cette analyse nous permet de répondre à notre deuxième question de recherche, qui était : **comment se traduisent les changements économiques et sociaux au sein de la relation d'emploi ?** (**SQ2**).

Les principaux éléments qui ressortent de cette analyse sont des attentes concernant :

- La rémunération : elle peut prendre des formes très variées (salaire fixe, primes, avantages en nature,...) mais doit permettre « un retour » positif pour le jeune et pour sa famille, à la fois sur des dimensions matérielles mais aussi morales. Les jeunes chinois attendent une rémunération équitable sur un plan global. Ceci implique que la rémunération permette un juste équilibre entre l'investissement personnel et familial apporté dans l'éducation du jeune et le retour social bénéfique attendu pour lui et autour de lui (cercle proche et société) ;
- La sécurité de l'emploi : la stabilité est au cœur des préoccupations des jeunes Chinois lors de la recherche d'un emploi. Pour être sécurisant, l'emploi doit être stable. Il est de fait souvent associé à un poste au sein des organisations publiques, et plus encore au statut de fonctionnaire. La sécurité de l'emploi correspond à l'emploi à vie, voire au même emploi tout au long de sa vie professionnelle. Il est alors souvent associé au modèle de représentation du travail des parents ou des grands-parents.
  Cette stabilité du travail donne un accès plus facile à de nombreux services tels que les soins de santé (hôpital,..), et de scolarité qui dépendent de l'obtention du hukou (permis de résidence). Changer de permis de résidence est très compliqué, tout comme transférer ses droits sociaux d'une province à l'autre, ou même d'une ville à l'autre. Par conséquent, avoir un travail stable signifie que la vie sera moins difficile pour toute la famille. Mais les répondants semblent également en quête d'une nouvelle forme de stabilité, qui ne passe pas toujours par l'insertion dans une entreprise publique. Même si le statut de fonctionnaire est encore très convoité, il y a plus de diversité dans les modèles professionnels à suivre ;
- Le développement (formation et carrière) : le développement de l'individu est essentiel pour les répondants. Les attentes en termes d'apprentissage sont très forts, dans une optique d'apprendre son métier mais surtout de continuer à se développer, se former et se perfectionner. Il est dès lors primordial de pouvoir se former auprès d'un référent faisant office de maître ou de tuteur, ou bien auprès du collectif de travail (collègues plus ancien.ne.s, notamment).

- La reconnaissance (respect et soutien) : la distinction la plus significative par rapport à la littérature occidentale porte sur le mode de reconnaissance car, pour les répondants, la reconnaissance est à la fois externe et interne. En effet, pour les jeunes chinois, la reconnaissance par les clients est tout aussi importante que celle de l'organisation parce que les clients véhiculent l'image de l'employé hors de l'organisation. Il s'agit dès lors d'être authentique et honnête avec eux, même si l'employeur oriente fortement vers un comportement plus mercantile. Les imbrications entre travail et vie personnelle sont très nombreuses (relations entre collègues, notamment). Le travail doit permettre d'affirmer une certaine identité de la personne dans son entourage proche, au travail mais aussi dans sa vie quotidienne.
- Le contenu du travail : pour les jeunes Chinois, le travail répond à un double objectif. Il doit d'abord permettre de s'enrichir sur un plan matériel pour soi, sa famille et la société en général car le travail est un facteur d'enrichissement pour la collectivité. Ensuite, il doit permettre un développement sur le plan moral et intellectuel en donnant à l'individu l'opportunité de rencontrer de nouvelles personnes (recherche de l'altérité), de tisser de nouvelles relations et d'élargir ainsi son réseau professionnel, et de gagner une certaine expertise qui le rendra spécial sur le marché du travail ;
- La justice : le sentiment de justice passe par la non perception de discrimination. Un « traitement égal » par la hiérarchie est signe d'une bonne ambiance au sein du groupe de travail.
- La communication : bien communiquer au sein du groupe de travail signifie souvent qu'il y a bien transmission d'un savoir-faire ou d'un savoir-être.
- Les horaires de travail : l'exécution de très nombreuses heures supplémentaires est un sujet qui revient souvent dans les échanges. Il y a une acceptation tacite pour effectuer un certain volume d'heures en plus des horaires légaux mais les répondants se disent de plus en plus prêts à y poser des limites.
- Équilibre : la recherche d'équilibre par la balance entre vie privée et vie professionnelle n'est pas porteuse de sens pour les jeunes Chinois, les deux vies étant toujours entremêlées au quotidien en Chine. L'équilibre passe davantage par un juste dosage entre un environnement de travail satisfaisant, une vie sans trop de stress, et la possibilité de rester proche de ses racines et de sa famille pour répondre à ses devoirs familiaux. Mais cet équilibre se rapproche également de l'idée d'alternance harmonieuse entre stabilité et changement, qui peut se traduire par la possibilité de s'accorder des temps de respiration avant le mouvement suivant.

Le tableau suivant synthétise les résultats analysés précédemment.

Thèmes	**Synthèse de la littérature occidentale**	**Enquête jeunes chinois**
Rémunération	Équité au sein de l'organisation	Équité globale
Sécurité de l'emploi	Durée longue du contrat	Stabilité 稳定
Développement (formation et carrière)	Possibilité de développement personnel	Possibilité de se former auprès d'un collectif ou d'un maître
Reconnaissance (respect et soutien)	Reconnaissance hiérarchique et organisationnelle	Reconnaissance croisée multi-acteurs, internes et externes
Contenu du travail	Autonomie	Apport d'expérience (enrichissement), de perspicacité 见识
Justice	Équité des politiques et pratiques RH	Pas de discrimination, égalité de traitement
Communication	Bon climat de travail	Transmission d'un savoir
Horaires de travail	Horaires flexibles selon besoins personnels	Pas trop d'heures supplémentaires 加班
Équilibre	Équilibre vie privée-vie professionnelle	Alternance de stabilité et de changement

Tableau 62. Synthèse des obligations de l'employeur perçues par le salarié.

Au travers de notre étude, quatre nouveaux thèmes ont également émergé.

- La relation avec le supérieur hiérarchique

Cette relation doit être basée sur la confiance qui permet de garder la face en toutes circonstances et de ne pas se retrouver en situation d'exclusion sociale. C'est une relation de proximité à créer entre les deux parties et à maintenir dans le temps, bien souvent au-delà des termes du contrat. Les interviewés attendent qu'on leur confie des responsabilités, signe central de la confiance accordée par l'employeur. Le sens précis de « responsabilité » reste cependant à bien circonscrire à chaque situation, dans son contexte ;

- L'environnement de travail

L'environnement de travail doit être bienveillant en permettant à l'employé de progresser au contact des autres et d'avancer avec le groupe. Cela implique des conditions facilitatrices pour l'intégration au sein d'une communauté qui ressemble à une famille. Mais un environnement de travail signifie aussi que les relations entre collègues ne soient pas « compliquées » (rejet du discours indirect) et ne mènent pas à des conflits qui en briseraient l'harmonie.

- Un besoin de protection

Le besoin de protection est un thème qui émerge de l'étude chinoise. Ce besoin s'exprime par une meilleure lisibilité des règles de l'entreprise et par la généralisation des garanties sociales. Les jeunes Chinois sont désormais plus attentifs à leur couverture sociale, souvent incluse au sein de leur contrat de travail. Néanmoins, les conditions d'exercice de leurs droits ne sont pas toujours explicites et restent encore très dépendantes de la taille et du statut de l'entreprise, ainsi que des politiques locales des villes.

- La contribution sociale

La perception des obligations de l'employeur porte également sur les contributions que le travail va apporter dans la sphère privée de l'employé, et au-delà au sein de la société. C'est l'image du travail qui génère du positif pour le groupe, et donc pour l'individu.

Chapitre 7. Perceptions par le salarié de ses propres obligations dans la relation d'emploi

Dans ce chapitre, nous présentons les perceptions des répondants de leurs propres obligations, selon l'inventaire de Campoy *et al.* (2005), et toujours en nous appuyant sur une revue de littérature portant sur des sujets proches ou similaires en Chine.

Dans un premier temps, nous avons classé ces obligations perçues selon les thèmes suivants :

- Performance et flexibilité
- Honnêteté et sociabilité
- Comportements extra-rôle

Puis nous avons dégagé les thèmes spécifiques à notre enquête, à savoir:

- La conformité sociétale
- La performance sociale

Enfin, nous avons dégagé une analyse générale de cette grille de lecture, en identifiant quelques grandes lignes caractérisant les perceptions des répondants de leurs propres obligations, comme le fait de devoir maintenir des obligations anciennes tout en s'adaptant à de nouvelles obligations, et ce, avec quelques nuances selon les générations.

7.1. Inventaire des items associés aux perceptions par le salarié de ses propres obligations

Avec la même méthode que celle employée au sein du chapitre 6, nous présentons ici, dans un premier temps, une revue de littérature sur les études conduites en Chine évoquant ou se rapprochant des items de l'inventaire de Campoy *et al.* sur les obligations du salarié. Ce premier travail nous a permis de nous éclairer sur les quelques travaux déjà réalisés sur le sujet. Cette liste n'est toutefois pas exhaustive mais répertorie les principaux articles présentant un intérêt spécifique pour notre travail. Elle se présente sous forme d'un tableau disponible en **annexe 24**.

En italique figurent les items spécifiques à la littérature sur la Chine et qui n'ont pas d'équivalence avec les items répertoriés dans la littérature occidentale.

Dans un second temps, nous avons identifié les verbatims significatifs de nos entretiens relatifs aux thèmes définis par Campoy *et al.*. Le résultat de ce travail est présenté sous forme de tableau accessible dans les **annexes 25** (Propres obligations perçues par le salarié - verbatims significatifs). Puis nous en avons fait une synthèse en proposant un certain nombre d'items correspondant au sens et à l'idée générale de ces verbatims. Enfin, nous avons mis face à face les items de la littérature et ceux de nos entretiens, selon les 5 thèmes des obligations de l'employé définis par Campoy *et al.*. Ce résultat, sous forme de grille de lecture comparative, est présenté en **annexe 26**.

Nous présentons l'analyse des thèmes communs au point 7.2.1 et les thèmes spécifiques à l'étude au point 7.2.2.

7.2. Etude du contenu des obligations perçues

L'analyse comparée du contenu des obligations de l'employé fait apparaître des similitudes dans les thèmes de la littérature et des entretiens. Malgré tout, ces similitudes cachent de nombreuses variations autour des items, et par ailleurs, des thèmes nouveaux émergent de cette analyse.

Ces variations sont principalement dues au contexte chinois. Comme pour le chapitre précédent, nous avons donc relevé et répertorié les principales « notions chinoises » qui apparaissaient lors des entretiens afin de trouver dans la littérature des éléments d'explication aux phénomènes rencontrés. Ce répertoire des « notions chinoises » permet ainsi d'identifier les thèmes associés à chaque notion dans la littérature portant sur la Chine. Ce document est présenté en **annexe 28**.

7.2.1. Variations autour des items

Au sein des 4 thèmes communs il y a de nombreuses variations autour des items. Nous reprenons ici l'analyse détaillée de l'ensemble de ces thèmes.

a) Performance et flexibilité

Selon la littérature occidentale, la performance est d'abord associée à la tâche à accomplir. Elle correspond à la capacité de travailler vite et efficacement, en respectant le prescrit de l'organisation (horaires, procédures, politiques organisationnelles). Elle doit correspondre à un travail suffisant et de qualité qui témoigne de la juste confiance accordée. Quant à la flexibilité, elle est synonyme de souplesse et d'adaptation.

Que recouvrent alors les termes de performance et de flexibilité pour les répondants ?

Performance liée à la tâche ou au résultat

Items répertoriés dans la littérature du CP en Occident	**Items répertoriés dans la littérature sur la Chine**	**Items issus des entretiens auprès des jeunes chinois**
-Réaliser le travail en étant digne de confiance -Délivrer un travail suffisant et de qualité -Travailler vite et efficacement	- *Rendement dans le poste* - Travailler dur *(sens éthique au travail)* - *Être pragmatique et efficace (wu-wei, taoïsme)*	-Travailler dur *(Travailler beaucoup et fournir constamment des efforts)* -Travailler vite, en étant *pragmatique* *-Agir en professionnel responsable, sérieux et efficace (有效)*

- Faire les horaires prévus contractuellement -Respecter les procédures et les politiques organisationnelles -Travailler dur -Savoir être, développer les soft skills		*-Obtenir de bons résultats* *-Posséder des qualités personnelles liées à la tâche* -Respecter les horaires de travail, pointer *-Parler une langue étrangère*

Tableau 63.a Items comparés du thème de la performance

Dans la littérature sur le contrat psychologique en Chine, Lee *et al.* (2011) relèvent que les contributions des jeunes recrues chinoises se manifestent souvent sous la forme de rendement au travail (rendement dans le poste). Pour Li *et al.* (2015), les travailleurs migrants qui travaillent encore souvent dans des conditions informelles, travaillent plus dur pour rendre la pareille, surtout lorsqu'il n'y a pas de description claire de l'obligation mutuelle par le contrat de travail. Pour Zhang *et al.* (2014), le modèle traditionnel chinois encourage le sens éthique au travail qui consiste, entre autres, à travailler dur et avec précision.

Mais pour Hsu *et al.* (2018), l'employé chinois se doit aussi d'être pragmatique selon le concept **ren**, ce qui implique de savoir préserver son énergie en minimisant ses efforts. Il cherchera donc à réduire sa charge de travail afin de garantir une certaine stabilité émotionnelle. Cette identité se trouve, à l'origine, dans l'héritage intellectuel du Taoïsme ou wu-vei qui signifie la patience, l'évitement des actions inutiles, la patience dans l'attente et savoir économiser l'énergie pour la prochaine action efficace (Jing et Van de Ven, 2014 dans Hsu *et al.*, 2018).

Notre étude nous délivre, alors, des éclairages complémentaires sur les perceptions des jeunes salariés chinois concernant leur performance. Ainsi, dans notre enquête, la performance est associée aux **résultats** qui doivent être mesurables, au respect de certaines règles comme la ponctualité, et au fait d'agir de manière **responsable**.

Pour le répondant, la demande de l'employeur, souvent implicite, est de vendre ou de produire toujours plus.

> « *Ce qui est important pour mon patron c'est bien servir le client et vendre plus…On force le client « Achète, achète ». Cai, femme, 38 ans*

La charge quantitative du travail doit aboutir des résultats qui seront évalués par la communauté professionnelle de proximité. Comme pour les études occidentales, il s'agit de travailler vite et correctement.

> *« D'abord* (ce qu'on attend de moi) *c'est mes compétences, faire des choses…d'abord….mon atout c'est la langue française…et après c'est…comment dire…l'attitude au travail, travailleuse…faire les choses rapide et correct et il n'y a pas de fautes et très organisée... [...]...il faut quelque chose de bien organisé. » Wen, femme, 27 ans*
>
> *« La mission la plus importante je crois c'est gagner le résultat, le bénéfice pour l'entreprise, le restaurant. » Hui, femme, 22 ans*

Il s'agit, aussi, de se montrer professionnel et **responsable**. Cela englobe la capacité à tenir ses promesses, accomplir sa tâche et travailler dans sa spécialité, ce qui se résume souvent par être sérieux et efficace 有效

yǒuxiào. Le qualificatif le plus significatif est « responsable ». Le sens des responsabilités est un principe essentiel de la pensée confucéenne (Cheng, 1997, p.67). Pour Faure (2003, p.118), le respect de ses engagements, et la fiabilité dans les actes sont des conditions à la confiance dans la relation.

> *« je dois être très responsable pour mon travail…je dois travailler bien, voilà, je dois respecter le directeur…. » Ting, femme, 25 ans*
>
> *« Il faut toujours de la rigueur, il faut toujours être responsable, oui, il faut tenir ses promesses... [...]...il faut toujours donner la réponse, le résultat, je crois que ça c'est comme aussi avoir des solutions parce que si je fais ça c'est aussi comme je promets je vais réussir ça ou je promets je vais faire de mon mieux donc c'est quoi faire de mon mieux c'est trouver une solution. » Long, homme, 25 ans*
>
> *« si tu travailles pour quelqu'un il faut que tu sois responsable, tu sois les pieds sur terre, que tu sois motivé, donc dès que tu montres des résultats tu peux demander quelque chose. De toutes façons moi je suis éduquée comme ça par mes parents alors pendant cet entretien avec mon chef ce que je voulais faire c'était juste le convaincre de…me donner une chance et après on verra comment ça se passe. Et après il m'a donné cette chance en disant que bon on essaie d'abord...[...]...pour devenir un bon employé, une bonne employée, il faut toujours être responsable... [...]...Responsable, ça veut dire il faut que tu défendes l'intérêt et les valeurs et l'esprit de l'entreprise... [...]...et puis aussi responsable c'est pour mon travail, il faut que je fasse le maximum d'efforts pour que le travail soit bien fait, oui, et avoir le moins d'erreurs, oui. » Cui, femme, 27 ans*

Les répondants expriment également la perception de devoir être **efficace**. En Chine, écrit Chieng (2006, p.202), l'efficacité nait du processus et de la capacité d'adaptation à la réalité.

> *« je peux être plus efficace qu'une autre personne pour renouveler d'autres dossiers… […]…il me laisse toujours toute seule dans son bureau, il fait une sieste ou il reçoit ses amis, il me demande pas beaucoup de choses, et quand il me demande je finis tout de suite efficacement, il est content et il repart (rires).» Chan, femme, 27 ans*
>
> *« Je pense* (ce qu'on attend de moi) *c'est l'efficacité, parce qu'on a beaucoup de choses* (à faire) *et il faut bien travailler, il faut bien l'organiser, bien s'organiser. Et pour le deuxième, il faut le faire à l'heure, c'est-à-dire cette tâche il faut le faire, elle m'a dit ça si c'est urgent tu le fais le plus tôt possible, si c'est pas urgent tu peux le faire 2-3 jours après. » Lin, femme, 24 ans*

Une autre qualité perçue comme obligatoire au sein de l'entreprise est le fait d'être **pragmatique.**

> *« Pragmatique, d'abord c'est pragmatique, c'est le plus important. » Bo, homme, 29 ans*

Dans la série télévisée « Lala's promotion » (**Annexe 32**), au cours de l'épisode 2, la jeune héroïne est reçue en entretien de recrutement dans une entreprise privée internationale. Son principal test de recrutement consistera dans la mise en pratique d'un partage de gâteau en 8 parts et elle obtiendra le poste parce qu'elle aura été la seule parmi tous les candidats à couper réellement le gâteau. Outre l'aspect caricatural et satirique des tests de recrutement en entreprise, cette scène montre également le point d'accroche de l'employeur pour retenir un candidat, à savoir son pragmatisme.

Les répondants expriment souvent la nécessité d'être ponctuel....

> « (je pense) *il a juste besoin de quelqu'un de ponctuel, et puis je sais bien il y a beaucoup de gens qui cherchent du travail mais pas du travail ponctuel comme ça et moi je veux bien, donc je crois il va me prendre après. » Chan, femme, 27 ans*

....même si cette qualité n'est pas, au final, celle qui prédomine. En effet, la qualité des relations entre collègues permet de contourner cette obligation de l'organisation. Les règles formelles renforcent alors les liens et la dépendance affective entre les collègues. Cai, qui travaillait dans un magasin de vente d'alcool, nous informe d'abord de la règle de pointage dans le magasin.

« Il y a une carte, c'est à 9 heures, on pointe. » Cai, femme, 38 ans

Nous lui demandons ensuite s'il lui arrivait parfois d'être en retard au travail.

« Si je suis en retard j'appelle mon collègue : 't'es là, est-ce que tu peux m'aider, je suis en retard' (rires) et il pointe à ma place. Il pouvait le faire, pour tout le monde. Après mon patron arrive, regarde (si) *tout le monde a déjà pointé mais il n'y a personne* (qui n'a pas pointé). *(On le fait) pas tout le temps, de temps en temps. Dans le bus j'appelle mes collègues, je fais la queue, et alors j'achète le petit-déjeuner* (pour tout le monde)…. » Cai-F-38

Au final, le répondant perçoit davantage l'importance d'entretenir de bonnes relations dans l'équipe pour s'entraider, indispensable au quotidien compte tenu des conditions de vie (trafic, logement éloigné, colocation,..) à celle de suivre les règles internes scrupuleusement et individuellement.

En résumé, nous pouvons synthétiser les principales représentations de la performance selon les différentes perspectives, occidentale et chinoise, sous la forme du tableau suivant :

Littérature occidentale	**Enquête jeunes chinois** (avec appui littérature sur la Chine)
- Rapidité et efficacité - Respect du prescrit - Confiance - Compétences comportementales (« soft skills »)	- Être responsable = sérieux et efficace 有效 - Résultats - Rapidité et efficacité - Savoir-être

Tableau 63.b Synthèse des items sur le thème de la performance

Au travers de notre étude, nous nous apercevons donc que la question de la performance recouvre à la fois le fait de travailler dur, de produire des résultats mesurables, d'être sérieux et efficace mais qu'il existe également une identité issue de la culture taoïste qui préconise une certaine distance vis-à-vis de cette performance.

Flexibilité (et employabilité)

Items répertoriés dans la littérature du CP en Occident	**Items répertoriés dans la littérature sur la Chine**	**Items issus des entretiens auprès des jeunes chinois**
-S'adapter aux changements -Développer de nouvelles compétences, se former -Accepter une mobilité géographique -Accepter une mobilité fonctionnelle	- Accepter une mobilité fonctionnelle - S'adapter *(caractéristiques chinoises)* - Travailler au-delà des horaires prescrits (*heures*	*-Mêler la vie professionnelle et la vie privée* *-Se montrer coopératif et faire preuve de souplesse* -Travailler au-delà des horaires prescrits, *sans être rémunéré* -Travailler le soir, le week-end, *dormir au bureau*

-Suivre des formations en dehors des heures de travail -Faire des efforts pour être au courant des développements dans le métier de l'entreprise -Accepter un contenu de travail flexible -Travailler le soir, le week-end, apporter du travail à la maison -Travailler au-delà des horaires prescrits pour terminer mon travail -Accepter des horaires flexibles	*sup*) et pendant les congés	*-Accepter de faire un essai préalable* -Accepter un contenu de travail *très flexible* -Accepter des horaires flexibles -Développer de nouvelles compétences, se former *-Résister à la charge de travail et au stress* *-S'arranger pour trouver des réponses à tous types de problèmes* -S'adapter aux changements -Accepter toute sorte de mobilité *-Avoir de la chance* *-Admettre d'être congédié selon les besoins de l'organisation* *-Accepter de moduler ses congés* *-S'accommoder d'un contrat de travail écrit non essentiel à la relation d'emploi*

Tableau 64.a Items comparés sur le thème de la flexibilité.

Selon la littérature occidentale, la flexibilité recouvre les idées suivantes :

- La souplesse concernant le contenu du travail, les horaires de travail
- La capacité et l'acceptation à se rendre mobile (fonctionnellement, géographiquement)

Elle est associée à l'employabilité :

- Développer ses compétences continuellement, potentiellement en dehors du cadre régulier de travail en fonction des besoins de l'organisation ou non

Généralement cette employabilité est la contrepartie de la flexibilité imposée au salarié. L'entreprise participe à l'employabilité du salarié afin de garantir une reconversion à l'extérieur de l'entreprise si besoin.

Pour Morrison *et al.* (1997 dans Eckerd *et al.*, 2016), la flexibilité des Chinois est à associer à leur **adaptabilité**. Ainsi, pour ces auteurs, les caractéristiques des Chinois au travail consistent en une plus grande tolérance à la violation du contrat psychologique (que les occidentaux) et une tendance à être plus flexible et adaptable aux situations changeantes. Pour King et Bu (2005), les femmes chinoises ont plus intégré que les hommes les obligations des employés consistant à accepter les transferts d'emploi (mobilité fonctionnelle). Par contre, les hommes tout autant que les femmes partagent les mêmes perceptions de leurs obligations au niveau des heures supplémentaires. Jaussaud *et al.* (2012) notent que les entreprises chinoises étudiées, outre le fait d'attendre de leurs salariés des heures supplémentaires, incitent fortement leurs salariés à ne pas prendre toutes les journées de congés auxquelles ils ont droit.

Au sein de notre enquête, la flexibilité n'est pas vraiment associée à la notion d'employabilité telle que définie par l'analyse occidentale. La contrepartie de la flexibilité exigée du salarié est à rechercher du côté de la

stabilité et de l'environnement protecteur offert par l'entreprise. La formation et le développement de l'individu afin de s'adapter aux continuels changements est davantage du ressort de la responsabilité individuelle sous réserve que l'environnement le lui permette. Cet environnement doit être collectif et apprenant. C'est au contact des autres que le jeune va apprendre, ce qui lui permettra de gagner des ressources pour assurer son avenir professionnel.

Selon notre étude, la flexibilité recouvre également les caractéristiques occidentales, à savoir la souplesse concernant le contenu du travail et surtout les horaires de travail, la capacité et l'acceptation à se rendre mobile. Être flexible revient donc à être souple concernant différents éléments.

Les horaires de travail :

Pour Zheng (2015), le temps de travail est une des règles de base encore problématique aujourd'hui en Chine, avec le salaire, l'hygiène et la sécurité. Pour l'auteur, la question sensible est bien celle des heures supplémentaires. On fait toujours beaucoup plus d'heures supplémentaires que ne prévoit la loi qui est, par ailleurs, marquée par des dispositions très rigides (pas plus de 36 heures par mois quelle que soit l'entreprise) et souffre de nombreuses carences dans la définition qu'elle donne des heures supplémentaires.

> *« Non, non, en fait sur la convention de stage il dit c'est seulement 35 heures par semaine, en fait non, dans une agence de voyages chinoise c'est comme ça…travailler 6 jours par semaine c'est normal, c'est comme ça… [...]... c'est pas dit mais... [...]...le patron dit rien, il dit seulement 'ça c'est la façon comme ça chez nous '» Qiao, femme, 27 ans*

Le non-paiement des **heures supplémentaires** est aussi souvent évoqué par les répondants. Pour Jaussaud (2012), beaucoup d'entreprises chinoises ne rémunèrent pas l'intégralité des heures supplémentaires, bien que la loi l'exige. L'auteur précise ainsi « Tout au plus, ces longues journées de travail se traduisent-elles par le gonflement de leur rémunération variable, selon des règles qui restent imprécises » (2012, p.180).

> *« Il y avait quand même beaucoup d'HS par contre les salaires ne sont pas calculés par le temps que tu travailles, c'est un salaire de base plus les commissions donc malgré ce travail de 2 à 3 heures de plus par jour tu n'auras rien, c'est ça, à moins que pendant les 2-3 heures tu as fait des commissions mais sinon c'est pas compté par le temps ... [...]...je pense c'est 40 heures mais personne* (ne) *le calcule parce qu'on travaille tellement plus que ça, ça ne veut rien dire. » Xia, femme, 30 ans*
>
> *« en chine pour les programmeurs informatiques faire des heures supplémentaires c'est très très normal, ça veut dire on commence le travail de 9h jusqu'à 9h du soir, il y a 2 heures pour déjeuner et diner et peut-être pour certaines personnes il faut travailler le samedi mais il est possible de passer la nuit au bureau, oui c'est possible, en fait je l'ai fait quelques fois, j'ai travaillé …j'ai commencé à travailler de 9h jusqu'à 5h du matin et après je suis rentré chez moi, je dors 2 h-3h et après je me suis réveillé et levé pour aller au bureau de mon client et après c'est un autre jour de 9h du matin à 9h...[...]... non c'est pas payé…ça dépend pour les heures sup de 9h du matin à 9h du soir il n'y a pas de salaire en plus mais si on travaille pendant les congés nationaux par exemple le festival du pays ou le festival du travailleur mais pour le travail dans la nuit ils n'ont rien payé alors parce que j'étais dans ce projet pendant 2 ans 3 ans, d'octobre 2011 à septembre 2013, je me souviens très bien, je me souviens très bien de ce projet et après on a eu un collègue qui est mort, qui est mort…à cause des heures supplémentaires ou à cause d'autres problèmes…malheureusement il est mort dans le bureau, c'est un peu comme la maladie de cœur, c'est très très…ça arrive très soudainement et après les entreprises ont changé de règles, maintenant à infosys il est interdit de faire des heures supplémentaires même si le client doit payer plus il est interdit de faire des heures supplémentaires.» Peng, homme, 36 ans*

Le contenu du poste :

Dans la série télévisée « Lala's promotion » (**Annexe 32**), au cours du premier épisode, pour convaincre le recruteur de la pertinence de sa candidature la jeune héroïne, qui cherche désespérément un nouveau travail, montre qu'elle est très flexible et peut faire toutes sortes d'activités et conclue par cette phrase « ça veut dire que je fais tout ».

Pour les répondants, cette flexibilité du contenu du travail est également perçue comme une obligation induite de l'employé.

> *« Le truc traditionnel chinois quoi…que tu suis le patron, que tu sois flexible, attends comment dire…que tu dois faire le maximum…des trucs comme ça, c'est pas très concret… » Guo, homme, 28 ans*
>
> *« ils veulent quelqu'un...comment dire…polyvalent, multi-compétences, oui ils veulent que tu sois là partout, que tu sois capable de tout faire.» Cui, femme, 27 ans*
>
> *« C'est flexible. C'est pas du tout carré, tu fais juste ce que tu dois faire mais les autres (tâches) je peux faire tout, mais aussi parce que c'est une petite entreprise tu dois tout faire aussi. » Xue, femme, 34 ans*
>
> *« dans l'agence de voyage chinoise franchement tu fais tout quoi, il faut tout faire…….nettoyer (rires), par exemple ranger et les visas et réservations de vol, tout... [...]...et au nouvel an je dois apporter tous les cadeaux pour les partenaires, ambassadeur, l'entreprise du tourisme quoi et les compagnies aériennes, tout ça donc c'est très polyvalent, je me suis dit c'est pas un travail…comment dire…spécialisé. » Dong, homme, 27 ans*

Il est alors souvent nécessaire de travailler le soir et le week-end. Ce phénomène est aussi relayé dans la série télévisée Ode to Joy (**annexe 33**). Au cours de la scène 3, épisode 2, la jeune héroïne GJ se sent obligée d'assister en même temps la nuit à plusieurs réunions à distance sur plusieurs fuseaux horaires différents si elle veut être recrutée à l'issue de son stage. Pour les répondants, la perception d'avoir à travailler au-delà du prescrit est inhérente soit à leur personnalité, à l'habitude, et/ou à la culture.

> *« Je dois travailler le soir et répondre aux questions des clients, il faut toujours répondre sur wechat, quelquefois c'est des messages. Au début je suis vraiment travailleuse, alors quelquefois c'est jusqu'à 22 heures chez moi mais je reste avec le statut de travail, c'est pas bien, c'est pas bien mais après je laisse les messages et je réponds le lendemain matin... [...]...toujours je pense il faut travailler plus de temps. » Jian, femme, 23 ans*
>
> *« Parfois je travaille le week-end et après la dernière année je travaille toujours 1 heure ou 2 heures supplémentaires mais ce n'est pas payé... [...]…c'est difficile de changer ça parce que quand tu es habituée, les autres collègues ne travaillent pas assez comme moi et j'ai de l'expérience pour les aider et ma patronne est toujours en déplacement donc je dois rester là-bas pour faire plus.... [...]...Je crois…même si je parle avec ma patronne, ça ne change pas beaucoup, si je rentre chez moi à l'heure c'est pas bien pour les autres, pour mes collègues, et moi je ne me sens pas bien. » Xue, femme, 34 ans*
>
> *« Le week-end ça dépend parce que notre chef de labo ne nous oblige pas à travailler le week-end mais après en chine travailler le week-end c'est très…c'est très…ça se fait beaucoup dans beaucoup de domaines, d'entreprises, même dans le commerce de mes parents il y a toujours au moins une personne qui travaille le week-end...[...] comme ma chef de labo est très très sympa, elle ne nous oblige pas à venir travailler le week-end... [...]... mais ma chef de labo, elle, elle vient le week-end, elle est venue le samedi toute la journée et aussi souvent le dimanche…» Ning, homme, 30 ans*

Sur le même thème, les répondants évoquent également la perception d'être contraints à s'adapter continuellement à la charge de travail, de toujours chercher à gagner plus pour l'organisation.

> *« Pour la loi de Chine on peut pas plus de 40 heures mais les gens travaillent plus que ça (rires) sinon ça casse, personne ne veut des employés comme ça […]...Il y a beaucoup de gens en Chine qui ont du stress, qui se suicident*

à cause du stress du travail. Beaucoup de gens finissent dans la nuit, ils travaillent, travaillent et travaillent encore...Le plus dur c'est les heures. » Cai, femme, 38 ans

« on doit volontairement travailler…RIRES…normalement chez nous en Chine on fait des heures supplémentaires, on ne se plaint pas…c'est très important aussi même si on se plaint dans notre cœur, on ne peut pas le montrer. Surtout ce patron avant il a fait ses études au Japon pendant 7 ans, il travaille au Japon pendant quelques années aussi, du coup c'est sa manière de travailler, on est obligés de travailler beaucoup aussi mais c'est ça, en Chine c'est comme ça, on n'a pas le choix. » Wen, femme, 27 ans

« et aussi ça a un lien avec notre caractère chinois, on est influencés par Confucius, on a un caractère pour supporter c'est-à-dire silence, en silence, parce que c'est pas grave quoi, pas besoin de conflit, travailler quelques heures de plus c'est pas très gênant puisque j'aimerais bien garder ce poste. » Dong, homme, 27 ans

Ils disent aussi devoir être réactif et obligés de se déplacer souvent.

« mais avec beaucoup de déplacements…faut accepter…c'est normal en Chine, les employés se déplacent beaucoup. » De, homme, 32 ans

Être flexible englobe, en outre, l'acceptation de mêler la vie professionnelle et la vie privée en raison de la nature du travail (relation avec les clients qui débordent du cadre des horaires de travail prescrits) mais aussi en raison de la relation régulière et souvent invasive avec les collègues (partage d'éléments de la vie privée, sorties communes fréquentes, logement partagé).

« En Chine, c'est un phénomène courant, les clients vous invitent à prendre le diner, parce que travail, travail, c'est ma vie privée, je ne suis pas votre amie, pas très proche, mais le patron encourage tous les employés à faire comme ça, sortir au restaurant, karaoké, en Chine prendre beaucoup d'alcool, l'alcool. » Mei, femme, 36 ans

« C'est un stage logé donc nous sommes presque dix filles dans la chambre, c'est un peu trop, parce qu'ici la colocation c'est …en France …2 chambres mais 2-3 personnes partagent la salle de bains,…mais en Chine c'est une seule chambre avec plusieurs lits superposés…c'est une chambre deux fois plus grande que ça avec 10 filles, il n'y a pas beaucoup de place, il faut partager la salle de bains. On a une grande salle de bains avec beaucoup de douches, c'est collectif. » Jiao, femme, 23 ans

Être flexible c'est aussi avoir un comportement conciliant à l'égard de l'employeur et être en capacité de satisfaire toutes les demandes de la hiérarchie même si cela n'entre pas dans ses attributions.

« Moi, je veux pas changer de travail... [...]... je veux pas changer mais comme le directeur l'a dit je dois faire des efforts…j'accepte. » Bi, femme, 35 ans

C'est aussi accepter des modifications dans son emploi du temps, dans ses horaires et ses congés...

« C'est pas très clair….c'est pas vraiment ce qu'il y a écrit dans le contrat c'est-à-dire parfois pendant la semaine je travaille 35 heures ou 30 heures mais après la semaine suivante je travaille 40 heures, même 45 heures mais je ne suis pas payée en heures supplémentaires parce qu'en gros c'est 40 heures par semaine…c'est ce qu'ils pensent, du coup je ne suis pas payée plus même si j'ai des jours…je ne me souviens plus mais il y a 2-3 jours j'ai travaillé 12 heures même 13 heures mais je ne suis pas payée plus… » Ting, femme, 25 ans

...et s'adapter à la situation changeante.

« Quelqu'un pour remplacer un vrai employé, normalement un mois, mais je ne suis resté que deux semaines, ils n'ont plus besoin de moi, ils m'ont dit le soir et le lendemain je suis parti…RIRES…. » Gang, homme, 27 ans

« c'est les conditions, parce qu'en cdi en France le patron il peut pas te licencier comme ça, il doit avoir des raisons, faire des rappels (comprendre avertissements), des motifs mais en Chine si tu fais une erreur, si tu plais pas à ton patron, tu es viré tout de suite, le lendemain tu pars. » Cheng, homme, 27 ans

À cela s'ajoutent des qualités personnelles qui relèvent du savoir-être liées à la fonction, comme posséder un certain physique, être dynamique, sympathique mais également être en bonne santé.

> *« Oui, oui, parce que la première fois en chinois c'est par rapport à mon caractère, est-ce que je suis ouverte, est-ce que je suis intelligente, est-ce que je suis…quel est mon niveau d'études, quel est mon niveau d'anglais-français-chinois, et quel est mon niveau sur le tourisme…c'est des questions qu'on. » Shan, femme, 25 ans*
>
> *« Nous arrivons à Hǎinán 海南, ensuite le chef vient juste pour voir* (nous regarder)*, juste pour voir, si elle* (celle-ci) *va être réceptionniste et l'autre chef de projet quelque chose comme ça…En fonction de…certains secteurs…je sais pas comment ils ont choisi les chefs de projets mais les réceptionnistes c'est plutôt* (sur) *le physique je crois. » Jiao, femme, 23 ans*

Il s'agit également d'accepter un essai informel.

> *« il disait venez tel ou tel jour, venez essayer déjà, ok* (je me dis) *je suis pris, je suis pas pris, en tout cas je veux essayer…non il ne m'a pas payé à ce moment-là…le salaire c'est…on a le salaire au début de chaque mois, il me donne moitié en espèces et moitié chèque et avec un bulletin de salaire faux, la somme sur le chèque est celle du bulletin de salaire… » Gang, homme, 27 ans*

Enfin, être flexible comprend la résistance au stress et à la pression, la capacité à gérer des évènements négatifs et celle de rester optimiste en affichant une attitude positive, de trouver des solutions rapidement, d'apprendre vite et d'être pragmatique.

> *« En fait, tu candidates et puis ils sont d'accord pour te donner un rendez-vous à l'entretien... [...]...pour un étudiant qui n'est même pas sorti de l'université* (je pense) *il veut plutôt voir ta personnalité, est-ce que tu es quelqu'un de paresseux, est-ce que tu es trop sensible, capricieux, etc… » Cui, femme, 27 ans*
>
> *« j'ai pleuré une fois, deux fois, à cause du stress, du fort stress, oui parce que normalement ils ont besoin de deux stagiaires pour faire tout ce que je fais mais à la fin il n'y a que moi, du coup à la fin j'ai pleuré pour ça, c'est trop stressé mais après ça va parce que la fille dans le bureau m'a dit 'après ça tu vas devenir plus forte' alors ok j'ai dit…mais c'est trop, mais après ça va, une fois que j'ai passé ça, ça va, ok, je suis heureuse de dire j'ai passé le stage là-bas même si il m'a donné beaucoup de stress, beaucoup de travail mais ça va, j'apprends plus…ça vaut le coup.» Lin, femme, 24 ans*

La flexibilité porte également sur les bases contractuelles de la relation d'emploi. Il s'agit ici de s'accommoder d'un contrat de travail écrit qui n'est pas l'essentiel de la relation, et qui est tout au plus « symbolique ».

En résumé, nous pouvons synthétiser les principales représentations de la flexibilité selon les différentes perspectives, occidentale et chinoise, sous la forme du tableau suivant :

Littérature occidentale	**Enquête jeunes chinois** (avec appui littérature sur la Chine)
- Adaptabilité - Mobilité	- Travailler beaucoup - Polyvalence - Vie privée et vie professionnelle mêlées - Adaptabilité - Mobilité - Attitude accommodante

Tableau 64.b : Synthèse du thème sur la flexibilité

Au travers de notre étude, nous nous apercevons donc que la question de la flexibilité recouvre à la fois l'exigence de travailler beaucoup, au-delà du prescrit, et de maintenir un seuil assez souple d'adaptabilité aux situations changeantes. Ces attentes sont intégrées dans la perception des obligations des jeunes chinois dans leur relation d'emploi.

b) Honnêteté et sociabilité

Selon la littérature occidentale, l'honnêteté et fidélité recouvrent à la fois :

- Une certaine éthique professionnelle
- La protection des données de l'entreprise
- La loyauté à l'égard de l'organisation
- Le fait de rester dans l'entreprise un temps minimum et d'informer de son départ

Quant à la sociabilité, elle évoque principalement la manière de travailler avec ses collègues selon le respect de certaines normes comportementales.

Honnêteté et fidélité à l'entreprise recouvrent-elles le même sens pour les jeunes chinois ?

Honnêteté et fidélité

Items répertoriés dans la littérature du CP en Occident	**Items répertoriés dans la littérature sur la Chine**	**Items issus des entretiens auprès des jeunes chinois**
-Honnêteté et éthique professionnelle -Protection des informations de l'entreprise -Utiliser honnêtement les ressources de l'entreprise -Refus de soutenir ou de partir à la concurrence -Défendre l'image de l'entreprise -Faire passer l'intérêt de l'entreprise d'abord -Rester dans l'entreprise au moins deux ans -Ne pas chercher un emploi ailleurs tout de suite -Prévenir avant de changer de travail -Être fidèle à l'entreprise	*-Loyauté mutuelle*	-Honnêteté et éthique professionnelle *(au sein de l'entreprise, à l'égard du client)* -Protéger les *procédés de fabrication* de l'entreprise -Refus de soutenir ou de partir à la concurrence *-Intégrer les conditions de la relation d'emploi (tacites et explicites)* -Être fidèle à l'entreprise *sous réserve de bénéficier d'avantages spécifiques*

Tableau 65.a Items comparés sur le thème de l'honnêteté et la fidélité.

Pour King et Bu (2005), les femmes Chinoises ont davantage intégré que les hommes les obligations des employés liées à la loyauté à l'égard de l'entreprise. Dans leur étude, ils notent qu'elles reconnaissent comme une obligation de rester au moins deux ans avec leurs employeurs. Pour Sun *et al.* (2008), l'hypothèse de loyauté contre l'emploi à vie est désormais dépassée et les employés ont désormais ajusté leurs perceptions des obligations mutuelles. Pourtant, dans leur étude, Davidson *et al.* (2017), relèvent que l'une des dimensions du **guanxi**, en soulignant la nature hiérarchique de la relation, est d'insister sur des obligations différentes mais réciproques. Le subordonné accepte l'obligation de faire preuve de déférence, d'obéissance et de loyauté, et le superviseur accepte l'obligation de faire preuve de considération paternaliste.

Au sein de notre enquête, l'honnêteté est associée à l'éthique professionnelle. Elle concerne l'entreprise mais également le client envers qui il est impératif de se montrer honnête pour gagner sa confiance.
La loyauté consiste en la préservation de secrets de fabrication de l'entreprise, à ne pas travailler pour la concurrence et à rester du même côté que le patron.

> *« en tant qu'employé il faut garder le secret de l'entreprise, il ne faut pas donner les informations à d'autres personnes…voilà…. » Qiong, femme, 26 ans*
>
> *« on ne doit pas dire des secrets vers les autres personnes qui font du tort à l'entreprise,» Kang, homme, 32 ans*
>
> *« après le 6ème, le 6ème c'est marqué je ne peux accepter d'autre travail quand je travaille pour le xxx, c'est-à-dire je ne peux pas travailler à côté, surtout, surtout je ne peux pas travailler dans le domaine de la cuisine, ni pour l'hôtel parce que c'est leurs concurrents, surtout je ne peux pas participer aux activités au nom de xxx, c'est-à-dire je ne peux pas sortir et dire que c'est le xxx, je ne peux pas prendre le nom parce que c'est leur marque à eux, c'est pas la nôtre. » Ting, femme, 25 ans*
>
> *« si tu veux le salaire, la promotion, il faut que tu restes du même côté que ton patron, que la société. » Cui, femme, 27 ans*

La loyauté à l'égard du patron consiste également à s'assurer qu'il saura être reconnaissant à l'avenir, en proposant une nouvelle fois du travail, par exemple.

> « *j'ai une amie qui était plutôt du côté du patron, elle disait qu'à cause de nous* (les employés avaient réclamé le paiement d'heures supplémentaires)*, le patron ne voudrait plus jamais prendre des étudiants de notre université, elle était un peu fâchée. » Gang, homme, 27 ans*

Mais cette loyauté a un prix, et si l'employeur n'est pas en mesure de contrebalancer cette obligation morale par un certain nombre et types d'avantages, l'employé peut se défaire de cette convention. L'employeur peut avoir, alors, comme réaction, de ne payer le salarié que plus tard afin de s'assurer de la fidélité de son employé.

> « *le patron après…parce qu'il ne donne pas directement l'argent à moi, après je finis il me donne l'argent quand j'ai fini le mois, 30 jours après... [...]...il a peur que je ne reste pas le patron. » Lan, femme, 21 ans*

Ainsi la rémunération, c'est parfois une fois par an pour s'assurer de la loyauté du salarié.

> « *En général, tous les contrats des chinois en afrique, c'est après l'arrivée…on va recevoir une fois, si je vais travailler en Afrique pour 2 ans, peut-être une année après je touche le salaire, ce n'est pas mensuel. » Hu, homme, 23 ans*

La loyauté consiste aussi dans le fait d'avoir une éthique professionnelle.

> « *Le directeur m'a dit on ne peut pas gagner de l'argent « sans scrupules, faire flèche de tout bois ». C'est parce qu'il a des clients qui ne veulent pas acheter quelque chose donc les clients sont contre le guide, tout le monde pense que le guide n'est pas gentil…le guide parfois je sais il y a plusieurs guides qui obligent … » Fang, femme, 26 ans*

En résumé, nous pouvons synthétiser les principales représentations de la loyauté selon les différentes perspectives, occidentale et chinoise, sous la forme du tableau suivant :

Littérature occidentale	**Enquête jeunes chinois** (avec appui littérature sur la Chine)
- Éthique - Loyauté	- Éthique - Loyauté contre réciprocité

Tableau 65.b Synthèse du thème sur l'honnêteté et la fidélité

Au travers de notre étude, nous nous apercevons donc que la question de l'honnêteté et de la fidélité recouvre un éventail de sujets tels que l'éthique professionnelle et la loyauté, sous réserve du principe de réciprocité.

Sociabilité et intégration

Items répertoriés dans la littérature du CP en Occident	**Items répertoriés dans la littérature sur la Chine**	**Items issus des entretiens auprès des jeunes chinois**
-Bien s'entendre avec mes collègues -Coopérer avec d'autres collègues -Partager l'information avec mes collègues -Aider mes collègues -S'habiller et se comporter correctement -Maintenir une certaine distance hiérarchique	*- Développement de l'apprentissage et comportement social* *- Obéissance, déférence (inégalité acceptable)* *-Formation sur le tas*	-Bien s'entendre avec ses collègues *-Apprendre de ses collègues plus ancien.nes* *- Avancer avec et pour le groupe, ne pas s'attendre à des encouragements individuels* *-Bien observer pour s'intégrer* *-Éviter les conflits* *-Souscrire aux règles collectives tacites concernant les conditions de travail et de rémunération* *-S'adapter aux règles et coutumes des entreprises internationales* *-Respecter l'ordre et la classification hiérarchique* *-Distinguer les règles tacites propres aux entreprises nationales* *-Reconnaître et respecter les rites (人情): rituels liés à l'âge, au calendrier lunaire et fêtes traditionnelles* *-Transmettre avant de quitter l'entreprise* *- Valoriser l'image de l'organisation et/ou de l'Etat*

Tableau 66.a Items comparés sur le thème de la sociabilité et de l'intégration

Selon la littérature occidentale, la sociabilité évoque la manière de travailler avec ses collègues et peut se mesurer sur 3 niveaux : niveau d'amabilité, niveau de partage d'information et niveau de coopération. L'intégration passe essentiellement par le respect de normes comportementales et de normes vestimentaires.

Selon la littérature sur le contenu du contrat psychologique en Chine, nous avons relevé sous cette même terminologie la thématique qui traite du développement de l'apprentissage et du comportement social, ainsi que celle qui aborde les notions d'obéissance et de déférence.

Pour Davidson *et al.* (2017), l'intégration au sein de l'organisation est facilitée par l'attachement affectif au superviseur, du fait de l'influence du Guanxi défini par Chen et Chen (2004), comme « le lien personnel informel et particulariste entre deux individus liés par un contrat psychologique implicite pour respecter la norme sociale comme le maintien d'une relation à long terme, l'engagement mutuel, la loyauté et l'obligation réciproque. »

Pour Chen *et al.* (2008), qui s'appuient sur les travaux de Schwartz (1992) et de Farh *et al.* (1997), les employés dits plus traditionnels dont les caractéristiques sont le respect de l'autorité, le fatalisme, l'obéissance et un sentiment général d'impuissance (Yang *et al.*, 1989 dans Chen *et al.*, 2008), sont moins sensibles à la violation du contrat psychologique par leur employeur que les employés dits moins traditionnels.

La formation au sein de toute organisation est un moyen puissant pour intégrer et sociabiliser les nouveaux arrivants aux méthodes en termes de savoir-faire mais également de savoir-être. Mais, en Chine, elle fait écho à des traditions confucéennes qui codent et renforcent son rôle. Jaussaud *et al.* (2012) témoignent, ainsi, que la politique de formation dans les entreprises étudiées est intense et se fait essentiellement en interne, le plus souvent en situation (on the job training) par des collègues plus expérimentés.

Pour Hsu *et al.* (2018), cette formation sur le tas est un signe de l'identité morale chinoise. L'intégration de l'employé au sein de l'entreprise passe par l'affichage d'une identité morale qui se traduit par un comportement social favorisant « l'auto-culture » où travailler devient une auto-formation, et plus spécifiquement au contact des collègues plus expérimentés.

Notre étude foisonne ainsi d'illustrations sur les perceptions des jeunes salariés chinois concernant leur intégration.

Ainsi, la perception d'être intégré passe par les retours des collègues sur le travail fait et sur les conseils prodigués.

> *« il faut chercher tous les produits sur internet, on est à peu près 25 personnes et on a qu'un seul responsable de département, et le responsable a moins de temps pour communiquer avec chaque personne alors franchement je ne sais pas ce qu'il attend de moi, je sais pas…, pas du tout (rires) mais peut-être c'est parce que je suis en période d'essai, peut-être après la période d'essai on va me dire…**Donc aujourd'hui comment tu sais si ton travail ça va ?**(réfléchis) c'est plutôt avec la communication de mes collègues, si j'ai bien fait alors mes collègues vont me dire 'ha franchement c'est bien fait, tu as mieux fait que telle ou telle personne', si j'ai pas bien fait on va m'indiquer en me disant 'la prochaine fois il faut que tu fasses quelque chose comme ça…' **Tes collègues plus anciennes ?** Beaucoup, beaucoup plus anciennes, au moins 10 ans je pense, elles elles travaillent dans l'entreprise depuis au moins dix ans. » Qiong, femme, 26 ans*

La sociabilité implique que l'employé se prête à apprendre son travail de ses pairs plus expérimentés. Sans transmission, pas de connaissances concernant le travail.

Ce qui sous-tend de reconnaître et de respecter les rites du milieu professionnel dans lequel on évolue pour faire preuve de politesse. Ainsi, il est essentiel de respecter les **rites** liés à l'âge, aux fêtes traditionnelles, de ne pas parler directement au supérieur hiérarchique (classe sociale), de savoir comment exprimer un besoin ou une question en utilisant un relationnel indirect, d'éviter les conflits, renqing, ne pas s'attendre à des encouragements et ne pas réclamer.

> « *en Chine c'est normal, il* (si votre interlocuteur ne) *comprend rien donc c'est pas la peine de communiquer avec lui, même si lui peut prendre* (avoir) *le dernier mot mais il y a* (quand même) *la hiérarchie en Chine,* (alors) *il faut respecter, il faut d'abord communiquer avec qui travaille vraiment dessus et puis* (après) *c'est lui qui transfère votre idée à son supérieur et lui petit à petit jusqu'au directeur, c'est comme ça donc…. » Dong, homme, 27 ans*

Il s'agit surtout d'éviter les conflits avec ses collègues.

Pour Kamenarovic (2001, p.50), les **conflits** sont ce qui entre en contradiction avec l'économie générale du monde. Il s'agit donc de les éviter, de les déjouer. Pour l'auteur, les Chinois considèrent les conflits comme nuisibles et feront tout pour éviter que ne survienne ce qui apparaît comme une transgression des lois fondamentales de la nature (Kamenarovic, 2001, p.125). Pour Beydon (chapitre II), toutes les écoles de pensée des Zhou orientaux percevaient déjà l'idée de désaccord comme une rupture du bon ordre des choses, c'est-à-dire comme un « empêchement à la bonne circulation des souffles (le yin et le yang) et comme une déperdition d'énergie.

> « *C'est difficile d'avoir une bonne relation avec le grand chef cuisinier parce qu'il a un grand rôle dans le restaurant mais il ne sait pas beaucoup le management mais on doit l'écouter ça peut peut-être créer des conflits…mais il y a mon collègue qui m'a raconté ça, des conflits avec le chef de cuisine en Chine…ça dure je crois …il y a beaucoup de situations différentes dans la vie professionnelle, les situations sont variées, on sait pas* (on ne sait jamais) *quelle situation on va faire face… » Hui, femme, 22 ans*

Pour désamorcer le conflit, on peut contourner l'obstacle, de façon à rétablir les voies de passage nécessaires à la continuation de la vie. Cela peut se faire, notamment, par l'attente de circonstances plus favorables (Beydon, chapitre II).

> *« Parce que moi j'aime pas…donc je vais juste sortir du conflit pour éviter d'avoir un conflit, si c'est une situation urgente je ne vais pas affronter le conflit, je vais à l'éviter. Par exemple, si je pense que le chef a fait une faute mais je ne suis pas sûre, je ne vais pas dire…Je vais dire un autre mot, pas directement, peut-être avec les collègues et les collègues qui ont une très bonne expression lui diront, ce sera pas moi directement…C'est plutôt comme ça en Chine, par rapport à la France, on n'aime pas les conflits directement avec le chef, c'est un peu…un peu difficile d'avoir un conflit parce que vous ne pouvez pas gagner dans ce conflit. » Jiao, femme, 23 ans*
>
> *« je suis timide, je ne parle pas trop, j'ai évité le conflit…Peut-être c'est à cause de ma personnalité, je refuse pas trop les choses, peut-être s'il m'a demandé de faire ça, ok je fais ça…et puis je n'ai pas l'habitude de me plaindre des choses, je n'aime pas le conflit.* ***Si vraiment quelque chose que vous ne voulez pas faire…****(silence long) je sais pas….je n'ai pas l'habitude de refuser quelque chose mais si je ne veux pas quelque chose...hummm…je vais lui dire peut-être mais je sais si je fais quelque chose je ne veux pas faire, en fait je suis pas contente mais je vais le faire quand même. » Jian, femme, 23 ans*

Il va également de soi d'avancer, avec et pour le groupe, et de ne pas s'attendre à des encouragements individuels. Li compare la situation en France et en Chine, surprise que les employés français soient si sensibles aux encouragements de leur hiérarchique. Dong, de son côté, explique qu'il ne faut pas chercher à se distinguer ostensiblement dans un groupe sous peine d'être rejeté.

« Par rapport à cet hôtel, le patron (français) *a des bonnes relations…en surface c'est des bonnes relations…mais les employés demandent toujours beaucoup des vacances, ou des produits ils ont besoin,…je sais pas si tous les Français c'est comme ça, ils vont toujours dire qu'est-ce que j'ai fait aujourd'hui, qu'est-ce que j'ai réussi à faire aujourd'hui…pour moi c'est un peu bizarre…Parce que je suis toute seule* (Li doit gérer l'hôtel en l'absence de la patronne) *je ne peux pas écouter tout ce qu'ils disent et j'entends toujours les problèmes, et c'est quoi le problème. Ils racontent pour dire ce qu'ils font aujourd'hui, ou d'autres choses mais moi je voudrais juste savoir s'il y a des problèmes. Mais quand le patron était là, elle va tout écouter donc je pense que c'est une habitude de travail en France, mais pour moi, non. En Chine, dans le restaurant de mes parents, ils ne font pas ça parce qu'on sait déjà ce qu'ils doivent faire, donc pas besoin de répéter votre travail.* ***Ils veulent peut-être entendre bravo…****Oui, oui, oui, le patron dit toujours 'bravo !' (rires) ou 'Impeccable !' Après j'ai toujours dit 'Impeccable' à mes collègues, je les trouvais plus énergiques, plus motivés pour travailler, c'est vrai, c'est vrai. Mais en Chine on ne dit pas…on dit mais plus ou moins…on dit pas beaucoup. Ça se dit pas.* ***Si vous retournez en Chine, vous allez le dire…****Ça dépend, ça dépend de mes collègues…ça ferait bizarre. » Li, femme, 22 ans*

« en Chine on a la notion de communauté, c'est-à-dire en groupe, on ne peut pas avancer tout seul, tu vois, même si moi je suis plus fort que les autres, je peux pas dire que moi j'ai fait ça en catimini et puis j'ai résolu tous les problèmes donc j'avance et puis les supérieurs disent Oh toi xxx ton travail c'est remarquable, (parce que) dans ces cas-là c'est mort là parce que moi je suis tout seul…moi je suis tout seul, tout le monde me déteste, ils me disent bah tu fais quoi là, tu te la pètes tout ça, mais… mais peut-être c'est pas ce cas, peut-être j'ai envie de travailler, j'aime bien mon travail mais en Chine c'est ignoré, c'est quelque chose…tu dois avancer en groupe, c'est ça le problème, toujours en groupe donc…c'est fatiguant, on voit pas le futur, ça veut dire que tu dois toujours penser aux autres, bon c'est comme ça . Donc tu vois en Chine, on fait très attention à l'esprit d'équipe. » Dong, homme, 27 ans

L'employé chinois s'intègre aussi par une lente et efficace observation des comportements et procédures de travail.

On peut retrouver cette inclinaison à l'observation avant l'action dans les fondements culturels de la Chine. Pour Kamenarovic (2001, p.37), dès le IIIème siècle avant notre ère, le caractère *li* (cf. chapitre 1.2.), qui est le « principe éternel des choses » selon Anne Cheng, en s'écrivant avec la clef du jade, signifie qu'il faut savoir observer avant d'agir, comme le lapidaire qui scrute le jade avant de le tailler. Il loue ainsi le Sage « d'être méthodique, d'aller dans le sens des choses ». Ne pas se livrer à une telle observation, ajoute l'auteur, ne peut conduire que le lapidaire à casser la pierre et, pour tout homme, qu'à manquer le but de son action.

« j'ai compris ensuite en même temps, par exemple... [...]...pour la clef du magasin il faut bien conserver sinon ça coûte trop cher pour faire une copie, et après pour la caisse il faut bien nettoyer la poussière etc. Je l'ai compris au fur et à mesure. » Cui, femme, 27 ans

« Ce que j'aimais c'était organiser et aussi assister aux réunions parce que c'était la stratégie de l'entreprise. J'écoute et j'apprends. » Hong, femme, 23 ans

Il est donc nécessaire de garder une certaine distance hiérarchique.

« Je ne lui raconte pas ma vie privée, mais quand on parle un peu comment ça va les études, tu fais quoi en ce moment, j'ai quelques questions comme ça…Il ne faut pas parler trop de ses émotions, sentiments avec les dirigeants donc je reste toujours une distance avec les gens supérieurs de moi, je lui parle que de choses de travail. Je pense peut-être que c'est la culture, on est proches des collègues mais après éloigné avec les patrons…[…]…je veux toujours conserver une distance avec lui parce que moi j'ai le même âge que sa fille alors je ne peux pas l'appeler par son prénom, ça fait un peu bizarre, je dis toujours monsieur, ou…je dis vous…je ne le tutoie pas…c'est des habitudes en Chine, en Chine le patron c'est toujours le patron, donc il y a toujours une distance » Chan, femme, 27 ans

Dans l'entreprise il est ensuite important de valoriser son image et celle de l'organisation au sein de laquelle on travaille. La sociabilité touche donc à son image professionnelle.

> *« ça peut avoir un impact quand je retourne à l'université, il va regarder, ha elle a eu de bons rapports, elle est capable de travailler à l'étranger, c'est une image complexe professionnelle. » Bao, femme, 30 ans*

Au final, on pourrait conclure que travailler c'est aimer être ensemble mais, en même temps, vivre ensemble, par les règles implicites que la relation sous-tend, peut devenir très opaque pour le répondant et lui apparaitre dès lors extrêmement complexe. L'analyse lexicométrique confirme cette analyse à travers la classe 3 du dendrogramme. Cette classe caractérise la relation de travail au sein de l'entreprise. Au mot « travail » sont reliés les termes « collègue », « aimer », trouver », « sentir », « gens ». Cette classe regroupe des verbes exprimant les émotions et sensations: « aimer, « sentir », « plaire ». La « relation » est bien directement reliée au terme « compliqué » et « aimer ».

En résumé, nous pouvons synthétiser les principales représentations de l'intégration selon les différentes perspectives, occidentale et chinoise, sous la forme du tableau suivant :

Littérature occidentale	**Enquête jeunes chinois** (avec appui littérature sur la Chine)
- Savoir-vivre professionnel	- Respect des rites - Valorisation de l'image de l'organisation

Tableau 66.b Synthèse du thème sur la sociabilité et l'intégration

Au travers de notre étude, nous nous apercevons donc que la question de l'intégration pour un jeune employé chinois est enracinée dans les facteurs culturels de la société chinoise, qui met l'accent sur l'affichage d'une certaine identité morale au service du collectif, à savoir ici l'organisation.

c) Comportement extra-rôle

Dans la littérature occidentale, les comportements extra-rôle se manifestent essentiellement par l'exécution de tâches au-delà des attributions, l'amélioration des méthodes de travail/travail, ou encore la recherche des économies financières.

Items répertoriés dans la littérature du CP en Occident	**Items répertoriés dans la littérature sur la Chine**	**Items issus des entretiens auprès des jeunes chinois**
-Accepter des tâches allant au-delà des attributions si nécessaire -Améliorer les méthodes de travail de mon service	-Rendement extra rôle = efforts discrétionnaires	- Prendre l'initiative de réaliser des tâches pour améliorer la relation

-Rechercher des économies financières -Rechercher des moyens pour améliorer mon travail		

Tableau 67.a Items comparés sur le comportement extra-rôle

Dans la littérature sur le contrat psychologique en Chine, Lee *et al.* (2011) relèvent que les contributions des jeunes recrues chinoises se manifestent souvent sous la forme de rendement au travail, comme vu précédemment, mais également sous forme d'efforts discrétionnaires (rendement extra rôle). Ces efforts discrétionnaires, qui laissent le pouvoir aux nouveaux employés de décider de quelle manière ils vont répondre en termes de contribution réciproque, entretiennent le système de récompense basé sur les relations qui, ajoutent les auteurs, en l'absence de systèmes efficaces de rémunération au rendement, est susceptible d'avoir de puissants effets sur la relation d'emploi.

Au sein de notre enquête, nous avons en effet relevé que ces efforts discrétionnaires « libres », en-dehors du rendement au travail, permettent aux répondants d'entretenir la relation avec l'employeur, parfois en amont du recrutement.

Littérature occidentale	**Enquête jeunes chinois** (avec appui littérature sur la Chine)
- Accepter ou prendre l'initiative de tâches pour un meilleur rendu de son travail (intérêt transactionnel)	- *Accepter ou prendre l'initiative de tâches pour améliorer* la relation (intérêt relationnel)

Tableau 67.b Synthèse du thème sur le comportement extra-rôle.

7.2.2 Thèmes spécifiques à l'étude

L'analyse du contenu des obligations de l'employé fait ressortir deux nouveaux thèmes : la conformité sociétale et la performance sociale.

a) Conformité sociétale

Dans la littérature sur le contrat psychologique en Chine, les sous-thèmes regroupant l'influence de la famille, les obligations socio-émotionnelles et les règles de bonne conduite nous ont paru relevant de la thématique de la conformité sociétale.

Items répertoriés dans la littérature sur la Chine	**Items issus des entretiens auprès des jeunes chinois**
- Influence de la famille *- Obligations socio-émotionnelles* *- Règles de bonne conduite, sens du devoir*	*-Se soumettre aux normes sociétales de réussite (diplôme, rémunération élevée, promotion hiérarchique)* *-Obéir aux parents, suivre leurs recommandations* *-Se conformer au prescrit de l'organisation (suivre les autres, respecter les règles, ne pas critiquer, ni refuser)*

Tableau 68. Items comparés sur le thème de la conformité sociétale.

Pour Lee et al. (2011), les jeunes recrues chinoises sont plus réactives aux obligations socio-émotionnelles qu'aux obligations économiques. Ainsi, précisent-ils, si l'employeur déploie un haut niveau d'exécution du contrat, le jeune employé ressentira un grand sentiment de réciprocité, particulièrement pour les obligations relationnelles, ce qui se traduira par un plus fort attachement de sa part. Thomas *et al.* (2003) précisent, quant à eux, que les chinois sont aptes à pratiquer la patience et à attendre que les choses s'améliorent avant d'opposer une opposition au partenaire.

Pour Fan *et al.* (2014), l'influence de la famille joue un rôle central dans le développement des carrières des adolescents et jeunes adultes. Les décisions de carrière prises par les étudiants de Hong-Kong sont souvent conformes aux attentes familiales et sociales, selon Leung *et al.* (2011 dans Fan *et al.*, 2014).

Pour Westwood *et al.* (2001), qui ont porté leur étude sur le contrat psychologique d'employés Chinois à Hong-Kong, le sens du devoir comme obligation morale sociale est une caractéristique de la culture chinoise. Pour Hwang et Chang (2012 dans Hsu *et al.*, 2018), les employés chinois se conforment aux règles de bonne conduite et s'efforcent d'atteindre des objectifs socialement approuvés.

Au sein de notre enquête, les interviewés ont la perception de devoir se conformer à un certain nombre de normes sociétales, dont la plus importante provient de la famille. Ainsi, l'intrusion familiale, concept défini par Gavazzi *et al.* (1998) prend ici toute sa force. Les auteurs définissent ainsi l'intrusion familiale comme la perception par les individus de l'intrusion non sollicitée de leurs parents dans leurs activités quotidiennes, signifiant une autonomie et une individualité moindre dans l'environnement familial.

Ainsi, ils relèvent souvent devoir obéir à leurs parents et suivre leurs recommandations lorsqu'il s'agit de trouver un travail. Ce sont les relations des parents qui peuvent faciliter la recherche et l'intégration du répondant au sein de la société active. Par conséquent, ils ont le sentiment que leur vie est déjà toute organisée, de l'enfance en passant par l'université, et le premier travail, sans avoir la possibilité de refuser. Refuser ou même seulement s'opposer aux vœux parentaux est socialement très difficile, ce qui fait dire à certains que les parents en Chine sont les patrons.

Il s'agit également de se soumettre aux normes sociétales de réussite, à savoir la nature du diplôme, la réussite financière et le fait de gravir les échelons au sein de la hiérarchie. Pour certains d'entre eux, il y a la perception d'être poussé et pressé par la culture, d'être contraint à gagner toujours davantage même si leur désir n'est pas celui-là. Et d'en subir un certain stress.

> *« En Chine, ça presse, j'espère entrer dans une entreprise française parce que c'est plus libéré, en Chine ici tout le monde est stressé…c'est la culture qui me presse. » Ting, femme, 25 ans*
>
> *« c'est un travail que les autres poussent à faire, c'est le système qui me pousse à faire ça...Moi, je ne voudrais pas, je ne veux pas qu'on me pousse de faire ça… » Bi, femme, 35 ans*
>
> *« en Chine, le phénomène est un peu bizarre, c'est à cause de ça aussi parce qu'on a envie de gagner plus, on fait…on fait tous… tous les efforts même si des fois on n'est pas satisfait, c'est-à-dire on fait des choses pas bien, contre la morale, la loi, mais on s'en fout quoi parce qu'en Chine quelquefois c'est…prendre des risques pour gagner de l'argent, c'est comme ça.* ***C'est nouveau cet appétit de gagner autant d'argent ?*** *Silence****.*** *Moi, je trouve la nouvelle génération…ça dépend en fait, ça dépend, c'est compliqué, c'est un peu compliqué c'est vrai…mais en gros tout le monde dit c'est encore le cas, si tu me proposes un salaire très favorable je fais tout quoi, contre la loi c'est*

pas grave, même si des fois le boss m'a dit….ça c'est pas possible, c'est illégal mais t'inquiète pas moi je te couvre ….mais je pense qu'il y a pas mal de gens qui prennent le risque de faire ça, c'est ça pour l'argent en fait. » Dong, homme, 27 ans

« Monter le plus haut, gagner plus d'argent et puis…c'est pas intéressant, c'est juste pour avoir plus de pouvoir parce qu'en Chine si tu es juste un petit salarié c'est dur la vie donc tout le monde veut être supérieur, tout le monde. » Chan, femme, 27 ans

Au sein de l'entreprise, il s'agit avant tout de respecter les règles des contrats tacites ou implicites sous peine de sanction lourde (amendes, licenciement), et de rester à sa place sans refuser ni critiquer.

« Pas tout mais…en fait il y a des articles…comment dire….c'est dans la loi du travail, en fait je regarde pas trop…chaque contrat c'est la même chose, sauf la première on change les coordonnées personnelles et le type de contrat, et après pour la rémunération, pour le temps de travail et tout ça, c'est toujours le même, 2ème et 3ème page mais en réalités pour les autres travail on ne respecte pas trop, c'est plutôt les règles intérieures, on a d'autres règles. ***Entre vous ?*** *Oui, c'est ça, règles intérieures plutôt.* ***Pas dans le contrat ?*** *Oui, c'est ça, le contrat c'est toujours le même, on change juste quelques informations. Et les règles intérieures faut…comment dire…moi je dois les expliquer, présenter à chaque fois, il faut bien les expliquer, mais le contrat, j'ai pas trop regardé, franchement…RIRES…* ***Et comment on connaît les règles intérieures ?*** *On a une liste et même une affiche sur le mur, par exemple l'attitude, pour comment s'habiller, des attitudes pour…comment dire…quand on arrive sur le lieu du travail il faut une carte de présence, tout est écrit.* ***Les sanctions aussi ?*** *Oui, ouais, par exemple si on est 3 fois en retard, 100 yuans de moins sur le salaire, et s'il y a plein de clients…comment dire….un avis de client négatif sur un conseil, si c'est grave c'est encore 100 ou 200 yuans de moins, ouais, si ça arrive souvent, il y aura encore des choses plus graves…on a des pages, et puis après pour les primes par mois, on a des primes de combien, et si on fait des fautes, il y a 100 de moins, et si 2 fois, trois fois, 200, 300 yuans de moins, comme ça…. » Wen, femme, 27 ans*

« Tous les matins on a une petite réunion, c'est pour critiquer les gens qui travaillent pas bien. On dit, on a beaucoup de règles, quand on n'attache pas bien les cheveux, elle dit oh toi c'est pas bien il faut mieux attacher les cheveux, tout le matin, ça dure 10 minutes, tout le monde est debout et 2 responsables et sous-responsables devant nous et ils disent 'toi tu fais quoi aujourd'hui, et pourquoi tu es en retard', donc c'est toujours un peu stressant. (Mais) *quand on fait quelque chose de bien c'est normal* (on ne reçoit pas de compliment). *» Chan, femme, 27 ans*

« Moi je ne demande pas, je ne dis pas non…quand il me dit de travailler en cuisine…parce qu'en Chine on ne dit pas non… » Hong, femme, 23 ans

« Pour notre grand manager, lui on le voit juste une fois par jour et on ne peut pas lui parler (rires), lui il est vraiment un monsieur qui est en hauteur, il ne rit jamais, nous on n'a pas le droit de lui parler du travail, c'est le responsable de secteur, il y a 6 responsables de secteur qui lui rapportent tous les jours, il écoute et critique, et c'est fini la journée (rires). Il est très très éloigné de tout le monde. Et ensuite chaque responsable de secteur dit les remarques aux sous-responsables. Il y a beaucoup d'employeurs, dirigeants, grand, petit, sous-responsable, c'est trop compliqué.» Chan, femme, 27 ans

« C'est aux autres de s'adapter à elle parce que c'est la chef. » Bao, femme, 30 ans

Ce qui génère souvent une absence d'autonomie et du contrôle.

« en Chine quand je travaille je dois toujours demander à mon responsable, comment je dois faire ça, je ne suis pas du tout autonome, c'est des tâches je dois demander à mon responsable. Mon tuteur me dit 'tu fais ça, tu fais ça, tu fais ça, tu finis ça'.» Dai, femme, 28 ans

« En Chine, ça crée un stress, dans le travail, tout le monde est motivé, il ne fait pas beaucoup d'erreurs et même quand il en fait, il fait attention, souvent il se rattrape après parce qu'il y a toujours des patrons qui vérifient, qui contrôlent. » Cheng, homme, 27 ans

« On a une machine pour pointer. Avant d'arriver, départ. Si on est en retard, …il y a 3-4 HR qui font que ça, ils vont passer dans l'entreprise et regarder c'est qui qui n'est pas bien maquillé, y a quelqu'un qui n'a pas les cheveux bien attachés, la manche qui n'est pas droite…c'est le secteur des HR qui passe tous les matins pour voir si bien habillé, ils ont une petite affiche, toujours avec, si quelqu'un fait pas bien il met une petite croix à côté et…Je ressens vraiment pas agréable, ça ressemble vraiment à une prison ou quelque chose…C'est gênant. » Chan, femme, 27 ans

b) Performance sociale

Dans la littérature sur le contrat psychologique en Chine, nous avons regroupé les sous-thèmes évoquant l'influence du Guanxi, le soin au client, la face (gagner ou perdre), l'auto-formation de la thématique portant sur la performance sociale. Ces notions seront expliquées au fil de l'analyse des verbatims.

Items répertoriés dans la littérature sur la Chine	**Items issus des entretiens auprès des jeunes chinois**
- Guanxi expressif et instrumental *- Soin au client (actif et préventif)* *- Éviter de laisser une mauvaise impression* *- Gagner de la face (ren avec mianzi)* *- Auto-formation continue* *- Objectifs socialement approuvés*	*-Être sans relâche mis en concurrence* *-Obtenir un certain niveau d'instruction, de qualité intérieure (素质) et d'expertise* *-Entretenir continuellement ses relations* *-Faire preuve d'un certain dévouement à l'égard du client* *-Bénéficier de l'appui du réseau familial* *-Avoir une expérience à l'étranger* *- Savoir transposer les normes sociales chinoises à la situation de travail : la face, don/contre-don ou renqing, guanxi, relationnel indirect, éviter les conflits, distance hiérarchique, penser à côté* *-Garantir sa protection personnelle (études, épargne, hukou, travailler fort, relationnel, spiritualité)* *-Se défendre (avocat, syndicat, justice), si nécessaire*

Tableau 69. Items comparés sur le thème de la performance sociale.

Ainsi, au sein de notre enquête, la performance sociale se traduit d'abord par le désir de s'améliorer continuellement et d'**apprendre** en travaillant. Comme vu précédemment, cet impératif de progression est attaché à la morale Ren et prend la forme d'une injonction sociale quasi-permanente autour de « l'auto-culture ». C'est un devoir moral d'utiliser et de développer son bon potentiel. Ces notions de moralité sont ancrées dans les traditions confucéennes (Ivanhoe, 2000, Metzger, 1988 dans Hsu *et al.*, 2018). Pour Hsu *et al.* (2018), les employés anticipent le fait d'apprendre de leurs erreurs qui révèlent leurs faiblesses et indiquent où ils peuvent s'améliorer. Cette quête de l'amélioration constante est souvent retranscrit par le mot chinois xiūshēn 修身 qui est traduit par Cheng (1997, p.79) comme une « culture morale personnelle » ou comme un « auto-perfectionnement intérieur » (Faure, 2003, p.121), ou encore par le fait « d'aiguiser sa personne » pour Kamenarovic (2001, p.83).

« Il faut vraiment que je travaille dur, dur, au fond. Oui, je pourrais (me donner du temps) *mais j'ai pas envie, je ne me laisse pas penser à ça parce que sinon je vais être fainéante.» Cui, femme, 27 ans*

« Je regarde les tensions entre eux, je pense il faut que je m'adapte à l'environnement...Je pense je dois faire mieux. » Bao, femme, 30 ans

« Pour ce travail, cette compétence est très importante, on doit communiquer avec le client…sur le reste je ne sais rien mais pendant le travail j'apprends petit à petit, j'accumule et je deviens skilful, et les clients aiment bien. » Mei, femme, 36 ans

Les interviewés relatent un monde très compétitif, depuis l'enfance.

Ils évoquent le fait d'être sans relâche mis en concurrence, d'avoir à se distinguer les uns des autres parce qu'ils sont très nombreux et qu'ils ont un besoin impératif de se singulariser pour trouver, pour garder un travail ou pour toucher une commission. La concurrence s'exprime entre collègues.

« *En Chine aussi, entre les collègues c'est dur. Par exemple, si chacun doit faire 15 (*ventes par jour*), un client entre, tout le monde le veut. » Cai, femme, 38 ans*

« un exemple, mon collègue qui travaille déjà depuis trente ans, vingt ans, il me pousse, il m'a poussé, violent, franchement, il m'a poussé parce que simplement c'est l'argent parce que il a pas envie de rater cette chance quand on voit qu'il (client) s'habille chic donc on sait que on peut proposer des choses encore plus de luxe, …ça va pas quoi au niveau d'esprit d'équipe, je trouve ça existe pas. » Dong, homme, 27 ans

La compétition est aussi présente dans le cadre du travail, entre deux responsables par exemple, ce qui a des conséquences sur les relations du jeune salarié et sur son avenir au sein de l'entreprise.

« J'ai eu …RIRES…j'ai recommencé une période difficile, pendant 3 mois les collègues ne me parlaient pas beaucoup, c'est ça, c'est ça, je comprends parce qu'ils avaient peur, c'était la bataille entre les deux responsables donc à ce moment-là on doit choisir avec quel patron (on va se rapprocher)*…à ce moment-là j'étais une personne très très spéciale, les deux patrons ne m'appréciaient pas.» Peng, homme, 36 ans*

Il leur faut donc obtenir un certain niveau d'instruction qui met dès lors l'accent sur la qualité et/ou la renommée des études supérieures, en Chine ou à l'étranger.

Apprendre le français est souvent choisi parce que « l'anglais tout le monde l'apprend », mais il est aussi important de détenir une expertise dans un domaine qui justifiera le parcours du salarié. Comme vu précédemment, travailler dans son domaine de **spécialité** est une forme de reconnaissance de ses choix et de ceux de sa famille. À l'inverse, ne pas être en mesure de travailler dans sa spécialité d'études met le jeune en difficulté au regard de l'investissement mis dans ses études.

« Parce que les étudiants diplômés de Benke ils viennent d'être diplômés ils n'ont pas d'expérience professionnelle, moi je pense que je suis encore jeune, je veux faire quelque chose, le diplôme, parce que les diplômes ça compte vraiment, par exemple si je veux un cdi dans une entreprise nationale, je dis j'ai un master, le chef il dit c'est pas mal il a un master. » An, homme, 25 ans

Enfin, au niveau d'instruction et d'expertise s'ajoute la qualité intérieure 素质 sùzhì, qui se révèle au travail et dans les relations humaines. Et une vision optimiste de la vie professionnelle.

« *Après je viens d'arriver, je peux pas me plaindre tout le temps, je pense…. c'est pas une attitude positive, il faut être optimiste dans la profession et dans la vie. » Bao, femme, 30 ans*

« Je pense (aussi ce qui est important) *c'est le caractère, le sens du contact avec les personnes, les employés. Et les clients.» Lan, femme, 21 ans*

La performance sociale se traduit également par le maintien d'un haut niveau de ses relations tant au niveau du nombre que de la qualité. Il s'agit ici d'entretenir constamment les liens tissés avec son entourage privé et professionnel, les deux s'emboîtant très facilement.

> *« Tout le monde peut passer mais si tu veux être excellent il faut ajouter des recherches, des trucs dans l'enseignement, et puis environnement d'harmonie dans le groupe, ...tout, tout, pas seulement l'enseignement, les recherches, il y a aussi beaucoup d'autres choses…Par exemple, si il y a 100 points, il y a 10 points pour les collègues pour dire comment les autres travaillent, on met des croix pour…y a par exemple un formulaire on écrit son travail, d'après xxx, elle travaille mieux, on va écrire 9 ou 10, on a des notes des collègues. »* Bi, femme, 35 ans

Là aussi, les enfants sont redevables de la qualité des liens entretenus par leurs parents, grands-parents, cercle proche qui leur permettront de trouver un travail ou de grimper au sein de l'organisation. Pour réussir, il est alors admis qu'il faut disposer de relations.

> « *Même la banque c'est pareil, j'ai mon amie qui travaille dans une banque, chaque mois il y a un critère, tu dois atteindre tes objectifs sinon tu ne peux pas* (gagner) *plus d'argent ou même* (perdre) *moins de l'argent, oui c'est ça, donc le problème c'est que mon amie, ça demande beaucoup de relations, si c'est quelqu'un qui a beaucoup de relations il peut communiquer auprès d'eux pour qu'ils convient de s'inscrire ou d'avoir une carte chez nous et pas l'autre banque, mais le problème c'est que normalement on n'a pas ça donc on va d'abord convaincre notre famille, la tante tout ça, mais le problème c'est qu'on sait pas si ce projet* (produit financier de la banque) *c'est bien ou pas, est-ce que ça va gagner ou perdre, c'est ça le problème, et puis peut-être c'est à cause de ça, ça va casser les relations entre elle et sa famille, il y a beaucoup de cas comme ça mais…mais on n'a pas le choix, on doit d'abord proposer à nos proches, c'est ça…quelquefois en Chine le fait de chercher de l'argent, quelquefois l'objectif ça va nuire à la relation proche, sur wechat on voit des jeunes qui vendent des produits, c'est dur, auprès de leurs amis mais on sait que c'est de l'imitation, que c'est pas vrai, qu'ils ne viennent pas de France, c'est pas vraiment les choses étrangères mais on le bloque quoi, on le regarde pas c'est tout (rires). » Dong, homme, 27 ans*

Au sein même de l'entreprise, se rendre performant socialement signifie qu'il faut accepter et intégrer les règles sociales et, par conséquent, savoir transposer les normes sociales chinoises à la situation de travail. Ici, il est donc essentiel d'être **familier du social chinois**, c'est-à-dire ne pas perdre la face (面子) ni ne la faire perdre à son interlocuteur, de bien saisir le principe de réciprocité en toutes choses, la morale ren, le réseau guanxi, le dialogue sous forme de relationnel indirect, d'éviter les conflits, de maintenir une distance avec la hiérarchie, de « penser à côté », de se centrer sur « le processus » et non sur la finalité.

> *« Je sais pas, je sais pas si on peut partir. Parce que la situation en Chine est très très complexe pour les chinois, les pensées des jeunes chinois sont très différentes par rapport aux personnes plus âgées, je cherche une bonne manière de se comporter dans le cadre professionnel, c'est pas facile, il y a toujours…comment dire…tu sais en Chine, il y a des…c'est des…principes existants ou que tout le monde doit obéir ou les suivre mais on ne dit pas, c'est des choses comme ça mais les jeunes chinois ne savent pas, donc il faut étudier pour apprendre.* ***Vous les appris comment ?*** *La plupart par mes parents, on a entendu leurs situations de travail, leurs choses…mais pas toutes les choses, pas tout. C'est juste quelques parties. » Li, femme, 22 ans*
>
> *« en Chine c'est plus compliqué parce qu'on ne parle pas directement, pour les affaires, les choses professionnelles, on ne peut pas parler directement en Chine parce que c'est à cause de la culture, on a une culture différente... [...]…Ça veut dire si je suis pas contente de quelque chose ou je crois que…un employé n'est pas capable de faire le travail, c'est difficile en Chine de parler directement, il faut trouver un autre moyen plus doux (rires) pour exprimer sinon ça va causer un problème de relation, et pour un manager c'est important de gérer la relation, c'est compliqué… » Hui, femme, 22 ans*

*« il faut petit à petit deviner ce qu'il pense et plutôt penser à côté (*ne pas attaquer directement le sujet), *ce qui n'est pas important entre guillemets, par exemple* (parler de) *son enfant, il a combien d'enfants, il a quel âge, quelle est sa situation, qu'est-ce qu'il aime, tout ça c'est important parce qu'on parle du sujet hors sujet, c'est plutôt pour attacher la relation parce que si on parlait que des choses sérieuses on est que business business, on ne peut pas faire une relation à long terme, voilà ce que j'ai dit, donc il faut plutôt une relation familiale entre guillemets mais en même temps business, ça c'est une philosophie chinoise... [...]...des fois les divertissements on s'amuse ensemble, le fait qu'on s'amuse ensemble fait une partie du business, c'est comme ça en Chine, c'est comme ça (sourire), et si tu veux savoir s'il a déjà pris une décision ou pas moi je dis que oui plutôt même avant le repas, oui, c'est ça en Chine, vous inquiétez pas maintenant ce que vous devez faire avec eux, parler de l'école etc. c'est le processus, c'est presque sûr la décision est déjà prise. » Dong, homme, 27 ans*

« ce sont des trucs il faut faire attention, ce sont des trucs invisibles, sous-entendus,… » Guo, homme, 28 ans

À cela, s'ajoute le dévouement quasi-permanent au **client**. Pour Hsu *et al.* (2018), fournir un service de qualité au client exprime comment l'individu a été élevé et est relié à la manière dont l'individu maintient la réputation de ses parents.

« Des fois c'est le collègue français qui fait la bêtise mais le collègue il va pas parler au client, c'est moi qui suis face au client et c'est moi qui doit m'excuser. Alors je m'excuse toujours au téléphone, ou en face, mais c'est pas toujours ma faute. Je dis, après il s'excuse un peu mais c'est pas pareil que face au client. On peut pas dire on va chercher le directeur, on se débrouille, lui, il dit rien...[...]…Je pense c'est la culture parce qu'en Chine c'est pas possible on laisse pas un client se fâcher comme ça et ne pas s'en occuper, c'est pas possible, après on va perdre notre travail donc il faut toujours trouver une solution même si des fois c'est l'entreprise qui va donner de l'argent…en Chine on dit le client c'est dieu…c'est parce que le client il ne vient pas juste une fois, s'il n'est pas content, il va dire à 10-20 personnes ne vient pas ici, c'est pas bien et puis il va écrire sur internet, sur booking, il va écrire beaucoup de choses pas bien, et les gens viendront pas. » Chan, femme, 27 ans

« Le plus important c'est l'honnêteté et la sincérité envers les clients. » Lin, femme, 24 ans

Enfin, dans un monde instable et très compétitif le salarié doit apprendre à garantir sa protection par lui-même qui peut se matérialiser par : un certain niveau d'études, une épargne, un hukou de ville, un très fort investissement dans le travail, un réseau relationnel puissant, ou encore par la spiritualité. En cas de nécessité, les répondants pensent aussi, désormais, à se défendre et évoquent parfois le syndicat, mais aussi les avocats et la justice.

Comparativement à la réussite dans la vie personnelle qui ne repose pas uniquement sur des aptitudes personnelles, le travail permet de mesurer les performances de l'individu et par conséquent de valoriser son rôle dans la société.

« Je pense le mariage et la vie personnelle c'est quelque chose que je peux pas complètement contrôler, il y a toujours 50% on n'est pas très très sûr, on dépend de notre partenaire mais le travail, par contre, je peux pas dire 100%, mais la plupart on peut contrôler avec notre travail, nos compétences, pour avoir un bon résultat et être satisfait. » Cui, femme, 27 ans

7.3. Analyse des obligations perçues

Certains éléments d'analyse se détachent particulièrement lors de cet examen du contenu détaillé de ces obligations perçues.

Ainsi, il ressort que les répondants ont la perception de devoir maintenir des obligations anciennes, en respectant l'influence de la famille dans leur vie professionnelles et les nombreux rites sociaux, tout en s'adaptant aux nouvelles obligations apportées par les réformes économiques. Quelques nuances apparaissent néanmoins entre les générations post-réformes.

7.3.1. Maintenir des obligations anciennes

Nous avons défini les obligations « anciennes » comme celles relevant de l'héritage des pensées philosophiques chinoises, à savoir le rôle prépondérant de la famille dans la vie de l'individu, et la place des codes et **rites** sociaux ou du « **social familier chinois** » (guanxi, communication indirecte, in group/out group, place dans la hiérarchie,...).

a) L'influence de la famille

Le rôle de la **famille** est présent tout au long de la vie.

Cette influence se traduit par la capacité des parents à trouver les bons interlocuteurs dans leur réseau social pour trouver le premier travail de leur enfant, voire les suivants.

Pour Jie, jeune homme de 35 ans, le retour en Chine nécessite de disposer des connaissances professionnelles adéquates pour s'insérer dans le monde professionnel. Ce sont ses parents qui vont l'y aider.

> *« c'est pas facile de trouver un travail, c'est pas facile de trouver un bon travail, il faut que tu aies la bonne expérience et avoir les relations sociales, ça veut dire que peut-être dans ta famille il y a quelqu'un qui est PDG d'une entreprise et qu'il peut proposer à un autre de te prendre dans l'entreprise, c'est pas pareil que la France. » Jie, homme, 35 ans*

Pour Xia, c'est sa mère qui lui a permis d'être recrutée dans la banque.

> *« Oui, parce que ma mère travaille dans cette banque aussi….RIRES…c'est pour ça qu'elle veut que je travaille ici parce qu'elle a travaillé toute sa vie dans cette banque et elle trouve que c'est un bon travail et elle voulait que je passe les tests, les entrevues. » Xia, femme, 30 ans*

Comme pour Wen, nombre de parents souhaitent que leur enfant intègre une entreprise nationale.

> *« C'est pour ça tous les parents veulent qu'on travaille dans une entreprise nationale, par exemple mes parents veulent que je travaille dans l'entreprise de chemins de fer, chez nous c'est national, le travail est très stable même si le salaire pas très très intéressant il y a beaucoup d'aides, de primes pas en argent mais autre chose, par exemple à chaque fête l'entreprise nous offre des choses, quand les enfants entrent à l'école l'entreprise nous offre aussi des choses, c'est la vie assurée quand même, jusqu'à la retraite, il n'y a pas de risques du coup mes parents aussi voudraient que je travaille dans une entreprise comme ça mais je ne veux pas. » Wen, femme, 27 ans*

Il existe une hiérarchie de métiers plus ou moins honorables que nous décrit Lin.

> *« en Chine si tu travailles dans un restaurant comme serveur, en Chine c'est pas un bon métier mais ici (en France) on le considère pareil, si tu travailles dans une entreprise ou à la mairie, tout a le même statut mais en Chine, non, si tu travailles dans un restaurant ou si tu, en tant que…vendeuse, et c'est pas le même avec les employés d'une association ou à l'université ou à l'hôpital. Il y a une hiérarchie* (entre ce qui est bien et moins bien), *oui si tu travailles comme serveur ou vendeur ça veut dire tu n'as pas un bon diplôme, un bon niveau d'études, tu n'es pas compétent,*

voilà. ***Le mieux c'est quoi…****Travailler dans le bureau, dans les entreprises publiques, dans le bureau, national, international, oui, professeur, infirmière, employée dans les associations. » Lin, femme, 24 ans*

Mais cette intrusion dans la vie des enfants commence tôt et engage les orientations universitaires. Pour Mei, la grande majorité des parents recherche avant tout pour leur enfant une situation financière gratifiante.

« Normalement, les parents choisissent quelques spécialités de l'université pour leurs enfants. Quelle spécialité aura un meilleur avenir? Tout ce qui est centré sur le "salaire". Les parents conseillent plus à être médecin, avocat, ingénieur, ou n'importe quel poste juste travailler chez une grande entreprise. » Mei, femme, 36 ans

C'est aussi le cas de Guo, jeune homme de 28 ans, pour qui le retour en Chine après des études à l'étranger doit s'accompagner de facto d'une bonne situation financière afin de justifier son éloignement pendant plusieurs années.

*« donc leur pourvoir d'achat est plus fort, mes parents me disent 'si tu n'arrives pas à gagner beaucoup d'argent, ça sert à quoi que tu restes là', c'est…la raison les parents envoient leurs enfants étudier à l'étranger, c'est pour gagner de l'argent, c'est pas pour autre chose…faire des études, avoir un diplôme, ça sert à quoi ?... gagner de l'argent…aux États-Unis, surtout les gens en sciences, même en France, les gens qui font ingénieur oui ça gagne mais pas en tourisme, quoi…****Donc ils te demandent de rentrer….****Non, ils me disent 'il faut faire attention, tu sais que tu auras besoin d'argent dans le futur', sinon ils me disent 'nous, on peut pas te payer une grande école et j'imagine bien que tu veux payer une grande école pour ton enfant…si tu peux pas payer, tu fais comment.' Guo, homme, 28 ans*

Pour Mei, les parents décident de toute la vie de leur enfant unique (études, travail, mariage), au détriment souvent de leur bien-être.

« Beaucoup, beaucoup, beaucoup…dans mon âge 36-37 ans comme ça, en fait ils stressent parce que tous les choix viennent des parents, mais les choix ne viennent pas de nous, on ne peut pas résister longtemps, par exemple le mariage, les parents disent hé cette personne c'est bon et marié quelques années (après), c'est dur…et le travail, les parents arrangent ce travail c'est pour vous mais après quelques années ha c'est dur…beaucoup de personnes de mon âge (souffrent) de ça mais j'ai…sauté (rires), j'ai sauté, changé, donc quelque fois je les encourage de changer mais ils disent c'est pas possible ça fait trop longtemps, je ne peux pas sauter,…oui je comprends, je comprends…mais juste rester c'est dur. » Mei, femme, 36 ans

b) Le rôle des rites

Être familier du « social chinois », connaître le non-dit des codes sociaux, est une condition nécessaire pour s'intégrer dans une équipe de travail. Qiong, jeune femme de 26 ans, nous explique au travers de son expérience de bureau ses premières mésaventures sociales avec sa hiérarchie et de ses collègues.

« Un exemple…le premier jour où je suis dans l'entreprise on m'a dit 'alors le midi on peut manger au restaurant qui se situe au 18ème étage' et bien je suis allée avec mes collègues et on m'a demandé 'alors, c'est comment notre restaurant d'entreprise ?' et moi j'ai dit 'comme ci-comme ça, je n'aime pas beaucoup' mais sachant que le premier jour le midi on mange avec les collègues et le patron alors il y a un petit moment de calme entre nous (rires), oh là franchement je pense c'est pas très bon (rires)…et le premier jour on m'a dit 'alors, parle-nous un peu de tes expériences en France…' alors moi j'ai dit 'j'ai fait telles études, quelques expériences professionnelles… ' et en fait après le repas je m'aperçois je parle trop donc normalement pour cette question quand on m'a demandé 'alors tu pourras nous raconter ton expérience en France…' ben je réponds (j'aurais dû répondre) *mes études,* (en) *une seule phrase. Si on me demande plus, je vais répondre plus, si on ne me demande pas, je réponds pas, ça c'est plus poli, surtout avec les hiérarchies et les supérieurs, il faut faire très attention, il ne faut pas répondre trop, je pense (rires).*

Bon, ça c'est pas un phénomène général en Chine, c'est seulement mon impression personnelle » Qiong, femme, 26 ans

Son expérience nous éclaire sur les codes sociaux, tant dans le langage que dans l'attitude, dont il faut nécessairement prendre conscience et mettre en pratique, selon les personnes à qui on s'adresse, pour être accepté dans l'univers professionnel.

Dans la même idée, dans la série « Ode to Joy » (**annexe 33**), nous assistons à la manœuvre de l'héroïne FS qui, pour obtenir une augmentation, passe par un chemin détourné avec son N+1 lui démontrant avec habileté la nécessité de maintenir les talents dans l'équipe. La voix off à la fin de la scène nous éclaire alors sur la compétence clé, appelée « politique de bureau », qui doit permettre de gagner un avantage sans le mentionner directement.

c) Entretenir et développer son relationnel

Après avoir bénéficié de l'appui de ses parents, le répondant est pleinement conscient qu'il doit, à son tour, développer son réseau social, ou guanxi, très rapidement, pour des conditions de survie professionnelle.

Pour Xia, le réseau ou guanxi est un facteur important dans le fonctionnement des entreprises.

« il y a 2000 salariés dans la ville et la ville déjà c'est seulement une branche donc il y en a partout dans le pays, et parmi les 2.000 c'est presque toutes, pas toutes mais presque, des familles qui travaillent là qui ont introduit leurs enfants pour travailler parce que ce sont de bons postes dans une grande banque c'est quand même un poste qui est assez recherché, donc pour gérer les…parce qu'il y a les compétitions aussi, comme je t'ai dit on part tous de la même ligne avec le même bagage mais si il y a quelqu'un qui a moins d'expériences ou moins de bagages que toi c'est juste parce que lui il connaît le boss, c'est pas toi qui aura la possibilité d'avoir la promotion, c'est un peu ça la complexité, c'est pas partout comme ça mais quand même il faut le considérer, c'est un petit peu une particularité de la Chine, tout fonctionne avec les relations, le réseautage,…[...]... mais après 1 an ou 2 ans tu as plus d'opportunités pour progresser, pour avoir une promotion mais le problème c'est qu'en Chine il y a beaucoup de réseautage, il faut soigner le gestionnaire, il faut que tu aies des relations, tu comprends…RIRES…c'est plutôt ça le facteur très très important, c'est pas seulement tes compétences, il y a d'autres facteurs qui influencent aussi la carrière, c'est un peu hors de contrôle et c'est un peu compliqué au niveau des relations interpersonnelles. » Xia, femme, 30 ans

Ce réseau s'entretient tout au long de la vie, et à chaque instant de la vie, mélangeant vie privée et vie professionnelle. C'est le cas de Dong, jeune homme de 27 ans, qui nous livre son ressenti de la combinaison vie privée-vie professionnelle en Chine.

« pour moi ça c'est plutôt correct, après le travail on va en soirée, on prend un verre, on parle de choses hors le travail, ça c'est l'autre chose, c'est très séparé et en même temps c'est harmonie, c'est pas comme en Chine, tout se mélange, c'est-à-dire que une fois on travaille on doit penser à notre amitié entre guillemets aussi, ha non non je te laisse faire parce que tu es mon ami, tu peux gagner de l'argent comme ça, mais non c'est pas la peine tu comprends donc moi je trouve que… » Dong, homme, 27 ans

Développer son relationnel c'est aussi entretenir la confiance entre les parties qui dépendent l'une de l'autre par l'image qu'elles retournent au corps social. Cet arrangement social permet de s'abstenir de formaliser la relation d'emploi, par exemple. Cui nous explique, ainsi, son acceptation d'un mode relationnel informel pour son premier travail alors qu'elle ne connaissait pas son employeur. Sur la base de cette confiance, elle a travaillé pour son employeur sans garantie formelle d'être payée.

« J'ai travaillé pour eux même pas pour un mois, c'était même pas un salaire. C'était dans la ville de Qingdao et puis j'avais pas de famille ni d'amis là-bas alors j'habitais dans des auberges de jeunesse et puis je mange, je dors tous les jours, je consomme beaucoup. Mais l'essentiel c'est que tu montres ta motivation...je me souviens en Licence on avait déjà parlé de ce sujet avec des Français et ils avaient dit 'ha je suis étonné de voir qu'en Chine on n'a même pas de contrat et on peut commencer à travailler comme ça et après les patrons ils te paient quand même'…oui…mais je pense j'avais de la chance (rires)....Je sais pas comment dire parce qu'entre nous c'est comme une sorte de chose inexplicable mais tout le monde le sait…… » Cui, femme, 27 ans

Pas besoin, non plus, de signer un contrat pour Jian. L'entente entre elle et son employeur suffisaient à la garantir du paiement du salaire.

« Il n'y a pas de convention de stage mais j'ai reçu la rémunération comme un stagiaire. J'ai pas de contrat (comprendre : convention de stage) parce que les missions ne correspondent pas pour le professeur. ***Et de contrat de travail ?*** *Hummm…non, non plus, je ne demande pas parce que l'entreprise ne m'a pas demandé* ***Vous n'avez rien signé ?*** *Non, pas du tout, c'est juste la confiance entre soi.* ***Bulletin de paye ?*** *Chèque…ou espèces comme ça. » Jian, femme, 23 ans*

Li, jeune femme de 22 ans, nous explique alors quelle est exactement la nature de cette relation et ce qu'elle génère pour les deux parties en termes de réciprocité.

*« tu sais il y a un mot en Chine, ça s'appelle 人情 Rénqíng, c'est la relation chinoise, la relation entre les personnes chinoises, je sais pas comment dire…quand vous me donnez quelque chose vous me donnez des bénéfices, des profits, c'est pas forcément de l'argent, c'est peut-être une opportunité ou une chance blablabla…(et) je vous dois redonner autre chose, des autres choses, sinon j'ai toujours quelque chose à toi…****Faut toujours rendre…****C'est pas 'faut toujours rendre', c'est mieux (si on rend), si je ne rends pas, cette relation ça devient…ça marche pas très bien, mais si, si je…par exemple on fait des aller-retour plusieurs fois, on a une très bonne relation et bien c'est bon pour notre coopération après, peut-être, ça c'est comment établir une relation….c'est complexe, si je fais une faute tout…tout s'annule…mais c'est pas grave parce qu'il y a toujours d'autres personnes, il y a beaucoup de monde, il faut juste établir des relations tous les jours, quelques relations qui peuvent se développer bien, d'autres s'annulent…c'est pas du tout grave si une relation s'arrête parce que cette relation au début elle peut s'établir sur la base de bénéfices, c'est pas une relation d'amitié non pas du tout…c'est comme ça.» Li, femme, 22 ans*

Il y a donc naturellement l'attente d'un retour de la relation, sur la base du fonctionnement du principe de réciprocité et du don contre-don de la théorie de Mauss. Si l'un des partenaires s'affranchit des règles de la réciprocité, la relation s'arrête mais cet éloignement/rupture n'est pas un problème en soi car la relation a peut-être suffisamment apporté et/ou il est toujours possible de rechercher/trouver d'autres individus pour établir de nouveaux liens.

7.3.2. Tout en s'adaptant aux nouvelles obligations

Les nouvelles obligations sont celles attachées aux réformes économiques, notamment le respect du contrat de travail.

a) Un contrat de travail qui ne dit pas « grand-chose »

Le contrat de travail est d'abord perçu comme symbolique pour de nombreux répondants, et comme un outil au service de l'employeur pour rappeler les différentes règles auxquelles doivent se soumettre le salarié.

Un contrat symbolique

Pour de nombreux répondants, le contrat de travail est surtout décrit comme ne contenant pas « grand-chose ». Pour Ning, le contrat est purement symbolique.

> « ***Le contrat c'est….*** *C'est pas grand-chose, c'est juste un truc un peu symbolique. » Ning, homme, 30 ans*

Pour Xue également, le contrat de travail ne comprend pas « grand-chose », essentiellement les questions d'horaires, de position et de salaire. L'essentiel réside dans le fait que le contrat représente une protection en cas de problème avec l'entreprise.

> *« Les heures de travail, le salaire et….en fait j'ai oublié, je crois il n'y a pas grand-chose dans le contrat de travail…RIRES…c'est pas très spécifique pour écrire la position de travail, ce que je dois faire, c'est pas écrit, c'est juste les heures de travail et le titre de ma position et le salaire, il n'y a pas grand-chose....[...]...le contrat pour nous ce n'est pas grand-chose. » Xue, femme, 34 ans*

C'est aussi le cas pour Jian, pour qui le contrat de travail écrit est avant tout une garantie en cas de non-paiement du salaire.

> *« il faut un contrat parce que c'est un travail officiel pour moi. Avant* (le travail) *c'est juste pour acquérir des compétences ou comme ça, l'argent pas très important pour moi donc je laisse tomber le contrat. Mais si c'est un travail officiel il faut faire attention.* ***Vous pensez que le contrat peut vous aider…****Pour garantir mes droits, le paiement, les droits, comme l'assurance comme ça, la rémunération. » Jian, femme, 23 ans*

Mais pour Xue, c'est bien la relation entre le salarié et l'employeur qui reste le plus important et la meilleure garantie pour protéger le salarié.

> *« Parce que le contrat de travail c'est pour nous protéger en fait, si on a…comment dire…un problème avec l'entreprise ça nous protège mais dans cette entreprise j'ai toujours gagné de l'expérience et les collègues, ma patronne, comme amis donc ce n'est pas très officiel ». Xue, femme, 34 ans*

Le contrat est en fait surtout implicite. Chan, par exemple, ne pense pas à lire son contrat pour savoir ce qu'elle doit faire, elle compte d'abord sur sa propre expérience.

> *« C'est écrit très largement, communication clientèle, c'est écrit très très large mais comme j'ai l'habitude de travailler là-bas je sais ce que je dois faire. » Chan, femme, 27 ans*

La signature du contrat est même pour Dong, un acte sans grand intérêt. Il reconnaît lui-même ne pas avoir lu le document.

> *« Ha non, non, je signe très vite, ça c'est le style chinois et puis (rires) mais il te laisse lire la phrase mais après c'est bon (rires), tu dis oui, oui, c'est bon, faut rien dire parce que…tu vois c'est comme ça …Chez nous c'est pas important (rires), j'ai pas vu* (lu) *quand j'ai signé beaucoup de choses. » Dong, homme, 27 ans*

Pour Gang, qui a travaillé en France avec un employeur chinois, la relation d'emploi n'a pas été déclarée permettant ainsi à l'employeur de rémunérer le salarié en-dessous du Smic. Gang explique la situation sous le couvert du contrat implicite habituel au sein de la communauté chinoise.

> *« j'ai été livreur pour livrer des sushis, j'ai été aide-cuisinier, parfois un peu de service en salle aussi, cette expérience n'était pas aussi bien encadrée parce qu'on a signé le contrat qu'à la fin, vers fin mars, parce qu'au début c'était comme si on sous-entend…un contrat implicite…entre les chinois, au sein de la communauté chinoise, et j'étais payé 5 euros par heure, et à cette époque j'ai accepté, je n'avais pas d'opinion, c'était difficile de trouver un job en tant qu'étranger qui ne parle pas suffisamment le français, je pense à cette époque j'avais encore du mal. » Gang, homme, 27 ans*

Salaire et primes : comment contourner le coût économique des charges sociales

Quand il existe, ce contrat de travail, qui ne contient pas « grand-chose », est aussi une façon d'écarter certaines contraintes économiques pour l'employeur. Ainsi, Xue nous explique comment l'employeur déclare sur le contrat uniquement le salaire de base qui reste assez bas, lui évitant ainsi les charges sociales sur l'ensemble de la rémunération. Ce sont les primes, non prises en compte dans le calcul des charges, qui sont néanmoins essentielles pour le salarié et qui restent toujours à la discrétion de l'employeur.

> *« en Chine l'entreprise privée il y a beaucoup de choses qu'on n'écrit pas dans le contrat, oui c'est ça, par exemple le salaire, le salaire c'est écrit dans le contrat mais ils changent, ils changent, ils changent…augmenter chaque année le pourcentage ils ne le marquent pas mais on discute avec ma patronne et quelques périodes après le travail elle trouve que je travaille bien elle augmente mon salaire et me donne une prime mais la prime n'est pas…comment dire…marquée sur le bulletin de paye... […]…Il n'y a pas de règles, il n'y a pas de règles parce que c'est mon premier travail c'est pas très, c'est pas très…officiel…et c'est juste je parle avec ma patronne et elle me dit on peut me donner une prime et on calcule chaque mois et moi je fais combien de travail et elle me donne la prime, et le pourcentage peut augmenter mais c'est pas après 3 mois, 6 mois, 1 an c'est juste quand ma patronne est contente…RIRES… 'ha, tu travailles bien donc j'augmente la prime' et c'est ça. Quand je ne suis pas contente on peut discuter et après…ouais……Non, non, c'est…j'ai…je crois on n'a pas signé de nouveau contrat, on a continué.... […]...l'entreprise ce n'est pas très carré. » Xue, femme, 34 ans*

Pour Lian, il est évident que l'employeur avait anticipé un salaire de base faible pour conduire son employée à travailler plus, alors que l'annonce de l'offre d'emploi annonçait une rémunération plus élevée.

> *« Le salaire sur le contrat il a écrit moins que ce que je recevais. Il m'a donné plus que ce qu'il y avait écrit, ça je pense c'est pour éviter les taxes, je pense c'est comme ça mais je suis pas sûre. Il ne dit pas comme ça, il a écrit par exemple le salaire 2.000 yuans et après il va me donner 3.000 yuans. Il m'a pas dit à l'entretien. Quand je suis entrée dans l'entreprise il a écrit sur le contrat 2.000 yuans. J'étais surprise et il m'a dit après, c'est le salaire essentiel, après les autres c'est du bien-être.* ***Il vous a toujours donné 3.000 yuans ?*** *Non, ça dépend, si on vend beaucoup je peux gagner plus.* ***Et si vous vendez moins…****Je gagne moins.* ***À l'entretien il vous avait dit, c'est 3.000 yuans ?*** *Non, c'est sur l'annonce c'est écrit entre 3.000 et 4.000 yuans. Et sur le contrat 2.000 et après il a dit (le reste) c'est le bien-être (sourire), il a dit c'est le bien-être. » Lian, femme, 24 ans*

La jeune Cui est aussi bien consciente de cette manipulation de chiffres.

> *« je te cache pas, il triche quand même. Par exemple, j'ai un contrat mais il triche sur mes heures de travail. Et après une partie il me paie en espèces comme ça il déclare moins. Tout le monde le sait mais bon… (rires). » Cui, femme, 27 ans*

Pour la contribution au logement (yijin), qui n'est pas obligatoire, chacun.e se doit de demander lors de l'entretien si l'information n'a pas été mentionnée au préalable. Pour Ting, et son amie, le fait de ne pas avoir de « yi jin » implique qu'elles devront s'appuyer sur les primes octroyées par l'entreprise pour répondre à leur objectif d'achat de logement, et par conséquent fournir davantage d'efforts dans leur activité.

> *« c'est même pas écrit sur le contrat la prime. Normalement, on demande lors de l'entretien parce que c'est quand même c'est quelque chose d'intéressant, normalement on demande****.*** *Si on te dit oui, c'est oui, ils ne vont pas te mentir pendant l'entretien mais…enfin…normalement c'est expliqué, mais ma copine si elle accepte ça c'est parce qu'elle trouve c'est pas grave si elle n'a pas beaucoup de yijin mais alors elle fait des efforts pour vendre plus de produits et toucher plus de primes, parfois si on veut vraiment accrocher le poste on est obligé d'abandonner quelque chose…voilà…[…]…* ***Et que vous ont-ils dit lors de l'entretien…****Ils m'ont dit 'on fait comme la loi l'impose, comme toutes les entreprises à shanghai'. » Ting, femme, 25 ans*

b) Des règles, encore des règles

Pour nombre de répondants, le contrat de travail écrit n'est finalement qu'un ensemble de règles, qui conduisent à des sanctions en cas de non-respect, et dont il faut savoir comment s'en protéger.

Règles et contraintes

Pour Qiong, qui nous lit son contrat de travail pendant l'entretien, le document est d'abord centré autour de règles de vie (ne pas manger dans l'entreprise), et autour des conditions de départ.

> *« Après c'est dit qu'en tant qu'employé il ne faut pas manger dans l'entreprise…ce que l'entreprise permet et ne permet pas de faire, ensuite c'est les conditions de fin de contrat, ou les conditions pour quitter l'emploi, par exemple pendant la période d'essai si le salarié fait des choses très graves, l'entreprise peut licencier tout de suite, ou alors si l'employé veut quitter l'entreprise, il doit fournir un document écrit 30 jours avant de partir. Après…attends…c'est plutôt selon les lois chinoises, ce sont des…comment on peut dire 培训 Péixùn en français ? » Qiong, femme, 26 ans*

Pour An, qui travaille pour une entreprise chinoise en Afrique, le contrat ne contient que des règles à respecter du côté du salarié.

> *« par exemple pour ce poste il faut que l'interprète respecte 100% les règles de l'entreprise mais aussi il faut respecter les coutumes locales, tu ne peux t'absenter de ton travail, tu peux pas…en fait il n'y a surtout que des règles, des fois je pense ça sert à quoi, tu travailles dans l'entreprise tu ne peux pas t'enfuir,… » An, homme, 25 ans*

Des règles qui sont d'abord à l'avantage de l'employeur, selon Jian, et deviennent dès lors des contraintes pour le salarié.

> *« La durée de travail, je crois c'est…parce que l'entreprise veut garantir ses droits, pour avoir des employés stables mais pour nous c'est plus une contrainte. » Jian, femme, 23 ans*

Des règles qui s'appliquent aussi aux aptitudes physiques du salarié.

> *« il faut…une attestation pour prouver que vous êtes en bonne santé donc du coup je n'ai pas…je suis allée à l'hôpital pour avoir une attestation comme ça et du coup c'est bon. A l'hôpital c'est plutôt un examen global, oui je pense qu'il y a une prise de sang mais je ne me souviens plus. » Qian, femme, 23 ans*

Et si certaines indications sont inscrites sur le contrat, comme la position et le contenu du poste, elles ne sont pas nécessairement respectées.

> *« On ne respecte pas les règles sur le contrat parce qu'une fois…j'étais aussi…comment dire…polyvalent, tu sais là-bas il n'y a pas beaucoup de femmes de ménage, j'ai dû monter pour les aider, pour ranger les chambres, c'est comme ça. » Dong, homme, 27 ans*

En dehors des aspects propres à la couverture sociale, le contrat de travail se limite à des éléments tangibles (durée du travail, salaire) qui sont parfois contournés (primes) ou peu respectés (durée du travail,...). Il n'apparaît donc pas comme important aux yeux des répondants car tout ce que comprend véritablement la relation d'emploi est d'ordre relationnel et intangible. Par ailleurs, le contrat est surtout perçu comme un ensemble de contraintes, édictées au travers de règles qui affectent les conditions de travail au quotidien.

En cas de non-respect

Ces règles à respecter pour le salarié sont conjuguées à différents types de sanctions en cas de non-respect.

Pour Ting, le fait de quitter l'entreprise sans prévenir son employeur est passible d'une sanction économique mais dont le montant n'est pas indiqué. Ting nous livre alors son interprétation de cette règle.

*« **Vous ne vouliez pas dépasser la période d'essai ?** Parce que je n'aime plus ce travail, je n'aime plus rester encore 1 mois ou 2. …..en fait c'est écrit, si je quitte le poste sans rien dire je peux…comment dire…il peut me demander une sanction, une somme d'argent, mais c'est pas écrit combien…normalement c'est…en fait je touche mon salaire 10 jours plus tard, c'est-à-dire le salaire de novembre je le touche le 10 décembre du coup si je quitte le poste sans revenir il a le droit de ne pas me donner le salaire du dernier mois, c'est souvent le cas. C'est pas écrit mais tout le monde fait ça et j'ai déjà entendu parlé…c'est-à-dire ils se prélèvent le salaire du dernier mois **Donc il vaut mieux démissionner le 11 décembre…**Mais dans ce cas-là, du 1er au 10 décembre, les 10 jours ils ne vont pas te payer….c'est souvent comme ça, oui, ils te paient pas.» Ting, femme, 25 ans*

Dans certaines entreprises, quitter son entreprise avant le terme du contrat implique de payer un dédommagement à l'employeur. C'est ce que nous confient Hong et An.

« Le contrat de travail en Chine…si on résilie on doit payer un ou deux mois. En Chine le contrat c'est pour une durée de trois ans. Si on part avant on doit rembourser un ou deux mois de salaires. » Hong, femme, 23 ans

« Il y a aussi une amende, 50.000 yuans, ça coûte à peu près 6 ou 7.000 euros à peu près. Mon contrat ça dure 6 mois donc si tu veux résilier le contrat sans vraiment de raison valable, tu risques que l'entreprise te demande les 50.000 yuans. » An, homme, 25 ans

Pour Xia, quitter l'entreprise nationale alors que son contrat de 7 ans n'était pas arrivé à terme, l'a effectivement contrainte à indemniser l'entreprise à hauteur de 28.000 yuans, soit environ 4.000 euros. Ce montant était obligatoirement requis sous peine de ne pas se voir rendre son passeport, détenu par l'employeur pendant toute sa présence chez son employeur.

*« le deuxième en chine on peut l'appeler un poste permanent mais sur le contrat c'est 7 ans, un contrat de 7 ans, évidement quand j'ai quitté ça a pas fait 7 ans donc j'ai quand même payé un montant de…c'était ma responsabilité de respecter aussi donc j'ai payé pour quitter aussi. **C'est cher…**Oui, quand même, je sais pas…tu veux avoir un montant ? ça dépend des entreprises mais pour nous je pense…**Un mois de salaire ?** Non, c'est beaucoup plus que ça, c'est à peu près 4.000 euros, ouais c'est beaucoup parce que je n'avais pas 1.000 euros par mois. **Ça fait à peu près 28.000 yuans…**Ouais, à peu près…Négocier…pas vraiment…RIRES…vu que c'était dans le domaine bancaire notre passeport était on peut dire « entreposé » par l'employeur donc tous les salariés de la banque on ne peut pas partir quand on veut à l'étranger, il faut faire une demande et marqué bien quand je reviens parce que c'est pour éviter de partir avec l'argent donc quand je pars je dois aussi fermer tous mes comptes et passer dans tous les départements pour une signature du gérant pour dire que j'ai rien de pas payé, j'ai pas de choses qui trainaient et que il n'y a pas de problème financier, c'était quand même un peu difficile, vu que c'est une grande compagnie les politiques sont assez strictes donc il faut quand même les respecter peu importe qui tu es donc le prix j'ai pas réussi à négocier, j'ai pas essayé de négocier. **Parce que sinon on ne te rendait pas ton passeport…**Ben oui c'est ça, c'est pas une menace mais il y a certaines recommandations à respecter. C'est pas le hukou, c'est vraiment le passeport pour aller à l'étranger. » Xia, femme, 30 ans*

Les sanctions économiques se traduisent aussi par des pénalités quand le salarié ne vend pas suffisamment de produits. C'est le cas de Cai qui travaillait dans une boutique de vin.

« Dans le contrat, il parlait du salaire, des heures, des jours de congés, après il y a des règles dans la société, si quelqu'un franchit les règles il y a des sanctions. Après il dit combien de bouteilles de vin on est obligé de vendre, si plus que ça combien d'argent on gagne, moins de ça combien d'argent on perd (rires). » Cai, femme, 38 ans

Ces pénalités s'appliquent aussi pour des comportements non adéquats, comme le fait de ne pas s'attacher les cheveux ou d'arriver en retard.

« On a chacun un certain nombre de points par mois, si tu fais pas bien, ils vont enlever des points. Pour les stagiaires, ça va c'est juste des points mais pour les employés c'est de l'argent, ils perdent de l'argent, si tu n'attaches pas bien les cheveux c'est 10 yuans… » Chan, femme, 27 ans

D'autres règles concernent l'état physique du salarié et impliquent, par exemple, que la jeune femme ne peut pas tomber enceinte, sous peine de mettre un terme au contrat immédiatement.

« Ha, important, le plus important pour les profs chinois (qui partent à l'étranger)*, tu peux pas tomber enceinte, si tu es enceinte le contrat se termine immédiatement, c'est écrit dans le contrat. » Bao, femme, 30 ans*

Le fait de tomber malade est aussi souvent réglementé dans le contrat avec des précisions sur les retraits de salaire que l'absence va occasionner. Mei nous explique les conséquences de sa semaine d'absence lors d'un arrêt maladie d'une semaine.

« En Chine, c'est vrai, si quelques personnes malades graves pendant une semaine, le salaire de tout le mois c'est zéro, par exemple en juillet si à partir du 10 ou 15 je suis malade et le 16 je reviens au travail et bien toute la paye du mois de juillet c'est zéro, cette chose s'est passé souvent. Oui c'est écrit dans le contrat, en Chine on ne peut pas être absent du travail trop longtemps, si deux semaines ou trois semaines, vous quittez, vous prenez votre temps pour vous reposer…chez vous (rires) (ce qui signifie que l'employé n'est pas rémunéré ou démissionne). ***Ça vous est arrivé ?*** *Malade grave, non, mais une semaine…j'ai eu une inflammation et quand je regarde mon salaire c'est tout le mois zéro. Je savais ça avant. Mais ça dépend de l'entreprise, les entreprises sont très différentes, chaque entreprise a un règlement elle-même, ça dépend, ça dépend. » Mei, femme, 36 ans*

Moyens pour s'y adapter

Pour contrebalancer un peu ce poids des règles et règlements, et des sanctions sous-jacentes, le répondant retarde le moment de la signature du contrat.

« quand je signe le contrat il y aura plus (davantage) *d'obligations, par exemple aller en réunion et tout, pour l'instant je peux sauter cette étape…» Ning, homme, 30 ans*

Voire refuse, ou plutôt s'arrange, pour ne pas le signer. Pour Mei, l'instauration d'une période de 6 mois entre le renouvellement de deux contrats est l'occasion, pour elle, de décider de partir.

« Je suis presque restée 5 ans. Ill y a 6 mois en plus pour réfléchir si on veut continuer, j'ai fait les 6 mois mais j'ai pas continué, mais les 6 mois c'est sans contrat, ça dépend de chaque entreprise, il y a quelques mois pour réfléchir, le patron aussi réfléchit. Et après on repart pour deux ans, c'est obligatoire, donc je ne signe pas, je quitte. » Mei, femme, 36 ans

Pour Dai, le fait de ne pas signer le contrat lui laisse la possibilité de partir à tout moment.

*« **Vous aviez un contrat de travail ?** Oui, …mais pas signé. C'est pas tout réglé donc le contrat…n'est pas complet non plus. Tout le monde travaille sans contrat, tout le monde mais on a déjà vu un exemplaire de notre contrat mais on n'a pas signé...j'ai pas signé de contrat donc je peux partir comme je veux… » Dai, femme, 28 ans*

Feng profite de ce vide contractuel pour se laisser également le loisir de partir quand elle le souhaite.

« S'il dit le contrat ça dure 1 an, 2 ans, 3 ans, et si je signe, mais si je pars avant je dois lui donner de l'argent parce que je pars avant…donc je ne signe pas (rires). Beaucoup d'argent? Oui, environ un mois de salaire. Ils ne vous pressent pas à signer? (rires), non, non, non, pas tous les jours, seulement lors de l'entretien, seulement la première fois ils me parlent de ça. Après quand je veux partir ils me demandent de continuer mais…J'avais dit que quand j'aurai obtenu mon certificat je partirai donc tous les patrons savaient. » Fang, femme, 26 ans

Dans certains cas, le répondant préfère un contrat court afin d'éviter les conflits internes.

« Entre nous il y a des combats qui se cachent par exemple mon directeur il est le chef du projet mais avec lui il y a aussi un autre directeur, c'est le co-directeur, je pense qu'entre eux il y a une concurrence. Donc le co-directeur (rires)…moi je suis au milieu parce que c'est une entreprise nationale, ils sont tous en cdi, moi je suis en cdd, je suis au milieu, je m'en fiche, parce que je sais qu'après 2 ou 3 ans je serai démissionnaire alors…. » An, homme, 25 ans

Ou cherche à être licencié au « bon moment » pour bénéficier des conditions financières du licenciement. Pour Peng, le fait d'être affecté dans un nouveau projet l'a malheureusement obligé à rester dans l'entreprise. Il nous confie sa situation, avec un certain humour.

« L'entreprise a licencié un salarié, à ce moment-là on n'a pas beaucoup de projets et on a 30 employés qui ne travaillent pas, ça veut dire au bureau à 9 heures du matin il fait n'importe quoi, jouer à des jeux vidéos ou téléphoner à des amis, et il rentre à 6h du soir mais ils étaient payés, donc l'entreprise a choisi de licencier quelqu'un mais il faut payer la pension, normalement c'est la pension de classe 1, ça veut dire si je travaille dans cette entreprise pendant 3 ans, l'entreprise doit me payer 4 mois de salaire et en plus il y aura peut-être une pension spéciale, 50% de salaire ou je sais pas mais c'est parce que c'est plus ou moins légal donc si je paye la pension c'est pour dire vous ne ferez pas de réclamation au ministre du travail, ça existe mais à ce moment-là j'étais dans ce projet de merde, tous mes collègues voulaient cette pension mais malheureusement je suis parti dans ce projet et je reste dans l'entreprise et mon responsable m' a dit ' vous avez de la chance, vous êtes sauvé '…RIRES…mais je ne voulais pas être sauvé. Tous les jours on faisait des blagues, quand quelqu'un était licencié on disait 'ha, il a eu de la chance' Peng, homme, 36 ans

Dans la plupart des cas, le répondant essaiera de négocier, si l'occasion se présente. Pour Hua, même si tout est écrit dans le contrat concernant son futur lieu d'affectation, elle espère tout de même négocier au cas où le choix de l'entreprise ne correspondrait pas à son premier vœu.

« on a le choix mais…tout est écrit sur le contrat….on peut négocier avec l'entreprise mais si elle propose un endroit je ne peux pas refuser, mais je peux négocier (rires). » Hua, femme, 23 ans

c) De la passivité à la veille active

Dans une société qui se transforme très vite sur le plan économique et social, tous ne réagissent pas de la même manière. Le principe de base reste celui de la **confiance**.

*« **Qu'y avait-il au sein du contrat ?** Hummmm…franchement à ce moment j'ai pas réfléchi à ce sujet et donc je sais pas, j'ai pas pensé à cela**. C'était pas important…** Non, non**. Pourquoi ?** Parce que je sais que je peux toujours travailler pour cette société si je veux parce que j'ai eu de bons moments et aussi parce que j'ai eu des recommandations et donc ouais je crois pas il y a des challenges pour moi, peut-être j'ai trop confiance, je sais pas. » Long, homme, 25 ans*

Un comportement passif

Mais pour certains, la vitesse de changement est telle, qu'elle invite plutôt à ne rien anticiper et à attendre. Pour Feng, qui est responsable en usine, le comportement des employées est très passif.

« il n'y a que des femmes ou des filles, c'est déjà une très bonne équipe, c'est à dire elles travaillent, elles prennent des initiatives à faire des découvertes dans les domaines qu'elles ne savent pas faire, la gestion des pages internet, elles cherchent des informations qu'elles ne connaissent pas mais même elles…quand je pose la question après le travail, quand on mange au restaurant 'est-ce que c'est intéressant' elles disent tout le temps non, elles trouvent pas ça vraiment intéressant, elles passent du temps ici parce qu'on leur demande, après à 5 heures hors de question que je réfléchisse une seconde de plus à ce que j'ai fait cet après-midi. On peut partir à 17 heures, ça c'est pas un

problème mais on voit pas le plaisir au travail, c'est ça j'ai trouvé vraiment rare chez les chinois. On dit souvent les chinois travaillent beaucoup, et vite, mais c'est souvent forcé, pour moi plus forcé que les français si on compare. ***Ce n'est pas lié à la nature de la tâche, tu penses qu'elles pourraient trouver du plaisir dans ce qu'elles font ?*** *SILENCE….Je sais pas…moi je trouve facilement du plaisir dans le travail, j'en trouve même trop….RIRES….mais les collègues que je vois, les femmes, si ça lui plaît pas de travailler ici, elle peut partir et trouver ailleurs quelque chose qui lui plaît mais elle sait pas, elle sait pas trop chercher des choses comme ça, elle préfère rester à la maison si elle est payée, ne pas travailler, peut-être c'est normal…mais comme j'en vois partout ce phénomène, je trouve un peu anormal parce que normalement ça représente seulement un pourcentage de la population, peut-être 30%, qui ne veulent pas du tout travailler mais il faut quand même avoir un autre pourcentage de gens qui sont motivés dans leur travail, moi j'en vois très très peu, très très peu, souvent forcé parce qu'ils n'ont pas d'argent, qu'ils n'ont pas d'autres moyens… » Feng, homme, 35 ans*

Pour Jiao, prévoir, anticiper n'a pas de sens car tout change très vite.

« Si je travaille dans une agence de tourisme je vois que je peux déjà être le chef pour organiser des circuits et aussi à ce moment-là je dois avoir des compétences de commencer à acheter un logement et après…je n'imagine pas beaucoup…j'ai pas trop envie…même avec le petit copain j'ai pas pensé beaucoup parce que je crois c'est tout changé, ça va être changé, donc peut-être dans trois ans je vais rentrer en Chine, je sais pas beaucoup donc je n'y pense pas… » Jiao, femme, 23 ans

Sortir du monde fermé

Rester en veille, constamment, sur ce qui change, les opportunités qui peuvent se présenter est une condition pour contrebalancer les contraintes économiques.

« donc ça c'est toujours quelque chose auquel je réfléchis…qu'est-ce que je vais faire, rester dans ce type d'entreprise ou faire autre chose…. mais de toutes façons les personnes que je connais du même âge dans les entreprises étrangères, françaises ou…, ils ont la même situation que moi, j'ai des amis on en parle sans arrêt de l'avenir, parce que quand on a 35-40 ans on se pose toujours la question qu'est-ce qu'on fait après, parce que dans l'entreprise où on travaille on a déjà tout fait surtout quand l'entreprise est petite et on se demande est-ce que toi tu as un projet, est-ce qu'on peut faire ensemble, et toi est-ce que tu as un projet dans ton entreprise, sans arrêt quand on rencontre des amis, des collègues, des anciens collègues…y en a c'est des amis de France qui travaillent…par exemple j'ai un ami qui travaille qui dans une entreprise française, il a démissionné , il a trouvé un autre travail dans une entreprise américaine, dans le commercial, il est plus proche de chez lui, il a un peu plus de voyages mais à part ça…côté rémunération c'est un peu plus mais il dépense plus donc ça revient à peu près au même côté rémunération, peut-être après le poste ça lui plaît mieux... [...]...Je suis toujours en veille, exactement, je fais de plus en plus attention. » Feng, homme, 35 ans

La capacité d'**adaptation** est donc bien un atout dans un monde très changeant....

« J'aime tout…parce que tout est différent, ce que j'aime c'est que ça change tout le temps, aucune expérience ne ressemble à une autre et je suis obligée quelquefois de m'adapter très vite. Et ça, ça me plaît, et c'est ce que je recherche aussi. » Cui, femme, 27 ans

...et devient un facteur de changement collectif quand il est porté de l'individu vers le corps social. C'est la situation de Bi qui, forte de son expérience professionnelle en France, veut transmettre sa pratique et sa vision à ses collègues en chine.

« c'est pour quoi je viens ici, pour changer un petit peu…sinon c'est monotone...c'est pourquoi mes collègues doivent venir ici pour voir plus large, pour avoir plus de possibilités. » Bi, femme, 35 ans

7.3.3. Avec quelques nuances

Comme vu au cours du chapitre 1, les générations post-réformes se divisent en deux catégories : les post-80 et les post-90. Notre étude permet d'identifier quelques spécificités propres à chaque génération. Néanmoins, il est nécessaire de rester prudent face à ces résultats qui peuvent relever d'autres phénomènes (comme la maturité). Il serait donc nécessaire d'étendre la recherche à un plus grand nombre de répondants afin de valider ces premiers résultats.

a) Les post-80 : une génération intermédiaire

Pour De Spens (2016), les post-80 ont grandi sans fratrie dans un pays en début de prospérité, sans politique de purge de masse. Ils seraient plus conformistes et consuméristes, disposent d'une meilleure éducation et sont plus exposés aux valeurs cosmopolites. Néanmoins, il semble important de différencier les deux générations post-80 et post-90 parce qu'ils se définissent eux-mêmes différemment. En effet, même s'ils sont captés par le changement économique, ce qui ressort de spécifique dans les discours de nos répondants post-80 concernant le travail repose sur des valeurs héritées à la fois du taoïsme et du confucianisme. Les jeunes Chinois, première génération née pendant les réformes économiques, semblent ainsi constituer cette cohorte intermédiaire prise de plein fouet entre l'héritage culturel des aînés et l'aspiration rapide à un monde plus ouvert, avec un début d'émancipation individuelle mais toujours au service du corps social dans sa globalité. Pour Mei, née en 1982, sa génération est celle qui vit les plus dures transformations. Elle compare ainsi le comportement et les attentes des jeunes post-90 à ceux de son âge.

> *« Pour les plus jeunes, ce n'est plus (le conflit) contre les parents….on dit les 80 et les plus jeunes c'est 90…ce groupe de personnes ils ont (l'esprit) d'initiative, ils sont…avec l'avis de leurs parents plus égaux mais (et) pour moi c'est un (signe) encourageant, oui, c'est une lutte contre les parents, et (ils) n'écoutent pas et juste choisir, et je suis responsable de mon choix, c'est bon, c'est bon…pour moi c'est bon (bien).* ***Votre génération c'est une génération « au milieu »…****Oui, oui, oui, c'est la plus dure génération en Chine, beaucoup pense ça aussi. Et maintenant leurs parents (post-90) sont plus riches, pas comme mes parents qui travaillent en usine et peu de salaire, leurs parents parfois très riches et beaucoup de personnes étudient à l'étranger donc leurs pensées sont d'accord avec l'international. Et les 70 ils sont juste comme les parents, comme les parents. Nous (80), c'est un peu qui quittent les parents, d'autres obéissent. Alors beaucoup de personnes disent moi je suis ce groupe (montre les 90) (rires). »*
> *Mei, femme, 36 ans*

Pour Tang *et al.* (2017), cette génération a vécu une période de transformation partant d'un fort accent idéologique vers une bataille pour la modernisation de l'économie, avec un moindre accent sur les obligations collectives. Pour ces auteurs, cette période est caractérisée par un phénomène de transition de la tourmente vers l'ordre, d'une modernisation historique, d'opportunités jamais vues pour le développement économique, de la santé et de l'auto-réalisation.

Pour autant, l'héritage culturel n'est pas mis aux oubliettes. Et l'un de ces principes hérités de leurs ainés, qui revient dans les discours de nos répondants, est la notion de *chengjiugan* *成就感*, que l'on peut traduire par « **sentiment d'accomplissement** ». Pour Cheng (1997), il est préférable de comprendre le terme de *cheng*, généralement traduit par « sincérité », en terme « d'authenticité », dans le sens de l'idéal taoïste de « l'homme vrai ». Il désigne la réalisation, l'accomplissement de la part céleste en chaque être humain. Il est également présent dans la perspective confucéenne. Kamanerovic (2001) explique ainsi que dans l'ouvrage La Grande Étude

attribué à un disciple de Confucius, il est préconisé de cultiver les vertus (au sens d'aptitudes, compétences, virtualités), chacun épanouissant ainsi au mieux les qualités innées qu'il aura su reconnaître en lui-même et trouver alors sa place pour le plus grand profit de l'ensemble du corps social.

C'est ainsi que Bi, Xue et Mei définissent ce sentiment dans leur relation au travail.

> *« Pour moi dans le travail le plus important c'est comment dire chengjiugan 成就感 si je traduis un sentiment de succès…quand je suis entrée à l'université je croyais que mon travail c'est l'enseignement mais à ce moment là je n'ai pas un sentiment…je sais pas comment dire…de faire des recherches, je n'ai aucune idée de ça, je croyais que mon travail c'est l'enseignement, parce que devant les étudiants je peux obtenir un sentiment de succès, ça c'est important c'est pas les recherches parce que tout le monde fait des recherches. »* Bi, femme, 35 ans
>
> *« En fait, je crois un bon patron c'est important mais ce n'est pas le plus important, c'est l'environnement de travail et si je peux gagner des choses, je ne veux pas seulement le salaire mais l'expérience, la possibilité de faire des choses, je sais pas mais j'ai envie de faire, c'est important, c'est pourquoi je travaille dans cette entreprise, il n'y a pas beaucoup de choses officielles mais ils me donnent beaucoup de chances à faire des choses, c'est tout à fait ce que j'aime, j'aime travailler là-bas, il y a le 成就感 chéngjiù gǎn, c'est la réussite de travail, toujours avoir la réussite de travail, j'ai toujours des expériences, je ne sais pas faire mais j'ai toujours réussi quand même, au début je ne sais pas faire mais après je travaille beaucoup sur le projet ou des choses, c'est réussi. »* Xue, femme, 34 ans
>
> *« Pour moi, le contrat c'est juste comme ça mais le sentiment de réussir, c'est très important pour moi, c'est comme ça on dit en français ?* ***En chinois, ce serait quoi ?*** *Chéngjiù gǎn 成就感 (traduction : sentiment d'accomplissement), c'est le processus et le résultat. Par exemple, ici, le résultat c'est bon mais le bien faire non. L'argent c'est bon, mais peut-être à mon âge l'argent c'est pas très important, peut-être dans 20 ans…mais avant parce que je commence seulement à travailler je pense l'argent c'est très très très important parce que je peux voyager et voir beaucoup de monde, américains, …mai maintenant je reviens chez mon cœur et je pense c'est pas le plus important, je pense le bien-faire est le plus important. »* Mei, femme, 36 ans

Pour Chen (2007) et Leung (2008), dans Tang *et al.* (2017), cette génération a rencontré de spectaculaires transformations, en commençant par une période où les conditions économiques ne se sont pas améliorées significativement avec un système social non sécurisé. Ils ont appris à être attentifs aux signaux extérieurs et à ajuster constamment leurs comportements. Et ils semblent à la fois désorientés et et un peu envieux du comportement moins attaché aux codes sociaux des jeunes post-90. Feng, 35 ans, nous confie son regard sur cette nouvelle génération au travail.

> *« Les jeunes, je ne sais pas, franchement, peut-être ça change…ma femme travaillait avec des jeunes et elle disait qu'elle était la personne la plus bête entre guillemets parce qu'elle restait plus tard pour terminer quelque chose qu'elle avait envie et les autres hors de question…RIRES….« et on peut partir, ça va »…on a discuté sur les sujets de travail et on trouve ça vraiment un peu bizarre, peut-être c'est parce qu'on travaille trop. »* Feng, homme, 35 ans

b) Les post-90 : en quête de repères

Même si beaucoup se prêtent à dire que les post-90 sont plus autonomes et plus actifs sur la défense de leurs droits, nombre de répondants se sentent un peu perdus entre anciennes et nouvelles obligations sociales au travail. Leurs repères semblent malmenés entre soumission à l'autorité, respect des codes sociaux et autonomie à acquérir très vite.

Pour Li, 22 ans, cette absence de repères la met très mal à l'aise quand nous lui présentons une situation pratique concernant sa charge de travail.

> *« La charge de travail, les heures sup, c'est pas grave. La charge de travail, pour moi il y a toujours des solutions, je peux les gérer moi-même, parce que c'est moi qui vais les gérer, la charge de travail, c'est pas comme des autres environnements, comme les salaires donc je crois c'est…ça dépend juste de moi. Travailler tous les week-ends….ça dépend, ça dépend de l'entreprise, par exemple si c'est dans une start-up où il y a juste peu de personnes et il faut être là tous les jours, ça va, je me sens très bien mais si c'est une entreprise grande, mûre, qui est organisée, là je pense…c'est marqué bien dans le contrat…Si je fais plus d'heures je dois être payée … (panique) je sais pas, je sais plus, qu'est-ce que je dois faire si ça (arrive)…si mon patron me demande de travailler plus je ne me vois pas dire non…heu…qu'est-ce que je dois faire, je ne sais pas…* ***C'est pas grave…(obligée de la rassurer)*** *ça dépend, ça dépend de plein de choses, si c'est mon travail que je n'ai pas fini, je reste et je finis. Si c'est pas mon travail, je vais…partager avec mes collègues ou avec les autres pendant les heures de travail pour aller plus vite. Je cherche une solution, pour l'instant je n'ai pas de solution (rires)* ***Mais dire non à votre patron…*** *C'est pas la manière chinoise, on cherche une solution plus ou moins… » Li, femme, 22 ans*

Pour Qing, jeune femme de 24 ans, lors de son expérience professionnelle en France avec un employeur chinois, la responsabilité immédiate attendue dans son travail l'a mise dans des conditions de stress importantes, en dissonance par rapport à ce qu'elle avait jusqu'à présent imaginé du travail.

> *« Ça dépend, au début c'est calme aussi parce que…le tourisme arrive en juin aussi, et au début de stage mon patron est en chine et on se voit seulement une semaine, elle m'apprend quelque chose et ensuite elle est partie et je suis toute seule, toute seule…et je dois répondre les appels et je suis responsable des choses de l'entreprise mais au début je ne connais pas du tout (rires), c'est un peu compliqué.» Qing, femme, 24 ans*

Il y a donc bien un décalage entre ce qu'expriment les jeunes post-90 sur leurs attentes au travail et ce qu'ils vivent: respect de leurs droits, plus de voix, d'attente de prise en compte de leurs idées et le milieu dans lequel ils grandissent et sont éduqués, qui ne laisse pas forcément encore une grande place à l'autonomie et à la prise de responsabilité (enfant unique), alors que les attentes de la société chinoise tendent vers plus d'innovation et de créativité pour se positionner comme leader économique sur la scène internationale.

Conclusion

Au cours de ce chapitre, nous avons détaillé le contenu de la perception par le salarié de ses propres obligations.

Cette analyse nous permet ainsi de compléter les éléments de réponse apportés en conclusion du chapitre 6 à notre deuxième question de recherche, qui était : **comment se traduisent les changements économiques et sociaux au sein de la relation d'emploi ?** (**SQ2**).

Les principaux éléments qui ressortent de cette analyse sont des attentes concernant :

- La performance

Il s'agit de travailler vite et correctement. Mais les résultats au travail seront évalués par l'ensemble de la communauté de travail car tous dépendent des résultats de chacun. Il s'agit également de se montrer professionnel et responsable. Cela englobe la capacité à tenir ses promesses, accomplir sa tâche et travailler dans sa spécialité, ce qui se résume aussi par être sérieux et efficace 有效 yǒuxiào.

- Flexibilité et employabilité

Pour notre étude, la flexibilité n'est pas associée directement à la notion d'employabilité, telle que définie par l'analyse occidentale. La flexibilité exigée du salarié impose tacitement une contrepartie. Cette promesse de réciprocité se traduit par la garantie d'une certaine stabilité et d'un environnement protecteur.

La formation et le développement de l'individu pour s'adapter aux continuels changements du monde professionnel sont toujours perçus comme relevant de la responsabilité individuelle, sous réserve néanmoins que l'environnement soit collectif et apprenant car c'est bien au contact des autres que le jeune va apprendre afin de gagner des ressources (compétences, savoir-faire, relations), gages indispensables pour assurer son avenir professionnel.

- Honnêteté et fidélité

La loyauté consiste principalement à préserver les secrets de fabrication et les secrets commerciaux de l'entreprise, à ne pas travailler pour la concurrence et à se montrer flexible quant à la charge de travail. Mais cette loyauté a un revers car il s'agit de s'assurer que l'employeur saura, en échange, être reconnaissant à l'avenir, en accordant par exemple une augmentation ou en proposant un nouveau travail plus attractif. La loyauté crée donc des promesses tacites.

- Sociabilité et intégration

La sociabilité implique que l'employé se prête à apprendre son travail de pairs plus expérimentés. Sans transmission, pas de connaissances concernant le travail. Ce qui sous-tend de reconnaître et de respecter les rites du milieu professionnel dans lequel on évolue et de faire preuve de « politesse » en toutes circonstances. Il est donc essentiel de respecter les rites liés à l'âge, aux fêtes traditionnelles, de ne pas parler directement au supérieur hiérarchique, de savoir comment exprimer un besoin ou une question en utilisant un relationnel indirect, d'éviter les conflits, de ne pas s'attendre à des encouragements individuels, et de ne pas réclamer.

Le tableau suivant synthétise les résultats analysés précédemment.

Thèmes	**Synthèse de la littérature occidentale**	**Enquête jeunes chinois**
Performance liée à la tâche	Rapidité et efficacité	Être responsable = sérieux et efficace 有效
Flexibilité et employabilité	Adaptabilité et mobilité	Polyvalence et travailler beaucoup
Honnêteté et fidélité	Loyauté = vertu	Loyauté = promesse tacite d'une réciprocité
Sociabilité et intégration	Savoir-vivre professionnel	Respect des rites

Tableau 70. Synthèse de la perception du salarié de ses propres obligations.

L'analyse du contenu des obligations de l'employé fait ressortir deux nouveaux thèmes, la conformité sociétale et la performance sociale.

- Conformité sociétale

Les répondants ont la perception de devoir se conformer à un certain nombre de normes sociétales.
Ainsi, ils mentionnent très souvent devoir obéir à leurs parents et suivre leurs recommandations lorsqu'il s'agit de trouver un travail. Ce sont les relations des parents qui peuvent faciliter la recherche et l'intégration du répondant au sein de la société active. Par conséquent, ils ont souvent le sentiment que leur vie est déjà toute organisée, de l'enfance à l'université, jusqu'au premier travail. Refuser ou même seulement s'opposer aux vœux parentaux leur paraît quasiment impossible, ce qui fait dire à certains que les parents en Chine sont les « vrais patrons ».
Il s'agit également de se soumettre aux normes sociétales de réussite, à savoir la nature du diplôme, la réussite financière et le fait de grimper au sein de la hiérarchie. Nombre d'entre eux ont le sentiment d'être poussés et pressés par la culture, d'être contraints à gagner toujours davantage, et d'en subir, de fait, beaucoup de stress.
Au sein de l'entreprise, il s'agit avant tout de respecter les règles implicites des contrats sous peine de sanction lourde (amendes, licenciement,) et de rester à sa place sans refuser ni critiquer.

- Performance sociale

La performance sociale se manifeste d'abord par l'exigence continue d'amélioration tant sur le plan du savoir-faire que du savoir-être.
Les répondants évoquent une société très compétitive. Ils disent être sans relâche mis en concurrence, de ressentir le besoin quotidien de se distinguer les uns des autres, et semblent donc bien avoir intégré la nécessité de se démarquer pour trouver un travail.

Il leur faut obtenir un certain niveau d'instruction qui met l'accent sur la qualité et/ou la renommée des études supérieures, en Chine ou à l'étranger. Enfin, au niveau d'instruction et d'expertise s'ajoute la démonstration d'une certaine qualité intérieure (素质).

La performance sociale se traduit également par le maintien d'un haut niveau relationnel. Il s'agit d'entretenir constamment les liens tissés avec son entourage privé et professionnel, les deux s'emboîtant très facilement. Ainsi, les enfants sont redevables à vie de la qualité des liens entretenus par leurs parents, grands-parents, cercle proche qui leur permettront de trouver un travail ou de grimper au sein d'une organisation.

Au sein même de l'entreprise, se rendre performant socialement signifie qu'il faut accepter et intégrer les règles sociales et, par conséquent, savoir transposer les normes sociales chinoises à la situation de travail. Il est donc essentiel d'être familier du « social chinois », ce qui implique de ne pas perdre la face (面子) ni ne la faire perdre à son interlocuteur, de connaître le principe de réciprocité en toute chose, de comprendre ce que renqing 人情 (sentiments humains) implique au travail, de savoir entretenir son guanxi 关系 (relations), d'être familiarisé avec le relationnel indirect, de savoir éviter les conflits, de maintenir une distance avec la hiérarchie, de « penser à côté »,..... À cela s'ajoute le dévouement quasi-permanent au client.

Au final, dans un monde instable et très compétitif les répondants ont la perception qu'ils doivent apprendre à garantir eux-mêmes leur protection grâce notamment à : un certain niveau d'études, une épargne logement, un hukou 户口 de ville, un très fort investissement dans le travail, un réseau relationnel puissant, une certaine spiritualité.

Chapitre 8. Processus de formation du schéma d'anticipation de la relation d'emploi

Après avoir présenté une analyse des perceptions des obligations mutuelles de la relation d'emploi, nous présentons au cours du chapitre 8 des illustrations et analyses autour du processus de formation du schéma d'anticipation de la relation d'emploi.

Pour ce faire, nous prenons appui sur les premières étapes de construction de la proposition de modélisation théorique (chapitre 4.1.3 et conclusion du chapitre 5). Ainsi, nous développons des analyses sur le processus de diffusion des Grands et Petits récits, en soulignant le rôle des diffuseurs institutionnels et celui du cercle relationnel proche (8.1.) au sein de ce mécanisme.

Dans une seconde partie, nous montrons comment ces récits, à la fois ceux provenant du contexte sociétal et ceux fabriqués par l'expérience personnelle ou par le retour du cercle proche, peuvent se « reconnaître », se faire écho. Cette partie est intitulée « Quand le grand récit et les petits récits s'accordent » et met l'accent, notamment, sur les conditions d'intégration sur le marché du travail pour les répondants de notre étude (8.2.).

Ensuite, dans une dernière partie, nous observons, à l'inverse, que ces différents récits peuvent être dissonnants. Certains facteurs rendent l'intégration difficile et l'application des conditions légales, encore très variable, questionne leur raison d'être. Ces dissonnances révèlent alors une diversité de modèles qui s'entrecroisent et s'entrechoquent (8.3.).

Enfin, en conclusion de ce chapitre, nous faisons une synthèse sur les perceptions des jeunes Chinois sur le contrat de travail, en reprenant les différentes analyses développées au cours de cette troisième partie.

8.1. Articulation dynamique entre contrat social et contrat psychologique

Dans cette première section, nous présentons la dynamique d'articulation entre contexte sociétal, contrat social et contrat psychologique.

Dans un premier temps, nous insistons sur le rôle des diffuseurs des Grands récits en prenant à titre d'illustration les médias, les sites d'annonces pour trouver un emploi et le système éducatif (8.1.1.). Le choix de ces trois diffuseurs s'est fait en lien avec les études et analyses conduites sur les séries télévisées (chapitres 4 et 5), les annonces de site de recrutement (chapitres 4 et 5), et la revue de littérature sur le système de l'enseignement supérieur en Chine (chapitre 1). En complétant ce travail, dans un second temps, avec des analyses sur la fabrique des Petits récits (8.1.2.), nous donnons ainsi à voir, d'où viennent les « premières histoires » du roman individuel.

8.1.1 Les diffuseurs du Grand récit

Pour Rousseau (1995), les diffuseurs comprenaient les médias, la justice, l'industrie, l'éducation. Nous y avons ajouté les lieux de culte, les arts, les fêtes et commémorations, ainsi que la famille.
Pour illustrer le rôle de ces diffuseurs, nous soulignons ici quelques histoires racontées par les médias, les sites d'offres d'emploi et le système éducatif.

a) Les histoires racontées par les institutions et les médias

Les médias offrent des ressources pour comprendre, interpréter le monde qui nous entoure mais également pour orienter des politiques économiques et sociales.

Créer son entreprise, l'entrepreneuriat nouvel eldorado

Lors de notre participation au salon de recrutement, nous avons assisté à une conférence sur les politiques des autorités locales pour attirer de jeunes diplômés chinois (comme abordé dans le chapitre 4.2.3 et dans le document annexe du « journal de bord »). Outre l'incitation faite par les organisateurs pour attirer les jeunes diplômés vers des villes chinoises moyennes, l'accent de la conférence était largement orienté vers l'entrepreneuriat *chuàngyè lèi* 创业类. Ainsi, une vidéo de quelques minutes est diffusée à l'auditoire, vantant l'intérêt de créer son propre business, et au cours de laquelle on entend des témoignages de jeunes lancés dans de telles initiatives: *« quand tu es jeune, tu n'as rien à perdre », « c'est mieux que la Silicon Valley », « tu es ton propre patron, tu es libre ».* S'ensuit un échange avec les invités, eux-mêmes chefs d'entreprise qui vont, à leur tour, attester les bienfaits de l'entrepreneuriat en s'appuyant sur les ressources culturelles collectives: *« Tout le monde a des idées... [...] ce qui est difficile c'est travailler en équipe 团队, c'est pour ça que j'ai créé mon entreprise [...] mais ce qui est vraiment le plus difficile c'est de gagner la connaissance profonde (perspicacité) 见识. »* dit l'un des invités.

Cette mise en avant de l'entrepreneuriat est reprise en Chine sur les panneaux publicitaires dans les villes et campagnes, à la télévision, sur les médias sociaux, lors de journées d'information dans les universités. Certains répondants témoignent à leur tour.

« …au fond de mon cœur j'ai aussi envie d'ouvrir ma propre entreprise, si je pense il y a un marché et des clients, en réalité je vais quitter l'entreprise et commencer à faire pour moi-même.» Qian, femme, 23 ans

«...travailler, toujours travailler, c'est ennuyant…je voudrais changer, apprendre autre chose, ….je ne veux pas toujours travailler pour d'autres personnes, je veux travailler pour moi-même…Le patron ce sera moi, c'est plus libre. Par exemple, je peux gagner de l'argent quand je veux et combien d'argent j'ai décidé, l'heure à laquelle je dois me lever (rires)…. » Fang, femme, 26 ans

« Je pense que dans 10 ans j'aurai ma propre entreprise ou quelque chose à gérer, je veux être plus libre, je veux pas travailler pour les autres. Mais il faut que j'accumule l'argent d'abord. » Hua, femme, 23 ans

Connaître la loi, par la télé ou par les livres

La volonté du gouvernement chinois d'étendre les informations concernant les droits du peuple entraîne la création de chaines de télévision dédiées à l'enseignement des règles de lois.

« Il y a des chaînes de télévision de lois, ils lancent des émissions tous les jours pour préciser le cas pour…diffuser les informations des lois…On a même une chaîne c'est Fàshì tái 法式台, c'est la chaîne pour la loi….Je pense que de plus en plus de chinois aiment regarder cette émission…parce qu'au moins c'est utile. » Cui, femme, 27 ans

Afin de contribuer à une meilleure connaissance du droit chinois vivant, des livres pédagogiques sont produits afin d'expliciter le fonctionnement de la loi sur le contrat de travail (Balme, 2008) et la publication sur Internet depuis 2014 des jugements des tribunaux chinois donne accès à une grande partie de la jurisprudence des tribunaux inférieurs (Dolais, 2019).

Les séries chinoises, « vaste champ d'entraînement à la vie »

Comme étudié lors des chapitres 4 et 5, les séries chinoises permettent aux spectateurs de faire écho à leurs propres expériences ou à celles de leurs proches.

« Oui, en Chine en réalité dans les…surtout dans les grandes entreprises, comme les gens qui travaillent au bureau, ce genre de compétition c'est très très connu, il y a même des feuilletons qui parlent de ça, et déjà on trouve que c'est choquant mais en réalité c'est encore plus choquant que ça. ***Le nom du feuilleton…****Il y en a plein…il y a un classique qui est sorti il n'y a pas longtemps, 杜拉拉申职记 dulalashenzhiji, c'est un classique, mais le feuilleton ça ajoute toujours un petit peu de…c'est exagéré mais d'une certaine manière on peut dire que c'est ça….Par exemple s'ils ont…je sais pas comment dire…c'est pas vraiment des conflits, c'est des petites…par exemple, j'ai une amie qui travaille à l'université...[...]...elle donne des cours aux étudiants et travaille aussi à l'administration, elle est la plus jeune du bureau et elle a aussi le poste le plus élevé de tout le monde, que les plus anciens, donc du coup pour elle c'est très difficile à gérer, souvent quand elle n'est pas là, les salariés les plus âgés vont dire du mal d'elle.» Qian, femme, 23 ans*

Un autre exemple de récit national est celui du désir de la Chine de reconnaissance internationale. Pour Ekman (2018), il découle d'un ressentiment historique partagé par une part significative de la population chinoise, entretenu dans les livres scolaires ou les programmes diffusés à la télévision publique : les références aux guerres

de l'opium sont fréquentes et la communication officielle souligne que la Chine demeure une victime de l'Histoire du fait de ces guerres et, selon les termes officiels, « des cent ans d'humiliation » imposés par « l'Occident ».

b) Les messages des offres d'emploi et des recruteurs

Ce qui est écrit sur les annonces d'emploi, et notamment les éléments concernant les assurances sociales, les primes, les jours de congés semble souvent comme allant de soi pour les jeunes répondants même s'ils ne connaissent pas toujours leur portée.

> *« Tout le monde qui postule il va demander est-ce qu'il y a yi jin, oui c'est comme ça… […]...c'est pas forcément obligatoire mais c'est le truc dont on va parler… normalement il va indiquer, ouais, il doit le mettre sur l'annonce si c'est compris ou pas. » Long, homme, 25 ans*

En clair, si l'employeur indique la nature des assurances et des primes proposées c'est qu'il y est contraint mais pas nécessairement pour des raisons de conformité à la loi mais surtout parce que cela représente un avantage attractif pour l'entreprise.

> *« En fait, tout est écrit dans l'annonce, en fait c'est un avantage pour attirer les gens à postuler... […]...Oui, c'est important, important, très important, en fait, maintenant s'il n'y a pas de wǔ xiǎn yī jīn 五险一金 , personne en veut….les gens diplômés…pour le travail de base manuel, si, peut-être, mais pour les diplômés, on va regarder, comparer le travail…les conditions de travail c'est très important.» Dai, femme, 28 ans*
>
> *« c'était sur l'annonce, c'est nécessaire, et sur l'annonce il doit écrire d'autres* (informations)*…par exemple on voyage chaque année et les jours de fêtes quand on se repose.... ils* (mes parents) *disent de prendre wǔ xiǎn yī jīn 五险一金 mais c'est pas très important seulement faire attention, mais ils disent 'tu dois acheter* (un logement)*…si l'entreprise a acheté c'est mieux, mais s'il n'y a pas c'est pas très grave'. » Lian, femme, 24 ans*

Au regard de ces témoignages et de l'analyse faite sur la trentaine d'offres d'emplois retenues sur un site de recrutement chinois (chapitre 5.3.2), nous observons que les répondants sont assez lucides sur les promesses annoncées par les offres d'emploi, qui sont de nature essentiellement matérielles (monétaires, avantages en nature, couverture sociale, congés).

Les obligations attendues de l'employé font, quant à elles, écho aux perceptions des répondants sur la perception qu'ils se font de leurs propres obligations (tableaux 34 et 39).

c) Le rôle du système éducatif

L'éducation joue un rôle essentiel dans la diffusion des Grands récits qui portent sur l'excellence et la compétition.

Compétition, se distinguer

Nombreux sont ceux aujourd'hui, tant occidentaux que chinois, qui s'alarment d'un individualisme naissant en Chine, notamment pour les jeunes générations, du fait de l'influence des valeurs occidentales (Le Boulaire, 2012; Charles-Pauvers et Wang, 2012). Mais, pour Chieng (2006, p.247), les chinois sont par nature profondément individualistes. Pour l'auteur, l'individualisme est l'autre caractéristique essentielle de la conduite sociale du Chinois, aux côtés du sens de la famille. Martin (2011) dans son dictionnaire insolite de la Chine,

réserve même un paragraphe en page 53 sur l'individualisme des chinois, paradoxe ajoute-t-elle dans un pays communiste.

Il est alors intéressant de rapprocher ce phénomène d'individualisme de la nature même de la société chinoise, qui est avant tout une société très compétitive (Balme, 2016, p.196). « Se distinguer de la masse » est, en effet, l'aspiration la plus grande des Chinois, selon Martin (2011). Nous retrouvons, ainsi, dans un dictionnaire des idioms, ou chengyu, l'expression suivante : chūréntóudì 出人头地. Littéralement, ce chengyu signifie qu'il faut sortir la tête de la foule. Selon notre correspondante chinoise, cela sous-entend qu'il est impératif de se distinguer, de travailler avec acharnement car la concurrence est forte. Elle ajoute que cette expression est très souvent utilisée par les parents chinois vis-à-vis de leurs enfants.

Or, pour se distinguer, l'école reste la première option.

> *« Parce que je suis étudiante au lycée de langues étrangères et on a une possibilité d'envoyer nos étudiants à l'université directement donc on saute la chaîne du gaokao. Si on veut entrer dans un lycée comme ça c'est déjà difficile pour entrer donc on a peut-être quelque privilège.... [...]...Pour entrer dans le lycée c'est pas un concours, zhonggao, il y a un examen. Tout le monde peut faire ce test mais on a une grande limite pour les étudiants, dans mon lycée on a seulement 300 étudiants, le volume est petit en Chine... [...]...après j'obtiens une médaille dans un concours international de géographie donc j'ai droit de choisir une université sans passer le gaokao. »* Hui, femme, 22 ans

Mais la compétition peut entrainer une certaine forme de corruption pour l'entrée dans le système scolaire.

> *« École primaire c'était dans ma ville aussi à Shěnyáng 沈阳, et… collège c'était dans ma ville aussi, à l'époque c'était plutôt le collège plutôt pour les (enfants de) fonctionnaires communistes, c'était pas pour les habitants normaux du coup nous pour aller dans cette école on a donné combien d'argent…à l'époque…je me souviens plus…quelques milliers de yuans, je me rappelle il faut chercher une relation pour rentrer.» Bo, homme, 29 ans*

Cette compétition est sous-jacente à toute la vie sociale du répondant, et notamment lors de la recherche du premier emploi. La série télévisée « Lala's promotion » (**Annexe 32**) montre bien les affres des jeunes Chinois en quête d'un job. Au cours de l'épisode 2, lorsque la jeune héroïne se présente à un salon de recrutement, nous assistons à sa bataille physique et morale pour déposer un cv auprès d'un recruteur. Elle doit pousser des coudes pour se glisser jusqu'au stand du recruteur. Elle se retrouve, alors, en concurrence face à un candidat diplômé d'une université visiblement plus prestigieuse que la sienne. Comprenant qu'elle n'aura aucune chance face à lui, elle se faufile alors vers une autre entreprise et, poussée par une foule pressante de candidats, se retrouve à plat ventre sur le stand, en position d'infériorité face au recruteur.

L'enseignement et les enseignants

Les enseignants ont un rôle primordial au sein de la population et sont toujours autant honorés.

> *« j'étais dans la même école que ma mère donc je connais ses collègues, depuis tout petit je vois comment elle travaille, elle est…les profs en Chine je crois c'est les meilleurs du monde. »* Guo, homme, 28 ans

Mais dont l'objet est encore très centré sur le perfectionnement de l'individu plus que sur le projet professionnel.

> *« Et tout le monde sait que les chinois sont vraiment forts en test. Pourquoi c'est comme ça? Parce que nous n'apprenons que le test ! Même le prof n'enseigne que la technique du test, seulement pour le passer* (le réussir). *» Mei, femme, 36 ans*

« En fait j'avais pas vraiment idée de spécialité parce que je voulais simplement entrer à l'université et après la spécialité…même moi j'ai postulé pour plusieurs spécialités et je sais pas comment je me suis retrouvée dans cette spécialité et…il y avait des choix à faire mais j'ai déjà oublié quel était le premier, quel était le deuxième… ***….****À l'époque j'ai* (juste) *regardé un peu parce que c'est pas comme en France, en France aujourd'hui on a souvent des secteurs de services pour les lycéens pour dire toi plus tard tu serais vers telle orientation mais nous à l'époque notre objectif c'est simplement de passer le bac et après on sait pas du tout ce qu'on veut faire, donc même moi à l'époque je n'avais pas du tout d'idée quel métier je vais exercer, je sais seulement je suis en L, je vais entrer en sciences humaines mais quelle spécialité j'avais aucune idée en fait, j'ai fait le choix mais je ne savais pas non plus…» Ni, femme, 31 ans*

La formation continue n'est d'ailleurs pas développée (dans le public).

« En Chine impossible. On est un très très grand pays, beaucoup d'étudiants, j'ai travaillé depuis trop longtemps, je ne peux pas retourner à l'université, ils ne m'accepteront pas. Age et aussi les autres… c'est interdit…âge et expériences. Mais peut-être après 2-3 ans c'est possible, mais 14 ans après, ce n'est pas possible. Aujourd'hui le système d'éducation n'est pas suffisant pour tous les chinois. » Mei, femme, 36 ans

La vie à l'école

La scolarité implique parfois des séparations longues pour les enfants, plongés très tôt dans des univers collectifs.

« Depuis l'école primaire je dors déjà dans l'école, depuis 12ème année, 8 ans je crois je dors déjà dans l'école. » Jian, femme, 23 ans

« L'école primaire c'est à xiuyan, et au lycée c'est à Dandong, tout près de la Corée du Nord. J'étais à l'internat, et j'ai 1,5 journée par mois pour rentrer chez moi. C'est dur, oui (rires), au collège et lycée, j'avais 13 ans. C'est trop dur. J'aime l'environnement de l'aéroport, c'est une chose dans mon cœur, quand j'étais à ningbo chaque fois il faut que je rentre je dois prendre l'avion donc quand je vois l'aéroport je dis oh, je vais rentrer chez moi (rires)… » Qing, femme, 24 ans

L'université

Les établissements universitaires, classés, sont soumis à une concurrence sévère.

« En fait il y a une classification pour les universités en Chine, c'est pas pareil comme en France. Dans chaque capitale de la région on a des universités de 985 c'est une classification comme des normes et Wǔhàn 武汉 a deux universités de ce niveau et c'est pas mal parce que wuhan est une ville très importante pour l'éducation, et les 5 autres sont au niveau de 211…pas plus bas c'est juste un petit moins, ça dépend pas du numéro, c'est juste un code. L'université de Wǔhàn 武汉 c'est top 10 en Chine, 5 ou 6. Et l'autre je crois elle est dans la vingtaine. » Hui, femme, 22 ans

Le rang de l'université détermine votre future classe sociale.

« En chine les universités sont vraiment classées de manière hiérarchique, la 1, la 2, la 3, et moi je suis dans la 4ème. Les parents, la société, les entreprises,….pour ceux qui étudient dans la 4ème catégorie, ce sont de mauvais étudiants, ce sont des employés qui sont à la base de la société, des préjugés, toujours. 1ère, 2ème et 3ème, ils sont diplômés peut-être ils peuvent trouver un travail à 4.000 yuans par mois, même si on peut gagner 12.000 yuans…vous n'êtes pas dans le bon niveau, c'est ce qu'on souffre toujours. » An, homme, 25 ans

Ce phénomène est relayé par les médias. Dans la scène 1, épisode 1 de la série télévisée « Ode to Joy » (cf. **Annexe 33**), la jeune héroïne Guan Ju'er évoque sa situation précaire de stagiaire dans une entreprise étrangère comparativement à celles et ceux issus d'universités aux rangs prestigieux.

La ville d'origine détermine l'accessibilité aux différentes universités et entretient un sentiment de discrimination.

> *« On dit le gaokao c'est l'unification, c'est pareil partout mais pas du tout. A Shanghai, à Pékin, Shenzhen, tout ça, c'est pas pareil et puis chez nous dans les provinces ça dépend…pour nous les Han il faut 500 points mais pour eux* (les minorités ethniques) *c'est seulement 350 points… » Bo, homme, 29 ans*

8.1.2 La fabrique des Petits récits

C'est au contact de son entourage que le répondant façonne les premières conditions de sa future relation d'emploi. Puis, s'y ajoutent ses propres observations lors de stages ou premiers jobs qui vont nourrir son champ d'expériences et participer à la construction de son schéma mental de la relation d'emploi.

a) Le cercle relationnel proche

Le cercle relationnel proche concerne la famille, mais également ceux qui se trouvent dans l'in-group, en opposition aux out-group (Zheng, 2002, p.182). Pour Chieng (p. 248, 2006), les Chinois établisent une distinction très nette entre les membres de leur entourage et ceux qui n'en font pas partie, entre leur intérieur et leur extérieur. Son intérieur pouvant être assimilé à ceux qui lui sont « familiers » et l'extérieur à ceux dont on ne sait rien. Cette manière de voir les relations tient, selon Faure (2003, p.112) au fonctionnement de la société chinoise en **cercles concentriques, zìjǐ rén/ wàirén**, 自己人/外人, homme à soi/homme extérieur à, qui fait office de référentiel dans les relations à autrui.

Cette spécificité de la société chinoise, que nous retrouverons pour d'autres analyses au sein de ce chapitre, peut amener à expliquer, en partie, le poids des informations ou des expériences vécues par ceux qui appartiennent à l'in-group. En premier lieu, le noyau familial qui comprend les parents, grands-parents, frères et sœurs, tantes et oncles joue un rôle primordial dans l'orientation professionnelle du répondant :

- par le modèle qu'il transmet, parfois depuis plusieurs générations.

  > *« C'est par l'influence de mon grand-père, ma mère, ma tante et mon oncle…chez moi il y 4 personnes qui sont comptables. Mon grand-père c'était aussi une personne très connue dans mon quartier, dans le quartier où ma mère a grandi, en fait mon grand-père après sa retraite il reprend une entreprise de très haut niveau à Shēnzhèn 深圳, au plus haut niveau de la direction de la comptabilité c'est à Shēnzhèn 深圳, toujours dans la société des trains… »* Dai, femme, 28 ans

- mais aussi par le choix décidé par l'un ou les deux parents.

  > *« C'est ma mère qui a choisi la formation mais maintenant vraiment je suis passionné par le tourisme. »* Bo, homme, 29 ans

- ou, encore, par l'influence exercée due aux sentiments hybrides de reconnaissance-respect-soumission à l'expérience et l'autorité des parents, qui renvoient aux devoirs de l'individu en fonction de sa place dans la communauté, comme vu dans le chapitre 1.3.

« Lorsque je choisis ma spécialité après le bac, ils m'ont beaucoup influencé parce que ma mère m'a dit 'choisi la comptabilité, c'est très facile de trouver un travail', à ce moment-là je n'ai pas du tout de connaissances sur le monde du travail, je connais que l'école du coup ma mère me dit ça alors je choisis comptable.» Wen, femme, 27 ans

- par l'influence charismatique, qui peut représenter un modèle à suivre ou un guide à écouter. L'influence se traduit dans l'échange verbal, par des conseils avisés sur les relations à tenir (codes à respecter) avec les collègues ou le supérieur hiérarchique pour faire évoluer sa carrière. Mais elle se transmet aussi par le métier ou les gestes professionnels partagés (emmener son enfant au travail, lui confier quelques tâches,...), par l'exemplarité dans les méthodes de travail ou dans l'esprit critique, et, du côté du répondant, par l'envie de ressembler à l'un de ses parents. Ce souci d'identification peut exprimer le souhait inconscient de s'insérer dans une trajectoire familiale, porteuse de sens et d'identité.

  « Mon père franchement c'est un très très bon médecin, il est très responsable, il est aussi le directeur du département de radiologie alors il gère une dizaine de personnes alors on voit qu'il travaille vraiment bien, c'est pas une personne très ambitieuse dans son travail mais c'est quelqu'un qui fait du très bon travail alors….consciencieux et puis les pieds sur terre…par exemple s'il est capable de faire quelque chose il est toujours très modeste, je vais faire mes efforts. S'il n'est pas capable de faire il préfère être franc pour ne pas gaspiller le temps des autres. Et surtout à son âge pour obtenir le poste de titulaire il a passé l'examen de langue anglaise, il a eu de très bonnes notes, pour sa génération c'est pas facile, l'examen d'ordinateur, d'informatique, il a eu de très bonnes notes aussi, il continue, continue, et puis c'est pour ça quand je le vois j'ai l'impression qu'il n'y a jamais de fin pour les études, pour l'apprentissage....ça me marque, qui me sert de modèle. Et puis aussi, au niveau des relations humaines, le relationnel humain parce qu'en Chine on aime bien parler de ça, mon père n'est pas quelqu'un qui sait flatter les patrons, oui, il préfère montrer les résultats pour prouver que je suis compétent alors ça ça m'a transmis aussi. » Cui, femme, 27 ans

  « …la qualité de mon père est connue dans le village, c'est un peu connu, sa qualité…la qualité de mon père, il est très gentil, il ne ment jamais donc il est venu un petit chef du village…cela m'influence…il y a un autre mot…héritage. » Hu, homme, 23 ans

- Pour représenter une ascension sociale, rendant ainsi de l'estime, de la face, à sa famille quel que soit le prix

  « comme mon père a juste un diplôme de lycée et ma mère juste un diplôme de collège alors ils n'ont pas beaucoup de culture à me transmettre, ils sont pas suffisamment cultivés pour me transmettre leurs connaissances donc j'ai eu la liberté de penser ce que je veux, de chercher ce que je veux, c'est pas comme dans beaucoup de familles parce que les parents veulent que les enfants fassent…donc j'ai eu aussi la liberté de choisir ma spécialité... [...]…ils ne m'ont pas beaucoup influencé sur les aspects professionnels, je sais juste je ne vais pas devenir agriculteur c'est tout et parfois je ressentais un manque venant de la part de mes parents, notamment quand j'aurais eu besoin de conseils, quand j'étais perdu et que je ne savais plus ce que je voulais, je ressentais ce manque de mes parents, j'avais besoin d'un professeur, quelqu'un qui m'aide à réfléchir, je ressentais ce manque, c'est une influence aussi, si j'avais eu des conseils venant de mes parents peut-être je connaitrais le monde mieux ou…différemment…c'est pas une influence très très positive mais c'est quand même une influence…la liberté à la fois le manque…quand on n'est pas assez grand, assez fort pour être autonome, c'est dur….avant j'avais besoin d'accompagnement…en fait depuis l'âge de 13 ans j'étais en internat, je vivais déjà séparé de mes parents, peut-être j'ai l'habitude de vivre tout seul, indépendamment…même si je me sentais seul parfois…. » Gang, homme, 27 ans

  « J'ai hésité parce que j'ai candidaté à une autre université aux États-Unis, de Chicago... [...]...mon père et moi croient qu'ici (en France) *c'est un choix plus acceptable et meilleur mais ma mère croit que l'université de Chicago*

c'est mieux parce qu'en Chine on croit que il y a quelque chose de très important pour les chinois…miànzi 面子…(rires) c'est la face…donc un peu embarrassée mais ma mère persiste… » Hui, femme, 22 ans

- Pour que l'enfant se distingue des autres, pour un meilleur avenir.

  « mes parents sont vraiment sensibles à…comment ils ont perdu dans le départ de leur carrière professionnelle, ils pensent maintenant les jeunes sont très forts, la concurrence est trop intense, le marché du travail change tout le temps, comment rendre les enfants plus compétitifs, donc ils trouvent que…ils ont observé, surtout mon père, il a observé que l'éducation en Chine pas trop…sauf le premier degré c'est le meilleur mais le deuxième ou troisième…il n'y a pas trop de valeur dedans, payer super cher pour ses enfants en les envoyant à l'université normale en Chine c'est…ça vaut pas beaucoup de chose donc il préfère payer plus cher pour avoir une éducation meilleure et surtout au niveau de l'expérience et du langage être plus compétitif que les autres, c'est surtout ça [...].....j'étais d'accord avec lui, j'ai toujours trouvé que mon père est vraiment assez malin dans sa réflexion d'éducation mais des fois ils trop dur, il est trop compétiteur avec nous, il est trop dur avec nous. » Shu, femme, 25 ans

  « Ils pensent toujours que je vais avoir un bel avenir parce qu'en Chine maintenant on pense que les gens qui ont une expérience à l'étranger…ils auront des postes plus importants que les autres. » Hua, femme, 23 ans

- Par la transmission d'histoires professionnelles...

  « mon papa m'avait dit qu'il y avait une infirmière qui était tombée enceinte alors elle s'entendait pas bien avec le grand chef de l'hôpital, le grand chef voulait la licencier, elle a dit 'je m'en fous, tu me licencies maintenant et on va se voir devant la justice parce qu'on ne peut pas licencier une femme enceinte'. Ha non, il ne l'a pas licenciée, il a du retenir sa colère, je ne sais pas si c'est une information importante pour toi mais les syndicats en Chine…hum, pas terrible, pas comme en France…on en parle même pas….j'ai entendu une fois une femme, c'était une prof de l'université, elle avait un cancer et entretemps l'école l'a licenciée et puis elle est morte après alors sa famille a…comment dire…a accusé l'université et puis on a parlé des syndicalistes qui ne pouvaient pas faire grand-chose parce qu'en Chine c'est pas très développé. » Cui, femme, 27 ans

- ....ou d'histoires culturelles.

  « Mon grand-père du côté de ma mère était le responsable, c'était un peu spécial à l'époque, c'est très très chinois, je ne sais jamais comment on dit en français, c'est un système qu'on n'a plus, à l'époque on est payés par des tickets pour acheter des choses, c'est l'Etat qui met toutes les ressources pour la vie dans une boutique et cette boutique est gérée par l'Etat et puis par la ville, la commune et puis par chaque village, donc la forme de ce genre de boutique est assez grande donc il y a beaucoup de gens qui y travaillent, donc les gens travaillent et gagnent des salaires mais à cette époque-là c'est des tickets qu'on peut utiliser pour acheter de la viande, des tissus, des vêtements, des choses comme ça donc mon grand-père était responsable de ce genre de boutique dans ce village. Alors j'ai souvent entendu ma mère dire que c'était presque le roi de son village.» Ning, homme, 30 ans

En second lieu, en élargissant l'in-group, on tend vers un second cercle que nous appelerons le cercle affinitaire. Ce cercle est composé des amis et référents, alors plus âgés ou plus expérimentés. Certains témoignages sur les réseaux sociaux de personnes dont les caractéristiques semblent proches de la personne (âge, formation initiale, province ou ville d'origine, situation de travail,...) sont également vecteurs d'influence.

« En Chine la loi a donné des règles pour le travail, le temps de travail et la période de vacances mais beaucoup d'entreprises ne respectent pas donc c'est difficile en Chine pour négocier avec l'entreprise du point de vue de l'employeur... [...]... il faut plus d'efforts pour communiquer avec l'entreprise et peut-être on va se présenter devant le juge si…par exemple, l'entreprise xxx il n'y a pas une bonne réputation sur internet parce qu'avant il existe un cas d'une personne qui ne satisfait pas les conditions de travail de xxx, elle se présente devant xxx mais xxx…gagne, ils ne paient pas de punition donc...il existe un grand conflit entre cet employé de xxx et cet homme qui a publié encore

plus d'informations négatives sur xxx sur internet... [...]...en Chine c'est un phénomène commun, il est difficile de critiquer certaines entreprises... [...]...Il (l'employé) *travaillait trop et il n'a pas obtenu les vacances comme l'entreprise lui avait promis. »* Hui, femme, 22 ans

b) Expériences personnelles

Les premières expériences professionnelles sont l'occasion de confronter ses représentations initiales à la réalité.

Néanmoins la connaissance du milieu professionnel reste assez limitée pour nombre d'entre eux, circonscrite à l'expérience des parents.

« En fait, avant de choisir la spécialité à l'université, je dois avouer que je ne connais pas bien les métiers... [...]...mes parents sont partis quand j'avais 13 ans, 14 ans, ils se sont installés à Pékin, ils rentrent deux fois par an, donc ils nous ont mis en pension, je dois avouer que pendant mes études je ne connais pas très bien la société, je ne sors pas beaucoup, ce que je connais je le sais par les professeurs mais pour les métiers, si on doit entrer dans les détails je ne connais pas beaucoup, j'ai choisi la médecine parce que j'avais une autre camarade qui était assez élevée et qui pouvait être prise par la faculté de médecine, et médecin c'est un métier qui est respecté par beaucoup de gens, j'ai choisi sans avoir trop réfléchi. » Ting, femme, 25 ans

Le statut d'enfant unique entraine souvent une surprotection des jeunes qui doivent alors faire preuve d'audace pour s'éloigner et gagner un début d'indépendance. Travailler est une solution. Pour Zheng (2008), les premiers enfants de la politique de l'enfant unique sont sur le marché du travail et sont le symbole d'une nouvelle génération, porteuse d'un individualisme naissant, d'une réussite universitaire...mais également qualifiés « d'enfant-roi », le jeune a grandi au sein d'une famille élargie (les tantes, les oncles, les grands-parents), soumis aux codes et aux rites et surprotégé quant au monde extérieur.

« Surtout je voudrais quitter mon…comment dire…quitter mes parents, pour être toute seule, pour être plus indépendante… RIRES….comme je suis fille unique, toujours mes parents, mes grands-parents m'occupent très bien donc du coup je ne suis pas très indépendante donc je me suis dit j'ai grandi je voudrais partir loin pour vivre toute seule. Je rentre une fois par semaine chez moi du coup si je reste toujours autour de mes parents je ne fais pas grand-chose, je ne peux pas travailler, si je travaille un peu, mes parents pensent c'est trop fatiguant pour toi…. » Wen, femme, 27 ans

Mais les premières expériences s'avèrent parfois douloureuses....

« C'est pourquoi après le 1er mois de travail j'avais envie de rentrer en Chine, je pense c'est insupportable …mais mes collègues camerounais m'ont encouragé, t'inquiète, très très calme, donc…même si j'ai réfléchi un peu, je peux pas rentrer comme ça,…c'est mon premier travail, c'est justement je suis pas convaincu par moi-même, je peux insister, donc ok…je pense j'ai réussi…je pense j'ai réussi la résistance…. » An, homme, 25 ans

...et conflictuelles.

« Moi et une collègue chinoise, nous avons eu des soucis avec le patron (chinois), on n'était pas payés, en fait c'est surtout elle, elle n'était pas payée pour les heures supplémentaires, il y avait eu aussi des violences verbales, donc il se passait beaucoup de choses entre les employeurs et les employés... [...]...aucun salarié n'avait de contrat, pour les employés en cdi, cdd ou à temps partiel. » Gang, homme, 27 ans

Il s'agit, dès lors, de garder sa dignité....

« donc je veux commencer à gagner de l'argent par moi-même donc au bout de 9-10-11 mois je quitte le restaurant, je dis ok j'ai gagné de l'argent, j'étais super fatiguée, j'étais pas contente, et ça c'est une leçon que j'ai tirée j'ai dit

que…dans une organisation qui ne respecte pas du tout les valeurs humaines, la valeur du capital humain, c'est pas la peine de rester en fait, on est plus fort que ça, on mérite beaucoup plus que ça, on mérite de meilleures choses que ça (rires)….c'est ça, après je ne retourne plus en restaurant, je ne recherche plus de job de serveuse. » Shu, femme, 25 ans

...et d'en tirer ses premiers enseignements.

« Tout au début, dans le magasin de vêtements, je pense juste ha il faut signer là, je signe là et puis c'est tout. Et puis après je pense c'est pas seulement brut, faut pas, faut pas garder l'esprit de…l'enfance, de l'adolescence…il faut vraiment tout surveiller parce que c'est le contrat… » Cui, femme, 27 ans

« À l'époque je lis pas mon contrat, même pas parce que…je pense autour de moi…surtout les jeunes, on est motivés, on veut faire des choses et on fait pas vraiment attention au contrat, dans les conditions de détail. Ca je me rends compte aujourd'hui, 3 ans après parce que, en plus tout ça, je fais attention maintenant. » Cheng, homme, 27 ans

8.2 Quand le grand récit et les petits récits s'accordent

Dans cette seconde section, l'accent est mis sur la cohérence entre Grands et Petits récits.

Dans un premier temps, nous présentons les conditions sociales de l'intégration sur le marché du travail (8.2.1.), au travers des questions de réseautage et grâce au soutien familial.

Au cours d'une seconde étape, nous tentons de montrer l'influence qu'exerce encore aujourd'hui le modèle de l'entreprise publique auprès des jeunes Chinois, et le crédit symbolique que porte l'image du « bol en or » auprès des répondants (8.2.2.). Enfin, lors d'un troisième temps, nous apportons des éléments de compréhension sur le rôle social du travail pour l'individu, et pour sa famille (8.2.3.).

8.2.1. Les conditions de l'intégration sur le marché du travail

Le fonctionnement de la société chinoise en **cercles concentriques, zìjǐ rén/ wàirén**, 自己人/外人, homme à soi/homme extérieur à, que nous avons abordé précédemment, est aussi valable pour les Chinois entre eux, ce qui entraine qu'un Chinois peut se sentir presque aussi étranger hors de sa province natale qu'un non Chinois (Faure, 2003).

« Moi si je rentre en Chine, je reste à Shanghai parce qu'à Shanghai les mentalités des gens c'est pas pareil... [...]...il y a une culture ouverte, très mélangée, j'ai des amis qui viennent du shandong, là-bas c'est très traditionnel, la culture est très traditionnelle, aussi entre les amis, les habitudes c'est pas du tout pareil, là je serai aussi un étranger.» Cheng, homme, 27 ans

Cette spécificité de la société favorise le développement des réseaux, guanxi, et le retour au chez soi. C'est aussi une situation favorisée par les politiques locales avec, notamment, la délivrance du permis de résidence local, le hukou (vu au chapitre 6.3.2), qui entretient l'enracinement et la proximité avec sa famille, unité de base de la société dans la pensée confucéenne.

a) Filiation, réseautage, rituels, in-group

Bien souvent, il s'agit donc d'abord pour le répondant de rentrer chez lui,....

« Ma motivation professionnelle c'est très clair, j'ai envie de rentrer, après j'ai fini mes études, après j'ai envie de rentrer dans ma ville pour être une prof de français. » Bao, femme, 30 ans

...de se rapprocher de ses parents en occupant un emploi dans le privé ou le public tout continuant, parfois, l'activité de l'entreprise familiale.

> *« comme mes parents ont un commerce à côté, moi je ne veux pas perdre cette activité-là alors si j'ai le temps, si je peux relancer mes propres relations et aussi mes relations en France, on peut continuer à agrandir ce commerce donc côté des choses un peu extérieurs de l'école, je veux continuer à faire quelque chose en plus, oui, les deux en même temps si possible. »* Ning, homme, 30 ans

La ville de résidence détermine alors, parfois, le futur secteur d'activité du répondant.

> *« dans ma ville il y a une seule entreprise, le boss, le chef de l'entreprise (pétrole) il a plus de puissance que la mairie…parce que en fait comme déjà c'est une entreprise de l'État, oui, oui, et en fait, toutes les ressources financières viennent de cette entreprise, toutes les constructions fondamentales de la ville c'est…oui, oui, et presque tous les employés, comme hôpital, école, tout, tous ces employés sont payés par l'entreprise de pétrole…oui… » Na, femme, 22 ans*

Le choix du travail est souvent perçu et vécu comme la prérogative des parents.

> *« Ce qui fait choisir le travail? D'abord les relations familiales, les relations des parents. »* Cheng, homme, 27 ans
>
> *« Le premier j'ai trouvé par internet et deuxième c'est par mes parents et le troisième par des amis... [...]…mon père sa spécialité c'est l'agriculture et pour trouver cet emploi son ami m'a aidé pour ça. » Kang, homme, 32 ans*

Après les parents, ce sont les amis qui donnent l'occasion de trouver un emploi.

> *« c'est une camarade de ma classe qui m'a envoyé une annonce du recrutement, j'avais déjà postulé dans cette entreprise avant cette annonce mais je n'avais toujours pas de réponse...mais là il m'a prise. » Qian, femme, 23 ans*
>
> *« En fait il y a des annonces mais cette fois j'ai un ami qui a déjà travaillé là-bas il y a deux ans ou trois ans donc…quand j'ai commencé à chercher un stage j'ai demandé quelques informations à mes amis donc il m'a proposé de faire ça donc….il m'a donné les coordonnées de la directrice, et j'ai contacté, j'ai donné mon cv et tout… » Na, femme, 22 ans*
>
> *« pour le deuxième travail j'ai déjà une expérience, c'est mon ami qui me propose il était interprète dans une entreprise, mais lui il a eu un autre choix donc il m'a proposé ce travail-là (pour le remplacer). » Hu, homme, 23 ans*

Dans ces conditions, la mise en relation est beaucoup moins formelle.

b) Soutien ou intrusion familiale ?

Pour Fan *et al.* (2014), le développement de carrière des adolescents et jeunes adultes chinois est toujours influencé, dans une large mesure, par leurs familles plutôt que par leurs seuls choix. Les auteurs s'appuient sur le concept d'intrusion familiale, développé par Gavazzi *et al.* (1998), et qui fait référence à la perception par les individus de l'intrusion non sollicitée de leurs parents dans leurs activités quotidiennes, signifiant une autonomie et une individualité amoindrie dans l'environnement familial.

Au cours de notre enquête, nous avons parfois recueillis des témoignages évoquant une forme d'intrusion familiale non sollicitée par les répondants. Elle agit sur tous les aspects de sa vie.

> *« Mes amis ils sont obligés, dès qu'ils rentrent en Chine ils sont obligés, obligés de suivre cette ligne. …c'est tout organisé, il faut que tu trouves un bon poste, un bon travail, après il faut que tu ailles plus loin, monter ton siège et après c'est que du stress, du travail sous tension…mais les parents de mes amis ils laissent pas leurs fils ou leur fille tranquille, ils cherchent un travail pour son fils ou sa fille, si c'est pas un bon travail ils cherchent encore pour elle ou pour lui. » Cheng, homme, 27 ans*

Au niveau professionnel, il s'agit de profiter du réseau des parents.

« à mon avis, à mon avis, si le travail il aime pas et il se casse, mais il y a une condition à mon avis, la condition c'est que…il a déjà trouvé un autre travail, pour moi entre mes amis c'est comme ça, c'est ses parents, ils ont dit ok si tu n'aimes j'ai déjà trouvé un autre poste à côté bien sûr, c'est comme ça ses parents, et puis tu peux aller autre part, c'est tout c'est comme ça, donc on encourage de dire que non au réel poste (au poste actuel), il y a beaucoup de cas comme ça entre mes amis donc c'est souvent les parents qui s'occupent de tout ça et puis….» Dong, homme, 27 ans

Avec toujours l'espoir que l'enfant devienne fonctionnaire.

« beaucoup de mes amies en Chine…comment dire…ce sont les relations de leurs parents, ils se sentent toujours contrôlés par leurs parents, ils n'ont pas le choix, même s'ils ne veulent pas être fonctionnaire, leurs parents les forcent pour être fonctionnaire ou être professeur…un travail plutôt stable…mais ils ne sont pas contents, ça correspond pas du tout à leurs études et ça ne les intéresse pas du tout, c'est juste pour trouver un stable et travailler jusque la retraite, ils n'ont pas le choix, je ne veux pas vivre comme ça. » Wen, femme, 27 ans

« Mes parents espèrent plutôt…en chine il faut d'abord passer l'examen écrit de fonctionnaire puis, si tu peux avoir l'opportunité de passer l'entretien et une fois que tu as réussi tu peux devenir fonctionnaire de Chine, du coup j'aimerais bien essayer... [...]... en fait eux ils voudraient que je revienne dans ma ville natale, Quzhou, c'est une ville moyenne en Chine puisqu'en fait l'appartement à Shanghai est très cher, je ne suis pas capable d'acheter un appartement alors que dans ma ville natale, avec l'aide de mes parents, je suis capable d'acheter un appartement pour ma vie future, c'est pour ça que mes parents voudraient bien que je participe à un examen de fonctionnaire d'état pour que je trouve un poste intéressant mais dans ma ville. » Qiong, femme, 26 ans

Mais, d'autres témoignages apportent des nuances à cette idée. Nous évoquerons ici l'idée d'une intrusion induite, tacitement acceptée parce que, d'une certaine façon, négociée.

Ainsi, la décision d'orientation professionnelle peut faire l'objet de discussions animées au sein du noyau familial (parents, grands-parents, le plus souvent, oncles et tantes parfois). Il s'agit alors de convaincre les réticents.

« Je ne suis pas comme une toute petite fille, j'ai grandi, je suis plus indépendante…ils ont changé leurs points de vue sur moi donc maintenant ils respectent plus mes choix…c'est pas tous les parents qui peuvent supporter ça, j'ai de la chance…ces dernières années…Oui, vraiment, c'est plus facile. Quand je parle de chose, quand je dis j'ai envie de travailler avant de reprendre mes études, je voudrais prendre un peu d'expérience professionnelle en Afrique, au début ma maman elle n'était pas d'accord parce que l'Afrique c'est symbole guerre, maladie, toutes les violences…mais ça dépend les endroits, ça dépend le pays, c'est grand l'Afrique… » Dai, femme, 28 ans

8.2.2 L'Etat, garant de la protection des travailleurs

D'un point de vue historique, jusque dans les années 1980, la sécurité de l'emploi était un objectif prioritaire que l'entreprise devait garantir, dans le cadre de la politique chinoise dite « du bol de riz en fer » (tie fan wan) (Jaussaud et et al., 2012). Même si cette politique s'est progressivement réformée, avec d'abord une certaine liberté des rémunérations en fonction de la productivité, puis par le truchement de nombreux licenciements des entreprises d'Etat (voir chapitre 1), l'attachement et le souvenir de ce mode de gestion est resté profondément présent dans l'esprit des Chinois.

Wang et Greenwood (2015) ont mené une enquête auprès de Chinois nés entre 1950 et 1960, soit à peu près pendant le Grand bond en avant (entre 1958 et 1962). Ces personnes ont traversé la Révolution culturelle (1966-1976) pendant leurs années d'école (souvent envoyés aux champs) et, lors des années 1990, ont été licenciés des entreprises d'Etat. Cette population correspond soit aux parents, ou grands oncles et tantes de nos

répondants. Pour les auteurs, cette population a travaillé toute sa vie dans des entreprises publiques, consacrant leur jeunesse et leur énergie aux entreprises d'Etat. Ils ajoutent que certains d'entre eux ont même consacré la vie de leurs enfants et petits-enfants, aux intérêts de l'État, deux ou trois générations de leur famille travaillant souvent pour les mêmes entreprises. Ils ont aimé leurs entreprises d'État, tout comme ils l'ont fait pour leur propre maison, développant un grand attachement à leurs entreprises.

Cet attachement aux entreprises d'Etat se retrouve dans les propos des répondants pour qui le graal, le leur ou celui de leurs parents, consiste encore aujourd'hui à devenir fonctionnaire, ou à minima d'intégrer une entreprise nationale.

a) L'Etat, toujours symbole du bol de riz en fer

À l'époque de Mao, les travailleurs chinois jouissaient d'un statut social très élevé. Ils étaient considérés comme la "classe dirigeante de la Chine" et "les maîtres de la Chine socialiste". Licenciés, ils ont officiellement perdu leur statut social. Ils pouvaient difficilement accepter le fait que leur statut social avait été remis en cause du fait de la réforme économique de la Chine. Ils ont même été critiqués pour leur nostalgie du «bol de riz en fer» et leur refus de changer et d'aller de l'avant (Wang et Greenwood, 2015). Leur aspiration consiste, alors, aujourd'hui, à encourager leurs enfants à retrouver ce statut social.

> *« Je vais parler de mon ami parce que ses parents sont fonctionnaires. S'ils sont recrutés une fois par l'État, ils vont rester là toute leur vie, ils ne bougent plus. Typiquement, normalement, majoritairement. Donc ils restent là, sans plus bouger. Jusqu'à maintenant il y a une influence encore, c'est que 'nous les parents nous voulons que vous, vous faîtes pareil que nous donc vous allez prendre notre place' donc ils vont chercher des relations pour faire entrer leur enfant dans ce système. Ils pensent toujours que ça, c'est la meilleure façon pour toute ta vie. Tu vas vivre tranquillement et tu vas profiter de tous les avantages de l'Etat. C'est comme un bol, parce que dans notre culture on mange dans un bol, donc c'est un bol en or, un métal très rare, en or. Et pour les postes dans les entreprises privées ce sont des bols en porcelaine, ils tombent par terre et ils s'écrasent. C'est pourquoi ils ont toujours cette idée-là, tu restes là, ton fils il va toujours rester là. »* An, homme, 25 ans

Cette volonté de travailler pour une entreprise nationale est parfois interprétée comme un sentiment patriotique de la part des plus jeunes Chinois mais elle reflète davantage, à notre sens, la quête vers un retour de cette grandeur nostalgique des travailleurs socialistes œuvrant pour le pays.

> *« Et la dernière possibilité c'est travailler dans une entreprise chinoise, si je travaille dans une entreprise chinoise c'est pour mon pays,…. c'est très idéal RIRES. »* Lan, femme, 21 ans

L'Etat reste toujours le garant protecteur du peuple, à l'image du père de famille.

> *« Mon professeur préféré de mathématiques m'a transmis une pensée 'il n'y a pas de mauvais enfant il y a seulement de mauvais enseignant', moi je considère que je suis un enfant et que l'État, ou les chefs, les grands fonctionnaires, eux ils sont les enseignants...je dis un chef d'État il faut pas toujours agressif mais quand même il faut que tu protèges ton pays quoi mais déjà ils ont réussi. »* Bo, homme, 29 ans

b) Le contrat de travail, d'abord une mesure de protection

Le contrat de travail apparait alors, en quelque sorte, la continuité du rôle de l'Etat protecteur.

> *« Le contrat maintenant pour moi c'est obligatoire, déjà je me sens plus forte qu'avant, c'est tellement évident d'avoir un contrat, c'est indispensable, c'est naturel, et pas seulement pour…des règles dans le contrat, faut bien mesurer et bien regarder…s'il n'y a pas de contrat, je le ferai pas, je le ferai pas, c'est trop risqué pour moi. »* Cui, femme, 27 ans

Mais cela est vrai, principalement, lorsque le contrat intègre réellement une couverture sociale. Comme évoqué au cours du chapitre 1.2.2., avec la première loi de Sécurité sociale, entrée en vigueur le 1er janvier 2011, un cadre est établi au niveau national couvrant cinq risques sociaux majeurs (maladie, vieillesse, chômage, accident du travail et maladies professionnelles, maternité) pour l'ensemble des salariés dans les régions urbaines (Li, 2014). Les contrats de travail doivent donc désormais intégrer ces dispositions. Pour évoquer cette couverture sociale, dans le langage courant, les répondants avaient l'habitude de me parler des « wuxianyijin », les 5 assurances et un (fonds) d'or. Ce fonds correspond à une contribution de l'employeur pour le logement.

> *« Oui, en fait c'est aussi c'est la plupart des parents veulent que leurs enfants travaillent dans les entreprises publiques parce qu'il y a wǔ xiǎn yī jīn 五险一金 en fait dès qu'on rentre dans ces entreprises toute la vie est assurée, oui… »* Na, femme, 22 ans

> *« Avant c'est 3 caisses, en fait maintenant c'est 4 caisses, quand on dit 5 caisses, c'est un plus sur l'appartement. Il met de côté en plus pour l'achat de l'appartement. Donc souvent on dit 4 caisses, c'est la retraite, l'assurance santé, le chômage et l'appartement. Et 5 caisses c'est supplémentaire sur l'appartement. Souvent les jeunes quand ils cherchent du travail dans l'entreprise, ils préfèrent en priorité avoir 5 caisses, sinon 4 caisses. Parce qu'en France c'est compris…sauf l'appartement. Là c'est les entreprises qui paient mais qui paient à l'Etat et qui permet au salarié de toucher le chômage. La retraite, la santé et le chômage c'est l'entreprise qui verse à l'Etat mais l'appartement je pense c'est un institut qui gère. Après je pense que si tu pars tu perds un peu d'argent, et tu es pas sûr de trouver les mêmes conditions. » Cheng, homme, 27 ans*

Même si ce que couvrent les wuxianyijin n'est pas très clair pour eux, elles sont très néanmoins associées directement à l'existence d'un contrat de travail et sont convoitées.

> *« Ouais, tout le temps, parce que mes parents…tout le monde en parle… c'est plutôt sān xiǎn yī jīn 三险一金, mais je sais pas trop de quoi il s'agit (rires) mais je sais yī jīn, ça veut dire lǎo jīn 老金, retraite, xiǎn 险 assurance, assurance de santé…je sais plus… » Cui, femme, 27 ans*

Elles sont souvent considérées comme allant de soi pour les répondants, comme l'héritage transformé du bol en fer de leurs parents.

> *« la plupart des contrats avec un contrat officiel il y a les wǔ xiǎn yī jīn 五险一金, c'est inclus, sauf des travails intérims ou des travails pas très officiels il n'y a pas de wǔ xiǎn yī jīn 五险一金 , peut-être c'est sǎn xiǎn yī jīn 三险一金, comme ça, il y a des différentes appellations, je sais pas, la plupart c'est wǔ xiǎn yī jīn 五险一金, en fait c'est une amélioration sur les dernières années par les gouvernements de travail... [...]...Je crois c'est important mais la plupart des jeunes chinois, il n'y a pas de conscience sur ça, c'est nos droits d'avoir des assurances, c'est normal, en Chine c'est hyper normal, c'est très normal, mes parents ont toujours dit. C'est pas nous, c'est les parents ou les adultes qui ont toujours dit wǔ xiǎn yī jīn 五险一金 blablabla…pour le travail. Il disent toujours ça.» Li, femme, 22 ans*

8.2.3 Le travail, facteur de répercussions bénéfiques autour de soi

En maintenant une certaine cohérence entre la place, ou le rôle, attendu dans la société, et en donnant l'opportunité de rendre de la face à son entourage proche, le travail permet à l'individu de remplir ses obligations sociales.

a) Si cohérent avec sa place dans la société

La relation de travail a plus de chance d'être perçue positivement si la nature et la position du travail occupé est en cohérence avec la place attribuée par la culture au groupe auquel l'individu se réfère en premier. Ainsi, certains chercheurs ont identifié au cours de leurs enquêtes que les femmes chinoises semblaient vouloir tisser des liens plus forts et réciproques avec leurs employeurs que les femmes américaines, notamment. Elles attendaient également plus d'encouragements de la part des employeurs et s'attendaient à donner plus de contributions en tant qu'employées (King et Bu, 2005).

Nous avons également retrouvé cette spécificité de genre dans les entretiens des femmes, avec souvent la volonté de se conformer à une image culturelle de la femme, dévouée à sa famille, notamment.

> *« Je crois qu'ils sont satisfaits de mon travail, mon mari il croit que j'ai plus de temps de m'occuper de mon fils de la famille que lui, c'est un travail pas mal (rires), mes parents ils trouvent que pour une fille c'est un très bon travail (ton sérieux) pour une fille, ils préfèrent que moi je reste calme, comment dire…, le cercle des profs c'est vraiment simple, c'est plus simple que dans les entreprises d'après eux, les relations humaines c'est compliqué, ce cycle c'est simple, il faut rester toujours calme, tranquille, concentré, un travail pas dur, un salaire pas élevé mais ça va, donc pour eux c'est un bon travail. »* Bi, femme, 35 ans
>
> *« Mes parents trouvent c'est une décision claire et au niveau profession c'est bien pour une fille, qui travaille à l'université, c'est un bon souhait. »* Bao, femme, 30 ans

D'autres aspects culturels occasionnent une différentiation d'enjeux de carrière entre hommes et femmes, notamment en ce qui concerne le mariage.

> *« Pour le moment j'ai pas envie de me marier, peut-être 35 ans c'est possible. Une fille à 30 ans…mais pour les hommes 35 ans ça va. Dans 10 ans ce sera bien pour moi de voir ces questions. »* An, homme, 25 ans

Le fait d'être enfant unique renforce le poids des obligations familiales. Le choix du lieu de travail est donc un élément clé dans ses décisions de carrière.

> *« La première c'est l'université de la province du Jiangxi, je signe avec elle mais ludong m'a dit tu peux venir aussi, j'ai annulé le contrat avec l'autre université parce que c'est trop loin, et ma mère m'a dit, tu es la fille unique, nous nous ne pouvons pas comment dire te pousser de revenir mais moi je préfère que tu sois plus proche de moi alors je rentre au shandong, ma mère me dit yantai mon pays natal c'est loin aussi mais c'est dans la même province (rires) donc pour ma mère peut-être c'est mieux pour elle. »* Bi, femme, 35 ans
>
> *« Par contre j'ai pris une mauvaise décision, je voulais avoir un petit frère ou une petite sœur, ça je le regrette parce que quand j'étais petite mes parents ont cette discussion avec moi j'ai toujours crié, pleuré, triste, je veux pas avoir de frère, de sœur…je l'ai jamais dit à personne…mais au profond de moi je voudrais que mes parents…que moi je peux avoir un petit frère ou petite sœur parce que maintenant je serai tranquille…parce que je suis enfant unique mes parents ils me manquent énormément (comprendre : je manque énormément à mes parents), s'il y avait un petit frère ou sœur à la maison, ça serait moins. En face (de chez nous), notre voisine chez elle il y a deux enfants, le plus grand a mon âge, le plus petit est au collège…les parents se sentent moins seuls… »* Dai, femme, 28 ans

b) Rendre de la face à sa famille

Le concept de **face**, mianzi, que nous avons déjà abordé dans le chapitre 1, est l'un des traits les plus caractéristiques des Chinois, selon Zheng (2002). Goffman, sociologue américain, la définit ainsi dans son ouvrage de 1974 sur les rites d'interaction comme une « valeur sociale positive » revendiquée par une personne. Zheng (2002) distingue trois types de face chinoise: le premier (lian) se réfère à la réputation morale, le second (mianzi) désigne le prestige social reconnu par la société à un groupe ou à un individu, et le troisième (mianzi, renqing ou encore qingmian) renvoie au sentiment personnel issu d'une relation sociale. Ces trois faces présentent au final trois dimensions, un aspect moral, un aspect social et un aspect interactionnel.

Pour nos répondants, la dimension la plus présente en début de carrière professionnelle est la dimension morale qui se traduit par le fait de « donner ou rendre de la face » à ses parents, à sa famille parfois sur plusieurs générations. Ce « retour de face » s'exprime d'abord par la réussite scolaire, le mariage et le choix professionnel. Pour Wang (2016), il représente un capital symbolique pour les Chinois.

> *« quand j'étais petite en fait mon père aime acheter un magazine qui s'appelle Géographie nationale chinoise et il y a une revue uniquement présente la France, ça c'est le numéro du magazine que j'aime le plus, c'est quand j'ai treize ans, je regarde la revue pendant la douche aussi, et mon père a reconnu que j'aime bien ce magazine donc il commence à acheter du cheese…du fromage, c'est comme un fromage, mais en Chine il n'y a pas de fromage français…un cheese français, il m'explique c'est un cheese français, il en achète une fois par semaine, il dit toujours à ses collègues, ma fille, elle va peut-être un jour aller à l'étranger parce qu'elle aime bien manger le cheese et le pain, plus que le riz et les pâtes,…»* Qiao, femme, 27 ans
>
> *« Oui, bien sûr, parce que je vois plus de choses, je découvre le monde extérieur, j'apprends plus de choses sur le monde, sur moi aussi, sur mon origine donc je préfère ma situation aujourd'hui à la leur…et ils sont fiers de moi aussi…RIRES….ma famille….oui, ils sont fiers dans notre village…. »* Gang, homme, 27 ans
>
> *« Au niveau de la réussite, ça dépend des gens, mais d'après mes parents (insiste) j'ai bien réussi par rapport aux autres enfants. »* Bao, femme, 30 ans

c) Un retour assuré

Pour Hsu *et al.* (2018), la caractéristique pragmatique du Chinois est une de ces identités qui se retrouve, notamment, dans l'héritage intellectuel du taoïsme.

Mais pour Beydon (2015), ce pragmatisme est à relier au rejet de l'absolu qui caractérise la société chinoise et qui se traduit par une tendance naturelle à la **flexibilité** (tanxing), entendue de manière bien plus large qu'en Occident : aux yeux des Chinois, l'application figée d'une même règle à des réalités nécessairement différentes ne peut conduire qu'à l'erreur, donc au désordre. L'auteur relie cette démarche intellectuelle pragmatique aux enseignements de Confucius qui préconise de puiser dans le passé le socle de sa doctrine avant de l'adapter aux circonstances du moment. Cette méthodologie se retrouve, selon Beydon (2015), dans la pensée de « plain-pied » de la société chinoise.

Quelle que soit l'origine, ou les origines, de cette pensée, elle constitue toujours une spécificité de la pensée chinoise qui se retrouve dans les témoignages de nos répondants....

> *« Je sais pas mais c'est pas si important franchement ça parce qu'en fait il y a une manière de dire en Chine, je crois que vous savez aussi, c'est par Deng, Deng Xiaoping, parce que c'est lui qui fait la réforme de marché et on s'en fout que ce soit un chat noir, un chat blanc, celui qui peut attraper la souris, je crois ça c'est que mon idée dans la vie*

c'est que c'est pas important de savoir si la manière de penser c'est français, africain, ou chinois, si ça marche, ça marche…il faut être pragmatique. » Long, homme, 25 ans

...et qui donne, au final, sens aux décisions qu'ils doivent prendre dans leur vie personnelle ou professionnelle.

8.3. Quand les petits récits se distancent du grand récit

Dans cette troisième et dernière section, l'accent est mis sur les écarts entre Grands et Petits récits.

Dans un premier temps, nous présentons les facteurs perçus comme discriminants au travail et qui rendent l'intégration difficile (8.3.1.).

Au cours d'une seconde étape, nous pointons du doigt l'application variable des conditions légales, notamment en relevant les diverses réalités de l'utilisation du contrat de travail (8.3.2.).

Enfin, lors d'un troisième temps, nous soulignons quelques contradictions entre modèles d'hier et d'aujourd'hui, qui se détachent dans cette Chine du début du 21ème siècle (8.3.3.).

8.3.1 En mal de reconnaissance et de justice

Les attentes des jeunes chinois concernant un traitement équivalent pour tous est un discours qui revient fréquemment quand il s'agit de l'ambiance de travail. Une expression idiomatique, sous la forme de chengyu, reflète cette quête. Il s'agit de 一视同仁 yīshìtóngrén, signifiant traiter chacun de manière égale, sans faveur ni préjudice.

a) Des facteurs contraignants

Plusieurs types de facteurs mettent néanmoins à mal la perception d'un traitement égal.

Parmi ces facteurs, on retrouve ceux liés au retour de l'interviewé dans son pays et confronté à des a priori négatifs sur son séjour ou un décalage entre les apports du jeune suite à cette immersion et le traitement inadapté des processus de recrutement en place dans certaines entreprises.

Ainsi, certains services RH sont estimés encore peu qualifiés/professionnalisés parce qu'ils ne savent pas bien évaluer les compétences des candidats.

« Par exemple, si j'exagère un peu mes expériences, si on discute de ce que j'ai fait, elle est pas sûre de ce que tu parles si c'est vrai ou pas et (mais) elle doit faire semblant comme si elle comprend pour qu'elle ne soit pas gênée, quand même je suis RH, et après elle me dit ha t'as un bon niveau, c'est un peu comme ça, ouais. Et aussi, il y a des examens (tests) ils font comme…ils apprennent des trucs comme aux États-Unis ou en France, avant de travailler il y a un questionnaire fermé avec des calculs tout ça et tout ça on peut le trouver sur internet, elle nous le donne et elle nous laisse dehors, avec le portable tout ça et j'ai pas fait…j'ai pas fait parce que…enfin j'ai fait quelques-uns mais quand je sais pas faire je n'ai pas cherché sur le portable, les autres ils cherchent sur le portable, après elle me dit ha tu n'as pas fini, il faut finir, alors je dis je sais pas faire, je vais pas chercher sur le portable, je lui dis ça sert à rien... […]...des entretiens aussi mais les questions sont très faciles, par exemple, y a un client et tu as un problème avec un collègue, tu es énervé dans ce cas-là est-ce que tu vas crier ou pas crier, c'est des questions comme ça, enfin un peu plus dur mais si tu réfléchis tu sais ce qu'il veut que tu répondes » Bo, homme, 29 ans

« En plus pendant l'entretien j'aime pas trop la personne des RH RIRES je dis ça parce qu'elle me coupe la parole tout le temps, elle me prend pour un gamin, parce qu'elle me voit jeune et qu'elle voit que je rentre de France et

elle ne cesse de souligner, elle ne cesse de me rappeler que nous, on est en Chine maintenant et qu'il faut travailler le week-end si on t'envoie un email, il faut répondre, elle me rappelle direct ce qui est très chinois mais moi je…ça ne me plaît pas…RIRES….» Ting, femme, 25 ans

La série « Ode to Joy » (**annexe 33**) renvoie également l'image d'une expatriée à son retour en Chine. Au cours de la scène 9 (épisode 24), la jeune Andy, qui a suivi un cursus universitaire aux États-Unis, est ainsi décrite par son plus proche collaborateur comme quelqu'un qui, revenant récemment de l'étranger, « ne comprend pas les formalités d'ici » car elle ne cherche pas à entretenir la relation avec ses compatriotes et ne se soucie pas de laisser ses coordonnées à son interlocuteur.

Les expériences vécues en France éloignent le répondant de ses compatriotes, de l'environnement professionnel, de la connaissance du marché du travail, des habitudes de communication et de vie. Avec le sentiment que l'expérience professionnelle à l'étranger ne sera pas reconnue et valorisée de la même façon que si elle s'était déroulée en Chine.

« On discute un peu mais comme je suis en France depuis 5-6 ans, quand on parle je me sens éloignée, on n'a pas la même culture, ça change, et quand on parle, nos discussions…on pose une question, on répond, mais il n'y a pas de discussion. » Cha, femme, 27 ans

« ça fait presque 4 ans que je ne suis pas rentrée en Chine, quand même un peu décalée. ***Par exemple…****Par exemple je ne connais pas trop…comment dire…la génération encore après nous….comme en Chine la loi ou la formation, passer les examens ça change tout le temps, maintenant je ne connais pas trop la nouvelle génération, sa façon de penser, sa formation, les choses comme ça mais ça va aller, je m'adapte rapidement... [...]...Même dans ma ville, c'est la ville où je suis née, où j'ai grandi mais je suis un peu perdue quand je rentre, il y a des grands bâtiments, des nouvelles routes, tout a changé, ça change très très vite. » Wen, femme, 27 ans*

« Je sais pas pourquoi mais en Chine les entreprises embauchent toujours les jeunes diplômés de l'année. Alors si on a trois ans d'expérience en France, ça compte pas. On revient et on est au chômage. » Na, femme, 22 ans

L'appartenance à une classe sociale mal perçue est un facteur de discrimination pour les répondants. Les Chinois divisent la société en quatre classes, par ordre d'importance : les lettrés, les paysans, les artisans et les marchands sans qu'il y ait d'antagonismes de classes du fait des traditions sociales selon Lin (1937, p.252). Néanmoins, le prestige moral et intellectuel des lettrés a dominé la société pendant de longs siècles (Cheng, 1997, p.213). La théorie confucéenne qui met le paysan au faîte des trois autres classes, car les Chinois, « qu'anime le sens du riz », ne sont pas des ingrats (Lin, 1937), est pourtant malmenée dans la Chine du 20 et 21ème siècle. Nous retrouvons cette appréciation dans la série « Ode to Joy » (chapitre 5). Le personnage de GJ dans la scène 7, épisode 23, entame alors une discussion avec Andi sur les questions de classe sociale. Elle se confie ainsi : « Même si tout le monde est égal, il y a des différences de classe dans notre société (当然人跟人是平等的可是社会就是有阶级之分). Tu es face à un mur de briques si tu ignores ce fait. Travailler dur et surmonter ses limites est plus réaliste. »

C'est ce que nous délivre Gang, jeune homme de 27 ans, issu d'une famille de paysans.

« à vrai dire ils ne sont pas bien placés dans la société chinoise, ils ne sont pas bourgeois, ils ne sont pas de la classe moyenne, ils sont…ce qu'ils me disent tout le temps c'est de ne pas faire leur métier car ils estiment que leur métier, agriculteur (paysan) n'était pas haokan 好看, comment on dit ?...pas bien vu, mal vu, leur métier est mal vu, ce qui est la réalité… » Gang, homme, 27 ans.

Un autre type de facteur contraignant est à rechercher du côté de la relation avec le supérieur **hiérarchique**. Pour Li (1999), la soumission aux supérieurs hiérarchique est un des principes de base de la société chinoise qui provient de la doctrine confucéenne pour laquelle la cellule de base de la société est constituée par la famille, organisée hiérarchiquement sous l'autorité presque absolue du chef de famille. L'autorité, toutefois, se garde d'être arbitraire, elle doit être exercée dans le respect du Li (cf. chapitre 1). La pensée confucéenne n'est pas la seule à promouvoir cette relation de soumission. Pour les moïstes (cf. chapitre 1), il est essentiel que chaque échelon de la société trouve au niveau supérieur un « sens du juste », entretenant ainsi la conception autoritaire d'un ordre hiérarchisé en pyramide qui prévaut encore dans la Chine actuelle, selon Cheng (1997, p. 105).

Ce rapport à l'autorité hiérarchique pose néanmoins problème aujourd'hui pour nos répondants. Pour Peng, jeune homme de 36 ans, l'obéissance à un supérieur hiérarchique qui le pressait sans s'intéresser à la qualité de son travail a été perçue comme un manque de respect, et est devenu un élément déterminant dans son choix de quitter l'entreprise.

> *« il y a certains patrons qui ne sont pas très polis, il aime juger quelqu'un avec ses propres connaissances, ses propres standards, par exemple j'ai connu quelqu'un… il m'a toujours dit…RIRES…il m'a dit qu'il pourrait le* (le projet) *finir en deux jours, deux jours seulement mais en fait c'est faux il faut au moins une semaine, il était informaticien mais à ce moment-là il ne faisait plus de programmation mais il pensait que le problème était facile donc il me jugeait toujours avec sa propre connaissance, son propre concept. A ce moment-là j'étais très très fâché quand il parlait comme ça mais maintenant je trouve que c'est comme une blague et maintenant j'ai beaucoup d'expérience 人生经历 rénshēng jīnglì* (expérience de vie) *mais à ce moment-là j'étais jeune, c'est aussi un problème d'éducation chinoise, on faisait beaucoup d'exercices à l'école mais on n'a pas beaucoup de connaissances humaines, on fait jamais de débat avec les autres, on ne peut jamais proposer nos propres idées, jamais donc on doit pré-éduquer au travail mais il faut payer et j'ai bien payé, j'ai payé un an mais maintenant ça va, tout va bien. »* Peng, homme, 36 ans

Pour Lin et Jian, jeunes femmes, l'autorité de leur supérieure hiérarchique paraît bien trop arbitraire.

> *« On a eu une directrice difficile…d'après les collègues, parce qu'elle est exigeante, elle complique les choses, parfois, on peut faire ça directement, efficacement mais elle veut pas, elle veut…compliquer les choses. …on est tous d'accord sauf elle, parce qu'elle est directrice…ça me donne un peu une impression pas très bien. »* Lin, femme, 24 ans

Le genre est également un facteur contraignant/discriminant pour trouver un travail, notamment avec la possibilité d'avoir un deuxième enfant et d'entraîner de facto des congés maternité. C'est ce que nous témoignent Xue, 34 ans qui vient d'avoir son deuxième enfant et Li, 22 ans.

> *« en Chine maintenant c'est de plus en plus un gros problème pour les femmes de trouver un travail parce que maintenant en Chine c'est ouvert pour avoir un deuxième enfant et les congés (de maternité)…c'est long, c'est plus long qu'avant, l'entreprise supporte plus* (doit payer davantage) *qu'avant pour supporter les femmes (pendant leur maternité) donc pour les femmes c'est de plus en plus difficile de chercher un travail, si elle n'est pas mariée, si elle n'a pas d'enfant…*(le patron se dit) *'peut-être elle va avoir le deuxième enfant'… [...]... il y a des entreprises qui ne veulent pas que les femmes prennent la totalité du congé... [...]...Je ne sais pas si les femmes peuvent aller contre l'entreprise mais si elles veulent continuer à travailler* (après la naissance) *tu ne prends pas les congés.» Xue, femme, 34 ans*

Les rapports de genre impliquant pour la femme un âge pour se marier, avoir son enfant jusqu'à celui d'occuper un emploi « tranquille » ou de rester à la maison sont encore très prégnants dans les discours des jeunes femmes.

« Et puis aussi préparer l'avenir, aussi surtout quelques filles chinoises se sont mariées, commencent à avoir des enfants les unes après les autres, j'ai l'impression elles sont beaucoup moins ambitieuses au niveau du travail…je les comprends, je les comprends…mais je pense elles sont très heureuses aussi…mais c'est la culture chinoise aussi…Au début je voulais…comment dire…fixer un chemin très détaillé mais aujourd'hui je fais plus ça, j'aimerais bien avoir des images dans ma tête que j'espère, par exemple, avant 35 ans j'aurai une famille parce que sinon ce sera trop tard pour avoir un enfant, enfin non, c'est pas trop tard, c'est pas le bon moment pour avoir un enfant... » Cui, femme, 27 ans

« Au contraire, c'est mon père plus compréhensif parce que ma mère croit que la femme doit être à la maison, nettoyer, s'occuper des enfants, faire la cuisine,….ho, ho, ho, c'est pas possible….mais elle est très âgée, maintenant elle a 66 ans, la pensée c'est très vieux, très vieux,… » Mei, femme, 36 ans

« La mère de mon père elle a plus de 84 ans, et mon grand-père (père de ma mère) je sais pas. Les deux ils ont une pensée…est-ce que tu connais la pensée en Chine ? Les garçons sont plus importants que les filles. Oui tous donc je communique très peu avec eux, mes parents ne veulent pas que je communique avec eux, c'est des personnes âgées, c'est une pensée ancienne, c'est normal. » Li, femme, 22 ans

Dans la série télévisée « Ode to Joy » (**annexe 33**), au cours de la scène 4, épisode 2, les deux jeunes femmes évoquent la situation des « travailleuses les moins bien classées/gradées » qui sont toujours soumises, selon elles, à un traitement arbitraire en cas de conflit au travail.

Les différences régionales entre natifs Chinois rendent les relations parfois compliquées et entretiennent un réseautage par communauté. C'est le cas de Gang, jeune homme de 27 ans originaire du nord de la Chine, qui a travaillé avec des employeurs chinois venant du Wenzhou, au sud de Shanghaï.

« Oui, plus franc, plus direct…alors que les gens du sud sont plus…comment dire…compliqués, moins francs, moins directs, et les gens du sud-ouest…on dit souvent que les gens du sud-ouest sont super sympa…sichuan, chongqing, guiyang (capitale du guizhou)». Gang, homme, 27 ans

b) Rendent l'intégration difficile

Tous ces facteurs discriminants rendent l'intégration difficile, et particulièrement pour celle oui celui qui revient au pays après des études à l'étranger.

Pour Cha, jeune femme de 27 ans, le monde du travail, compliqué et hostile, est opposé au monde de l'école, où l'enjeu est le développement de l'enfant dans une atmosphère bienveillante.

« A l'école tout le monde est gentil pour toi mais dans le lieu de travail il y a des clients pas contents, qui sont en colère qui te disent que c'est pas bien mais il faut pas prendre à la tête. » Cha, femme, 27 ans

Pour d'autres, comme Bo, jeune homme de 29 ans, le milieu du travail ne permet pas de progresser comme attendu selon les codes sociaux relatifs à la recherche de perfectionnement intérieur et d'ascension sociale (cf. chapitre 6). Pour Dong, l'environnement devient même nocif en obligeant l'individu à nouer des relations stratégiques au détriment de son équilibre personnel.

« L'environnement c'est…comment dire…les employés…avec eux je peux pas progresser. » Bo, homme, 29 ans

« en Chine à l'hôtellerie il y a de gros problèmes entre collègues, ça veut dire les collègues ils se groupent et puis ils se contrent et tu dois choisir à quel groupe tu veux appartenir, alors ça ça me va pas du tout, ça veut dire en Chine le travail avec la vie privée se mélangent donc si je t'aime pas je travaille pas avec toi non plus, donc les différents groupes après le travail eux ils s'amusent et les autres s'amusent à côté donc c'est compliqué.» Dong, homme, 27 ans

Mais la question du **logement** reste souvent le nœud du problème de l'intégration. Devenu produit de consommation géré par le marché dans les années 1990 (Sanjuan, 2007, p.23), les prix des logements ont augmenté très vite et sans discontinuer.

> *« en fait le problème c'est le loyer c'est cher à Pékin, si on veut acheter un appartement ce sera horrible. Peut-être dans 10 ans on pourra acheter un appartement à Pékin ou à Shanghai, mais maintenant non. Je préfère louer. Si on travaille bien et on gagne bien je pense on peut rester à Pékin mais sinon je préfère rentrer chez moi, dans la province de mon copain, on doit choisir une ville un peu plus petite. Mon copain vient du Hebei. Une ville proche de nos familles ou bien on va choisir une ville Qingdao dans la province du Shandong. » Hua, femme, 23 ans*

Ce phénomène pousse les répondants à rentrer dans leur province natale, où les logements sont quand même moins chers que dans les 4 villes les plus convoitées (Pékin, Shanghaï, Canton, Shenzhen).

> *« Et la 2ème raison c'est que à ce moment-là à Pékin je gagne pas beaucoup d'argent, c'est pas facile d'acheter un appartement à pékin, le prix des appartements c'est très très cher, donc moi à ce moment-là je me dis que…j'ai 30 ans, 31, 32…donc pour moi la première proposition c'est le mariage, c'est la famille, j'ai déjà dépensé pas mal de temps à faire mes études en France, l'âge le plus plaisant de la vie, donc c'est ma vie…RIRES... c'est un choix, c'est mon choix, je préfère rentrer, il n'y a pas de choix mieux que ça en fait. » Jie, femme, 35 ans*

Ils peuvent y vivre momentanément chez leurs parents ou, pour les mieux lotis, bénéficier d'une aide financière de leur parent.

> *« Les jeunes, on va d'abord louer un appartement parce qu'acheter c'est très très cher. Et à côté nos parents ils préparent une somme, et nous on prépare une somme, et on emprunte de l'argent à la banque. Il faut 3 parties sinon on peut pas trouver un logement à Shanghai, c'est trop cher. C'est 12 000 euros par m2, et pas en centre-ville. » Cheng, homme, 27 ans*

Pour ceux qui viennent des villages, la situation est encore plus difficile.

> *« Pour les gens qui habitaient toute la vie en ville qui peut-être avaient 3 ou 4 logements, quand ils ont vendu un logement ils sont devenus millionnaires. Quand on était petit, on n'a pas l'argent mais le logement est pas cher mais quand on est grand le logement est cher et on a un peu de salaire parce que nous on est nés dans les villes pas dans les villages, mais les jeunes de mon âge nés dans un village et qui veulent vivre dans une ville c'est très très difficile, 20 ans c'est pas suffisant, 30 ans peut-être pour la dette, peut-être 30 ans…c'est difficile…les jeunes personnes qui viennent juste de quitter l'université son salaire c'est pas très haut peut-être 400-500 euros il faut payer le logement, il faut manger, il faut donner un peu d'argent à ses parents donc il n'y a pas assez de dépôt sur leur compte donc pour eux c'est très difficile. » Kang, homme, 32 ans*

8.3.2 Une application variable des conditions légales

La réalité des conditions de vie au travail met à mal les attentes des répondants au cours de leurs premières expériences profesionnelles.

a) Le cas de la protection sociale

> *« Oui, parfaitement, s'il n'y a pas de contrat il n'y a pas d'assurances sociales, oui. » Kang, homme, 32 ans*

Même si l'existence d'une couverture sociale de base est souvent associée à l'existence d'un contrat, son application reste variable selon différents facteurs. Le répondant n'est pas toujours attentif à son existence au sein du contrat, se fiant à ce qui lui a été dit au moment de l'embauche.

Elle est souvent perçue comme un avantage offert dans les grandes entreprises.

« plutôt les grandes entreprises proposent plutôt wǔ xiǎn yī jīn 五险一金 , c'est un avantage plus élevé pour les salariés dans les entreprises privées. Mais les petites entreprises, normalement, elles ne proposent pas ça, ….peut-être trois, sǎn xiǎn 三险, mais pas wǔ xiǎn 五险.» Dai, femme, 28 ans

Il s'agit, dès lors, de comparer le salaire versé avec ou sans les 5xianyijin. Pour ceux qui travaillent dans des plus petites entreprises, l'application des règles est très fluctuante. D'abord, le yijin n'étant pas obligatoire, il n'est pas toujours proposé.

« C'est l'assurance, la retraite, ça c'est le premier, maladie deuxième et chômage…j'ai vu ton document, sǎn xiǎn yī jīn 三险一金 ça n'existe plus maintenant c'est wǔ xiǎn yī jīn 五险一金, c'était avant ça, parce qu'il n'y avait pas chômage et maternité, maintenant il y a chômage, maternité, maladie, je sais plus…il y avait un autre…accident de travail…et puis yī jīn c'est l'appartement, c'est le bonus pour l'appartement, mais nous on n'a pas, malheureusement…RIRES…parce que le yī jīn c'est pas obligatoire, c'est un bonus. wǔ xiǎn c'est obligatoire, normalement quand on signe un contrat on est obligé de…après tu vas me dire mais….c'est une question d'application mais c'est obligatoire j'en suis certain, yī jīn non, gong yī jīn non. » Feng, homme, 35 ans

Quand cette prime bonus, liée au logement, est incluse dans le contrat, elle est calculée sur la base du salaire fixe, souvent descendu au minimum, évitant ainsi une dépense trop élevée pour l'entreprise. Mais cette situation est aussi valable pour l'ensemble des assurances sociales protégeant le salarié.

*« **Pas obligatoire ?** Le yijin non mais l'assurance oui, mais le yijin c'est comme un bonus plus moderne, c'est pas vraiment imposé, par exemple ma cousine elle travaille pour une petite entreprise qui est sous amazon mais elle touche pas le yijin…et après voilà, c'est pas vraiment imposé. » Shu, femme, 25 ans*

Bien souvent, le salaire de base est donc assez bas, l'employeur favorisant le système de primes, à la fois pour inciter/motiver le salarié à vendre ou produire davantage et évitant ainsi le coût des charges sociales.

*« mais le salaire de base c'est pas très grand-chose, les primes c'est plus intéressant. **C'est écrit dans le contrat les primes ?** C'est plutôt le salaire de base, après les primes c'est selon ton travail, si tu fais des conseils. »* Wen, femme, 27 ans

« En fait on a deux choix, si on demande le salaire on n'a pas de commission, si je veux des commissions pas de salaire...je préfère les commissions (rires). C'est mieux, je préfère, c'est parce que le salaire toujours comme ça (très bas).» Fang, femme, 26 ans

L'application des règles de la protection sociale dépend aussi de facteurs liés au territoire où le jeune travaille. Les taux de couverture peuvent être ajustés selon la province ou la ville.

« Non, c'est pas écrit, en fait c'est imposé, chaque ville c'est différent, Shanghai et Pékin c'est pas pareil, à Pékin c'est 8 % et à Shanghai je sais pas c'est aux alentours de 10% mais chaque ville c'est différent, 8%, 9%, 10%, c'est comme ça….et il y a beaucoup d'entreprises qui ne paient pas le yijin, c'est pas vraiment imposé. » Ting, femme, 25 ans

Mais le principal facteur de différence est le statut de l'entreprise, privée ou nationale.

« je sais que c'est obligatoire surtout pour l'entreprise attachée au gouvernement, l'entreprise nationale , aussi pour la grande entreprise c'est un truc de bonus, c'est un truc donc…j'ai jamais eu un contrat de 5xianyijin, j'ai pas de chance….[….]… c'est pas beaucoup, mais comme la loi l'impose, ils font ce que la loi impose mais pas plus mais en Chine c'est souvent si tu travailles pour le gouvernement ou pour l'école publique ou pour les hôpitaux publiques enfin tout ce qui est public, tu touches beaucoup plus de yijin que les autres.» Shu, femme, 25 ans

Enfin, en ce qui concerne les entreprises chinoises installées en France, les conditions d'application des règles concernant la protection sociale ne sont pas toujours respectées. C'est la situation de Shu, jeune femme de 25

ans, qui a travaillé pendant plusieurs mois dans un restaurant pensant, à tort, être déclarée et couverte par les règles de couverture sociale.

> *« et à la fin du contrat j'ai réalisé c'est un faux contrat, c'est un contrat qui ne vaut pas grand-chose, par exemple ils ont promis d'avoir une assurance médicale, tu sais toutes les mutuelles tout ça mais en fait je ne suis pas dans la liste de mutuelle... [...]...ils ont menti, après le contrat signé ok ils ont imprimé (photocopié) ma carte de séjour tout ça, je pense c'est normal, mais en fait tous les documents que j'ai signés ça ne vaut rien du tout, je ne suis pas dans leur liste. » Shu, femme, 25 ans*

b) Réalités diverses du contrat de travail

L'existence du contrat de travail varie souvent selon la taille de l'entreprise.

> *« Je ne pense pas que c'est tous mais la plupart, parce que ça dépend de quel type de travail il fait, par exemple s'il travaille pour les commerçants individuels ils ne signent pas de contrat mais ils s'arrangent pour ce genre d'avantages là, comme par exemple je peux payer plus comme ça je ne signe pas de contrat avec vous mais je paie plus en échange mais pour les grandes entreprises comme Huawei ou …même si vous ne voulez pas signer de contrat avec eux, eux c'est obligé de signer avec les employés. » Qian, femme, 23 ans*

Au cours de leur carrière, certains répondants, notamment ceux nés dans les années post-1980 peuvent avoir connu des situations professionnelles avec ou sans contrat de travail. Ainsi, Peng, jeune homme de 36 ans, témoigne de ses trois expériences professionnelles de programmeur dans des entreprises de tailles différentes, à des temps distincts. Lors de son premier poste, en 2004, le contrat de travail écrit n'était pas encore une obligation mais la situation a évolué en même temps que son changement de poste.

> *« J'avais 23 ans et je n'ai pas signé de contrat avec cette entreprise parce qu'à ce moment-là la loi n'était pas très très sérieuse en Chine donc pour le premier travail j'ai pas d'assurances, j'ai pas la pension de retraite…et après j'ai travaillé dans une entreprise indienne, XXX, c'est une entreprise qui propose une solution informatique surtout pour les clients de l'Amérique du nord et maintenant dans une entreprise chinoise [...]. À ce moment-là le contrat c'est normal avec China XXXX et l'assurance et le salaire c'est à Shanghai donc tout va bien, tout est normal» Peng, homme, 36 ans*

Mais le souvenir d'avoir signé, ou même seulement vu, un contrat de travail n'est pas toujours clair pour nos répondants.

> *« Je sais pas, je me souviens plus…je crois on a signé quelque chose, mais pas un contrat parce que moi j'en ai pas…de papier (*comprendre, de copie*), non, non, j'en ai pas. » Hua, femme, 23 ans*

Cela tient pour beaucoup au fait que le contrat n'est pas perçu comme essentiel à la relation. Il représente une certaine formalisation de l'échange mais, en dehors de la couverture sociale, n'apporte pas de garanties particulières.

Il est même associé à une augmentation des contraintes. Il en est ainsi de la période d'essai, dont la loi prévoit une durée maximale de six mois pour les contrats de trois ans et plus. Pour maintenir une certaine souplesse dans la gestion de la main d'œuvre, nombre d'entreprises imposent des contrats de trois ans avec des périodes d'essai maximales, mettant ainsi le salarié sous pression pendant six longs mois.

> *« il est dit si on ne me trouve pas assez compétente pendant la période d'essai on peut me licencier tout de suite, c'est ça qui fait souvent le conflit dans les entreprises chinoises parce que c'est juste marqué si je suis prouvée incompétente pendant la période d'essai mais c'est pas écrit comment ça peut être jugé, c'est-à-dire pendant la période d'essai c'est possible juste parce que le directeur t'aime pas, il peut te licencier, il ne sera pas puni, il peut*

dire que tu n'es pas assez compétente pour ce poste mais il n'y a pas de preuves, quoi, c'est souvent ce cas…j'ai cherché sur internet parce que je veux quitter le poste la dernière fois et il se trouve qu'il y a beaucoup de cas comme ça, pour moi c'est une période d'essai d'un mois mais pour un contrat plus de 3 ans on peut avoir une période d'essai de 6 mois et il y a des gens au bout de 5 ou 6 mois ils sont licenciés juste pour cette raison (pour éviter de payer une indemnité de licenciement si le contrat est supérieur à 6 mois)*... [...]...c'est beaucoup le cas maintenant en Chine, on a beaucoup de contrats de 3 ans parce que pour un contrat de 3 ans, l'entreprise a le droit d'avoir une période d'essai de 6 mois, c'est le maximum dans la loi, c'est-à-dire une période d'essai de 6 mois c'est maximum. »* Ting, femme, 25 ans

Il arrive également que le salarié doive payer pour résilier son contrat.

« Oui, il faut soit l'entreprise qui paye pour l'arrêter ou c'est vous qui doit payer pour arrêter le contrat… » Jiao, femme, 23 ans

En pragmatique, le répondant ne voit donc pas bien ce que le contrat de travail lui apporte quand il constate que :

- le principal n'est pas écrit : par exemple, la durée du contrat peut être omise.

  « Un contrat de travail c'est pas pareil qu'en France, …on va donner très peu de détails sur les contrats, c'est pas des types de contrats différents, c'est selon les situations différentes. ***Il y a une durée fixe au contrat ?*** *Ça dépend, ça dépend si les employés sont d'accord avec le contrat donc on va donner (une durée), on va changer un peu… parfois le contrat le dit mais c'est pas toujours, ça peut aussi être sans durée. » Hui, femme, 22 ans*

  C'est souvent un contrat standard et les détails sont examinés/négociés avec le chef, après.

  « En France c'était un CDI, et en Chine c'est des contrats à renouveler…Oui, on a un contrat et c'est…peut-être c'est spécial pour les entreprises nationales chinoises, on le signe tous les trois ans ou cinq ans, nous on le signe tous les cinq ans, le contrat il est là mais…c'est pas assez détaillé comme en France, c'est un contrat standard que l'on signe, après les détails il faut négocier avec notre chef…Heu…dans le contrat c'est pas marqué grand-chose. » De, homme, 32 ans

  Autre exemple, la question du règlement des commissions en cas de non-renouvellement du contrat n'est pas précisée.

  « on touche pas tout de suite, on touche seulement la moitié, si on part de l'entreprise on perd, ça dépend des clients, …pour moi je pense que j'ai perdu environ 20.000 yuans... [...]...c'était pas écrit. Les choses écrites c'est qu'on touche la moitié seulement. Par exemple si je signe avec un client le 1er juillet, mais je quitte et il paie après, je ne reçois rien, et quelques bons clients avaient signé mais pas payé et j'avais déjà quitté donc la relation avec moi est finie, c'est injuste mais c'est ok parce que c'est suffisant pour moi l'expérience. » Mei, femme, 36 ans

- si l'entreprise ferme, à quoi bon avoir un cdi ?

  « il n'y a que les entreprises nationales qui durent très longtemps mais après pour les entreprises privées on ne sait jamais mais aussi c'est un cdi si l'entreprise n'existe plus ça ne sert à rien…même si des grandes banques, j'ai une camarade qui travaille dans une banque très connue en chine, c'est un contrat cdi et après il y a beaucoup de licenciements. » Wen, femme, 27 ans

- le non-respect du contrat ne sera pas sanctionné.

  « ça ça va, mais le problème c'est pas ça en Chine, à mon avis c'est pas le contrat ou les règles ou la loi, c'est très bien établi puisqu'on s'est inspiré du style européen ou du style occidental donc on a imité avec un style chinois mais en gros au niveau du contrat il n'y a pas de piège franchement…oui, peut-être certains il y a des pièges mais en gros c'est pas ça le problème, le problème c'est que une fois qu'on a signé le contrat est-ce qu'il est valable (respecté) ou pas, c'est ça le problème, si personne ne respecte rien donc le contrat en Chine pour moi c'est plus un processus

juridique entre guillemets quoi mais en même temps on respecte ou pas, c'est pas très grave, (et) si tu l'accuses…franchement c'est…c'est pas toi tu peux gagner quoi… » Dong, homme, 27 ans

- la loi, ce n'est pas le premier critère que le répondant retient de sa relation d'emploi. Pour Guo, la régulation de la main d'œuvre se matérialise selon les règles du marché et la loi sur le travail passe au second plan.

  « bien sûr ils ont un contrat de travail (rires), …le premier contrat de travail ça a commencé pendant les années 90 et donc ça fait longtemps qu'on en a un, et la protection des droits de travail …tout est moins bien que la France bien sûr mais c'est pas tellement mauvais, non plus. On a moins de protection pour les femmes. En Chine il n'y a pas de CDI, pas de CDD….heu…le patron peut te virer du jour au lendemain, il y a toujours trop de monde donc le patron il s'en fout…quoi d'autre…les situations de travail…il y a des villes…les gens travaillent 6 jours dans la semaine…je ne savais pas que dans les grandes villes les gens travaillent 6 jours par semaine…alors que la loi c'est 40 heures par semaine…en Chine on s'en fout un peu de la loi, la loi travail on s'en fout, le travail si tu veux pas tu le laisses, et il y a plein de gens qui veulent le faire…il n'y a pas la notion on se réunit pour faire une convention collective et négocier les conditions contre les capitaux, non, c'est pas ça, c'est comme dans le marché, chacun commence à baisser ses prix pour avoir plus de clients, en Chine c'est pareil, le travail si tu veux pas le faire, il y en a d'autres qui veulent le faire. » Guo, homme, 28 ans

c) Compter d'abord sur soi

Pour toutes ces raisons, le répondant va d'abord chercher à assurer sa protection avec ses propres ressources, par le travail, le recours à des assurances privées, mais également en comptant sur sa chance, en pratiquant une forme de spiritualité ou même en exerçant des menaces auprès de son employeur.

- La retraite, le chômage...ces inaccessibles.

  « ….Les droits au chômage, c'est quoi ? En Chine, c'est pas possible, 1 milliard 300 millions, si tout le monde au chômage, l'État est mort (rires). » Mei, femme, 36 ans

  « Assurance chômage, ça existe en Chine mais très peu, pour moi c'est pas grave, le droit au chômage, pendant que tu es au chômage tu touches l'argent, c'est ça ? ***Pendant deux ans…****Deux ans ???? Ha deux mois maximum pour moi je trouve un autre (travail) (rires), je vais pas rester deux ans…..je suis obligé.» Bo, homme, 29 ans*

- Les assurances privées : une réponse parallèle.

  « Peut-être en Chine il n'y a pas de choses comme ça, donc pas nécessaire parce qu'en Chine ce n'est pas assurance santé, c'est juste assurance accident, par exemple le bureau prend feu. Et les droits de chômage n'existent pas. ***Et si vous devez aller à l'hôpital ?*** *Vous payez par vous-mêmes. Quelques personnes achètent une assurance santé sociale privée mais c'est environ en moyenne 30.000 yuans par an mais si vous êtes malade* (et que vous achetez vos médicaments par vous-même) *c'est moins 300, 500…donc si j'ai l'argent je préfère payer chaque fois, donc je n'achète pas d'assurance. L'hôpital en Chine c'est horrible, il y a beaucoup de monde, et peut-être pour une fièvre vous payez 300-500 yuans, mais maintenant je reste chez moi je prends beaucoup d'eau et je me soigne, je guéris, je pense que depuis 6-7 ans je n'achète pas de médicaments, je me soigne moi-mêmen, comme beaucoup de médicaments c'est importé, c'est cher, je n'en prends pas. » Mei, femme, 36 ans*

- La **chance** est souvent invoquée par les répondants. Pour Yutang (1937, p.262), elle est une des conséquences de la doctrine du fatalisme qui joue un rôle important dans la tradition confucéenne. Cette croyance au destin, selon l'auteur, est source d'une grande fermeté de conviction, du contentement intérieur et explique la placidité de l'âme chinoise : « Comme il est impossible d'avoir toujours la même chance de son côté et qu'elle ne peut, apparemment, être la part de tous, le Chinois se soumet volontiers à cette

inégalité comme à une chose naturelle. Les examens impériaux sont toujours pour les ambitieux et les capables la chance du pied à l'étrier. »

« Ça dépend, ça dépend, de temps en temps les patrons sont gentils, ça dépend des gens. J'ai beaucoup de chance (rires), dans le vin ma patronne était gentille. » Cai, femme, 38 ans

*« **L'agence de voyage vous donne de bons ou mauvais groupes ?** ça dépend, ça dépend les relations entre nous et l'agence, et aussi ça dépend la chance (rires). » Fang, femme, 26 ans*

« la première impression que tu as eue et pendant la conversation tu sens exactement ce qu'elle veut et tu sens si tu as une chance, c'est ma première impression... » Shu, femme, 25 ans

« ça dépend des RH aussi, ça dépend l'opportunité, tu as la chance ou pas, ta passion, ta nature, si il y a quelqu'un qui aime, oui, tant mieux, sinon on cherche encore » Bo-H-29

« …je ne sais pas pourquoi on m'a prise, peut-être la chance…. » Qiong-F-26

« (mon grand-père m'avait raconté)...comment il avait eu de la chance d'avoir de l'éducation parce que à ce moment-là c'est pas normal, si vous avez de l'éducation à ce moment-là c'est pas normal, en plus c'est un type d'éducation étrangère pas comme en Chine, à ce moment-là l'éducation chinoise c'est plutôt la littérature mais pas le côté scientifique, comment il a eu la chance de toucher l'éducation scientifique. » Jiao-F-23

- La spiritualité permet également de trouver un espoir de protection.

  *«Tous le temps j'ai eu une bonne chance, c'est ma croyance, ça c'est un symbole bouddhiste. **Ha, tu es bouddhiste ?** Hummm, je ne suis pas bouddhiste mais je suis sous la croyance seulement. Il me protège. Parce qu'en général les Chinois n'aiment pas les croyances, avant je sais… avant d'arriver en Afrique je pense ça marche pas, mais après je pense tout le monde devrait avoir une croyance même si les dieux n'existent pas…comment dire…c'est trop difficile d'expliquer…il faut un symbole dans la tête. Pour tenir, pour te protéger... ça peut amener une force quand on a besoin d'aide, c'est vrai, c'est vrai **Toi, ça t'a aidé….**Silence. »* Hu, homme, 23 ans

- La violence sous différentes formes, menace verbale ou violence physique contre le matériel ou contre les personnes, peut aussi représenter une forme de réponse à cette quête de protection non aboutie.

  Feng, manager dans une usine du sud de la Chine, témoigne ainsi des violences fréquentes des jeunes ouvriers.

  « moi j'ai été aux prudhommes en Chine, c'est pas tous les managers qui ont l'occasion de faire ça…quand j'étais directeur technique donc j'ai eu des ouvriers qui ont été…qui ont démissionné ou qui ont été licenciés je ne sais plus…mais ils sont revenus casser le matériel et me menacer... [...]...il n'écoute même pas la situation quand j'explique, pourquoi, la justification, 'si tu ne comprends pas, on peut aller aux prudhommes, ou tu portes plainte, on a des tas de choses à expliquer' mais il ne voulait pas m'écouter, il me menaçait, il cassait, il cassait des choses.» Feng, homme, 35 ans

- Mais la menace de faire perdre la face à son supérieur hiérarchique peut aussi être un moyen suffisant pour rééquilibrer le rapport de force entre hiérarchie et employé.

  Pour Hu, jeune homme de 23 ans parti travailler en Afrique, le rapport avec son hiérarchique s'est détérioré du fait du non-paiement de ses salaires. Sa menace consistait alors à rapporter la situation à un niveau hiérarchique supérieur.

  « je l'ai touché (le salaire) *après 3 mois parce qu'il m'a toujours dit l'entreprise a quelques problèmes financiers, il me dit toujours, alors je luis dis 'si tu ne peux pas me donner mon salaire avant que je travaille, je vais aller à l'entreprise directement'. Je vais aller à l'entreprise chez eux pour trouver un autre patron, le premier patron, alors peut-être il a peur. » Hu, homme, 23 ans*

8.3.3. Diversité de modèles qui s'entrecroisent et s'entrechoquent

Dans la Chine contemporaine, les modèles de vie sont de plus en plus divers, à la croisée des grands récits qui conjuguent pensée philosophique ancienne, modèle communiste et pratique libérale du marché et des petits récits qui viennent s'y combiner avec plus ou moins de facilité.

Cette diversité de modèles s'entrecroise parfois avec succès, parfois avec conflit, alternant les effets positifs et négatifs pour une adaptation collective et individuelle accélérée.

a) Les parents, c'est les patrons

Le modèle le plus clivé concernant les attentes est celui « parents-enfants ». Pour le répondant, le dilemme entre l'aspiration de sa **famille** et ses propres attentes vis-à-vis du travail et de la vie en général est vécu comme un conflit intérieur très difficilement supportable dans un pays où la famille et l'autorité parentale sont perçues comme l'expression majeure de l'harmonie de la société.

> *« Comme nous disons en Chine, les parents nourrissent leurs enfants de deux façons. La première, c'est ce qu'on préfère aujourd'hui en Chine, on va encadrer leurs moutons (fait le geste d'encerclement), les enfants sont des moutons, encadrer les moutons dans une ferme. Et la deuxième, c'est laisser partir les moutons à l'extérieur.»* An, homme, 25 ans

Pour Faure (2003, p.200), la piété filiale est le ciment d'un ordre social qui contribue à la stabilité de la société chinoise mais l'auteur ajoute également que le glissement est aussi aisé vers une autorité contraignante plutôt que bienveillante.

Cette pression parentale autoritaire est souvent associée à la pensée confucéenne des générations précédentes, et rejetée pour un idéal plus égalitaire. Pour les jeunes femmes, le modèle est encore plus clivant car il entrave leur désir d'indépendance et d'autonomie. Mei fait ainsi le lien entre les classes hiérarchiques dans l'entreprise et le modèle familial de la société chinoise.

> *« La pensée de Kǒngzǐ 孔子…oh mon dieu, c'est très grave, beaucoup de chinois plus âgés comme mes parents, la pensée de Kǒngzǐ 孔子 c'est obéir le gouvernement, obéir la personne plus âgée, le patron, même le frère, grand frère, grande sœur, obéir oui, comme ça…mais (moi) pas du tout (rires), je préfère la devise égalité, je pense les personnes sont comme ça (geste de la main en signe d'égalité), pas comme ça (geste de la main en signe de déséquilibre)….mais en Chine c'est très strict dans l'entreprise, il y a des classes, (c'est) hiérarchique,….les femmes…dans les grandes familles, les femmes ne parlent pas, juste écoutent et je me souviens quand je suis enfant, les grandes familles, grands-mères, beaucoup de tantes…prennent le repas pour la fête de printemps, oui, c'est le grand repas, mais tous les hommes à table…et les femmes toutes petites, elles mangent comme ça, elles ont une table plus petite, et les enfants…on mange assis sur la terre, il n'y a pas beaucoup de chaises… » Mei, femme, 36 ans*

Il y a aussi un rejet du modèle de vie au travail précédent, avant les transformations économiques, du fait de la non possibilité de mobilité.

> *« même si le travail est très très très ennuyeux…ils ne changent pas, ils ne changent pas, peut-être coincés par les petits bénéfices du travail.» Li, femme, 22 ans*

L'enfant semble perdu dans des injonctions très contraignantes pour se démarquer dans une société de 1,4 milliards d'hommes et de femmes. Pour Shu, jeune femme de 25 ans, l'enfance est synonyme de travail studieux.

Concrètement cette conflictualité se traduit, parfois, par le fait de choisir entre répondre aux vœux parentaux, ou s'affirmer en faisant ses propres choix. C'est ainsi le cas de Xia, jeune femme de 30 ans, qui avait obtenu un emploi dans une banque nationale mais qui a décidé de le quitter pour tenter une expérience de vie et de travail au Québec.

> *« Heu…je sais pas…moi c'était pas dur (de partir) mais pour mes parents, ils trouvent que c'est dommage parce que j'ai travaillé en première ligne pendant longtemps et (ensuite) j'ai eu une promotion qui me permettait de vivre mieux, on peut dire ça, mais finalement je l'ai abandonnée pareil.» Xia, femme, 30 ans*

Pour changer plus tard, saisissant les opportunités qui se présentent ou cherchant désespérément une vie meilleure.

> *« j'ai changé ma vision, par rapport à la vision de mes parents, mes parents ils pensent ça c'est vraiment bien, c'est des tâches simples, t'as pas besoin de travailler énorme, t'es tranquille, c'est un travail très stable mais moi je n'aime pas trop, c'est pour ça j'aime bien participer au projet xxx. »* Dai, femme, 28 ans

Rejetant le modèle de stabilité invoqué par leurs parents, ils préfèrent voir se succéder des contrats courts que s'engager dans une relation d'emploi à vie.

> *« La génération de mes parents, ce qu'ils veulent c'est la stabilité pour nous. Ça, la stabilité, le mot stabilité c'est vraiment important. Mais nous, on veut pas la stabilité, enfin…est-ce qu'on ne veut pas la stabilité ? Si, aussi, mais pas pareil. (*Elle fait le geste avec la main*). Pour les parents, c'est plat. Nous on veut pas trop (*de montées et descentes*), on veut quelque chose comme ça (*elle fait le geste d'une petite vague*). » Shu, femme, 25 ans*
>
> *« Le problème c'est que les parents veulent la stabilité parce qu'ils ont vécu de l'insécurité, c'était pas sécuritaire au niveau de la vie, au niveau de la situation financière et tout, il y avait eu la guerre…par contre les enfants, notre génération, il y a certains qui croient en ces valeurs, qui veulent un métier stable, un métier sécuritaire, qu'ils ne perdent pas leur job mais il y en a beaucoup et de plus en plus qui commencent à entreprendre, qui voient quelque chose de nouveau, qui veulent créer quelque chose, qui veulent prendre un risque de faire ce qu'ils veulent par contre c'est beaucoup de pression de leurs parents parce que eux ils ne veulent pas, ils ne veulent pas qu'ils prennent de risques, il ne veulent pas qu'ils ne soient pas toujours sécuritaire mais ils veulent qu'ils soient sages…c'est là qu'il y a conflit…» Xia, femme, 30 ans*

Le travail n'est pas/plus le premier sens de la vie, la relation à l'autorité est remise un peu en question, l'épanouissement au travail devient une quête.

Pour Wen et Guo, les vacances sont aussi un attendu du travail.

> *« Ouais, je suis d'accord il faut être très travailleur, très sérieux dans son travail mais quand on a des vacances on doit en profiter, on a quand même autre chose à faire, pas que le travail, le travail c'est pour vivre mieux... [...]... Il y ai beaucoup de jeunes dans l'entreprise de mes parents, ils ne se comprennent pas du tout, mes parents pensent qu'ils sont très très paresseux. » Wen, femme, 27 ans*

La relation à la hiérarchie est perçue différemment. Les rites de conduite sociale sont mis en question.

> *« si on dit quelque chose…comment dire…on ne respecte pas notre responsable ou quelque chose…en fait pour nous c'est juste quelque chose d'amusant mais pour eux, pour la génération de mes parents c'est très très grave, 'comment tu peux dire ça derrière tes patrons', pour eux c'est quelque chose de très grave, mais pour nous c'est juste on s'en fout, c'est pour s'amuser, c'est pas très grave, mais pour eux c'est très très grave, il faut même écrire une lettre pour dire 'c'est ma faute, je ne peux pas dire ça derrière quelqu'un d'autre', ouais c'est pour ça je ne comprends pas trop leurs façons de travailler, même la relation entre collègues c'est très sérieux, c'est plus compliqué, ils ne disent pas les choses directement, il faut être poli et hypocrite, c'est très poli tout le temps mais je ne pense pas la même chose, c'est hypocrite je trouve. » Wen, femme, 27 ans*

La quête du sens devient une question lancinante dans la pensée des répondants. Bonheur au travail, aspiration à trouver ce qui convient à sa personnalité...vers une individualisation des attentes.

> *« Non, ils n'aiment…humm…je pense c'est… mes parents ne pensent pas le bonheur parce que je pense c'est…il y a…autrefois les chinois sont pauvres donc ils travaillent seulement pour manger, vivre, ils ne pensent pas le bonheur donc je ne pense pas qu'ils…je ne sais pas s'ils aiment le travail…mais maintenant les jeunes chinois pensent le bonheur. Pour moi c'est important d'aimer son travail. Pour mes parents, c'est pas important, seulement gagner beaucoup d'argent. »* Lian, femme, 24 ans

b) Conflit de générations

Comme étudié au sein du chapitre 1, le concept de **génération** par décade, ou par cohorte générationnelle, remporte un succès de plus en plus important en Chine. Nous reprenons ici les éléments de discours qui opposent les attentes au travail des nouvelles générations aux précédentes.

Pour Tang *et al.* (2017), le fossé entre générations est plus important que dans les sociétés occidentales en raison des transformations spectaculaires tant sur le plan économique, politique et culturel.

L'interviewé recherche une hiérarchie du même âge que lui, débarrassé des codes du « familier social chinois »....

> *« Je préfère travailler avec les jeunes, ceux qui me ressemblent parce que c'est plus direct. Avec les vieux, les relations c'est plus compliqué, c'est par derrière* (geste du bras imitant l'ondulation du serpent)*. Par exemple, les affaires, ça se traite au restaurant. Il faut boire beaucoup. Mon père fait ça souvent avec les clients. Si le client mange beaucoup, peut-être ça veut dire il va faire des affaires. »* Hong, femme, 23 ans

....et dont les vertus professionnelles lui sont plus proches.

> *« J'ai vu qu'il est gentil parce qu'il sourit toujours, il…comment dire…il est jeune, comme moi, donc je pense que le patron est très bon donc j'ai travaillé dans cette entreprise.»* Lian, femme, 24 ans

La différence d'âge peut entrer en opposition avec les rites culturels lorsqu'il s'agit de nommer comme superviseur une jeune femme. La communication avec ses collègues subordonnés plus âgées apparait difficile. C'est la situation de Jiao, jeune femme de 23 ans, qui est mal à l'aise dans la communication aves ses aînées.

> *« si il y a dans l'équipe des personnes qui ont plus d'expérience que moi je sais pas comment je dois expliquer une idée plus persuasive... [...]...si certaines ont beaucoup d'expérience elle me dit comment il faut gérer le stock, je peux pas dire non, parce que c'est un peu compliqué de communiquer comme ça… »* Jiao, femme, 23 ans

Il y a une opposition entre les rituels des ainés et les aspirations des jeunes.

> *« Ouais c'est ça, il faut manger avec eux après le travail, et boire beaucoup d'alcool, quand c'est les fêtes il faut acheter des cadeaux pour notre supérieur et toujours être très gentil, très souriant devant eux mais pas dans notre cœur, j'aime pas, c'est très hypocrite. »* Wen, femme, 27 ans

Ces différences de valeurs conduisent parfois au rejet de la hiérarchie chinoise. Chan, jeune femme de 27 ans, compare ainsi la situation au travail en France et en Chine.

> *« Les relations, les employeurs ou les patrons c'est très différent de la Chine, tout le monde est égal. Il n'y a pas quelqu'un qui me dirige, tu dois faire ça, si tu fais pas ça, c'est pas bien, c'est pas ça. Même il y a des responsables qui te disent de faire ça et tu fais pas, il va discuter avec toi, on fait pas une réunion où on va dire, c'est pas bien de faire ça…Mes amis quand elles étaient employés, elles acceptent et maintenant elles sont directeurs elles font la même chose.»* Chan, femme, 27 ans

C'est aussi l'avis de Guo, jeune homme de 28 ans.

« Je ne veux pas travailler pour des chinois, non…oui, c'est un choix. Les employeurs en France sont plus tolérants, ils comprennent que tu es là pour apprendre, il t'apprend les choses, y a moins de notions ou de sensations de hiérarchie, on est plus ou moins libres pour s'exprimer, les patrons attendent que tu aies de l'initiative et te demandent ton avis, t'es écouté, c'est ça qui est bien… » Guo, homme, 28 ans

c) Égalité versus méritocratie

L'un des principes qui ressort des discours des répondants est également celui de méritocratie. La prise en compte du mérite est une des notions clés de la théorie de l'équité d'Adams (1965). D'après cette théorie, la prise en compte du mérite est nécessaire pour aboutir à de justes distributions de ressources (justice distributive). Or, les experts RH lors des entretiens nous ont souvent signalé que les nouvelles générations aspiraient à être rapidement récompensées en fonction de leurs efforts, à l'inverse des générations précédentes.

C'est ainsi l'avis du DRH d'une grande chaîne hotelière:

« Ces générations recherchent l'équité, elles veulent plus de justice, elles préfèrent la justice et l'équité plus que le sentiment d'être apprécié. Les jeunes préfèrent être payés pour leurs efforts. Ils pensent « Si je mets des efforts, je devrais obtenir autant, s'il vous plaît ne me donnez pas la motivation émotionnelle ou la reconnaissance ou ce genre de pensée, ou un nom comme héros ou un nom comme un bon employé ... donnez-moi l'équité, quelque chose de concret ». C'est très différent de la génération précédente. Pour moi, je ne pense pas que je suis assez vieux, mais comme la génération des années 1980, j'aurais dit les choses différemment, j'aurais dit que nous sommes les mêmes que la génération précédente des années 1960 et 1970, nous sommes les mêmes, l'opportunité d'abord, et le gain de reconnaissance la qualité de la reconnaissance d'abord, puis vous obtenez l'argent. Et si vous faites bien le travail, l'argent finira par vous arriver. »

Cette quête de reconnaissance au mérite se heurte aux codes socio-culturels de fonctionnement des entreprises, où l'ancienneté dans le poste ou l'affiliation à un membre de l'organisation prime sur l'efficacité.

Et où toute différence de rémunération entre salariés est mal interprétée, enviée, conséquence d'années de système égalitaire des salaires.

« Je me rappelle il y a 2-3 ans quand j'étais directeur technique, j'ai entendu le gardien il savait combien je gagnais par mois par exemple…parce qu'un jour quand je suis sorti de l'entreprise je ne sais pas ce que je lui ai fait pour qu'il vienne me parler il m'a dit 'ouais tu gagnes pas mal, pourquoi tu ….' et puis il m'a sorti un chiffre je lui ai dit raconte… RIRES…. bon peut-être qu'à l'époque c'était pas bien géré maintenant c'est un peu mieux…mais bon ils sont intelligents, maintenant ils ne disent rien parce que tout le monde sait que je suis le plus ancien de l'entreprise donc quand ils me voient ils se disent celui-là il sait tout mais c'est un phénomène à savoir ça en Chine, quand j'ai comparé avec la France, c'est différent…en France, je n'ai jamais eu un collègue qui me dise 'xxx, combien tu gagnes', non j'ai jamais eu ça. Tout le monde est au courant de tes augmentations…Oui parfaitement, s'il n'est pas au courant ce mois-ci, il sera au courant la prochaine fois, c'est une question de temps. C'est très compliqué, c'est très compliqué, il y a des entreprises qui interdisent dans leur règlement intérieur, une fois prouvé c'est licenciement mais bon quand on fait ce type de licenciement, normalement c'est pas légal, et quand on fait quelque chose qui n'est pas compatible avec la loi, ben c'est la loi qui est en priorité, normalement…donc ça dépend si on est vraiment au tribunal ça peut marcher. » Feng, homme, 35 ans

Pour Ni, jeune femme de 31 ans, le besoin d'être reconnue pour ses mérites l'a ainsi éloignée du destin familial.

« Moi je préfère ne pas travailler pour la famille, c'est personnel, parce que j'ai l'impression si je travaille pour la famille que je ne suis pas indépendante, je suis toujours considérée comme quelqu'un de la famille ou aussi les

générations sont différentes, il y a toujours un respect, et je n'aime pas lier mon travail avec ma famille. » Ni, femme, 31 ans

Il y a confusion entre développement de l'entreprise au sens de famille, et développement des compétences.

« Je trouve qu'aujourd'hui en Chine, dans les entreprises privées, ils ont fait une radicalisation, l'entreprise c'est ta famille, comment faire pour aimer ta famille. On est radicalisé, ok on travaille pour l'entreprise. Moi, je veux pas dire qu'il faut pas vraiment radicaliser les employés mais qu'il faut expliquer aux employés comment il faut faire en entreprise. » An, homme, 25 ans

d) Fermeture et ouverture

Les répondants vivent leur relation de travail dans une société prise en étreinte entre ouverture vers le monde extérieur et repli autoritaire.

Pour An, jeune homme de 25 ans, l'aspiration à partir travailler en Afrique vient de l'expérience inédite d'une jeune auteure et aventurière taïwanaise, montrant que parcourir le monde est désormais bien un signe d'ouverture de la Chine et envoyant ainsi un signal positif de l'expatriation vers la jeunesse.

« mais il y a aussi une autre motivation, c'est que j'ai lu un roman ou des romans qui a été écrit sur l'Afrique, le continent africain. C'est une auteur chinoise, elle est taïwanaise, elle dit elle est chinoise, … elle s'appelle san mao, elle vient présenter sa vie en Afrique et ses voyages et j'ai trouvé super, une femme, elle a voyagé dans le monde entier donc je suis motivé par ce continent africain. » An, homme, 25 ans

Sur le plan du fonctionnement au travail, cette politique « d'ouverture-fermeture » pose également des problèmes pour le développement des marchés.

« la deuxième difficulté en Chine internet c'est un peu bloqué, quelques sites, tu ne peux pas trouver sur l'internet en Chine, comme google, facebook, twitter, tu ne peux pas trouver d'infos sur ces sites, donc…on peut trouver quelques façons pour se connecter sur certains sites mais c'est pas très stable, c'est pas stable parce que si…comment dire…..pendant les élections du parti socialiste et l'assemblée nationale on ne peut pas se connecter même si avec le logiciel tu peux traverser le mur international, mais là même avec le logiciel on ne peut pas se connecter sur google, c'est très très compliqué, pour nous c'est la catastrophe parce qu'on fait du commerce international et on ne peut pas se connecter avec les gens dehors, c'est impossible….je crois c'est le plus difficile. » Kang, homme, 32 ans

Cette opposition entre ouverture et fermeture se matérialise également au sein du pays, entre les différentes provinces ou villes.

« le plus important c'est le projet professionnel, alors pourquoi pas Pékin parce qu'en fait le Sìchuān 四川 c'est une province très fermée et les gens qui habitent dedans n'ont pas envie de sortir, c'est une habitude, en fait en Chine il y a Sichuan et Shanghai, (les gens de) Shanghai n'ont pas envie de sortir parce qu'ils trouvent que les autres sont paysans, c'est différent, nous c'est même si on sait que dehors c'est bien on n'a pas envie de sortir parce qu'à Chéngdū 成都, dans le Sìchuān 四川 (en général), c'est plus tranquille la vie, c'est l'autre conception, en gros c'est comme ça mais après j'ai dit non, ça va pas, parce que je suis jeune quand même, il faut aller voir. » Dong, homme, 27 ans

La course effrénée au gain heurte aussi les valeurs plus centrées sur le développement harmonieux de l'homme pour le bien de la société en général....

« Je n'ai pas travaillé dans le tourisme parce que en Chine…le tourisme n'est pas très bon…parce que les guides veulent toujours gagner beaucoup d'argent donc je pense c'est pas très bien... [...]...je pense le tourisme c'est très

agréable et très libre c'est comme ça, donc si c'est seulement pour gagner beaucoup d'argent je n'aime pas… » Lian, femme, 24 ans

....et oriente parfois le répondant vers des valeurs moins matérielles.

« Maintenant je n'ai pas beaucoup d'économies, mais plus tard si je gagne de l'argent je voudrais faire le tour du monde, voir les autres pays, je pense ça a plus de valeur pour moi que d'acheter une maison ou payer l'hôpital. » Mei, femme, 36 ans

Cette transformation d'une économie planifiée, où tout est « égal » pour tous, ne prépare pas le répondant au fonctionnement concurrentiel et compétitif des entreprises de marché....

« Je me connais bien, j'ai grandi dans une région il y a pas de commerçant, mes parents travaillent dans le secteur public, il y a pas de commerçant ou très peu parce que tous les magasins appartiennent à l'État, on payait pas avec de l'argent, on payait avec des tickets, on mangeait au restaurant, et puis tout le monde est gentil, tout le monde se connaît, c'est pas du tout la même chose, c'est pour ça on grandit dans un monde comme ça et après j'ai mal accepté le monde commercial. » Chan, femme, 27 ans

... ni aux contraintes RH d'entreprises « modernes » qui entrainent parfois des décisions de gestion en opposition avec les codes relationnels de bonne entente et d'harmonie au sein des équipes.

« Ouais, par exemple maintenant pour mon travail j'aimerais bien faire des entretiens d'embauche, pas des licenciements surtout c'est des collègues on travaille ensemble, peut-être on de très bonnes relations personnelles mais le licenciement c'est un peu difficile, j'aime pas trop ça…Oui, c'est mon collègue qui…comment dire…part du lieu de travail sans demander et après quand on demande pourquoi il a menti du coup notre patron pense c'est pas honnête et on ne peut pas travailler avec quelqu'un comme ça et du coup on fait un licenciement. Je fais partie avec ma responsable…pas facile surtout qu'on a une très bonne relation personnelle…mais je suis obligée de… ***Vous l'avez revu depuis…*** *Oui, après elle a trouvé un autre travail mais on sort quand même ensemble…toujours une bonne relation. » Wen, femme, 27 ans*

e) La fatigue du guanxi

L'un des aspects dominants du discours des répondants est le rejet du guanxi. L'une des experts interviewée le signale également :

« si vous n'avez pas de parents riches vous ne pouvez pas acheter une maison mais c'est très important pour les chinois d'acheter leur appartement donc c'est ce qui les inquiète, donc s'ils le peuvent aller dans les petites villes comme Tianjin, Chongquing, ils peuvent avoir une qualité de vie élevée parce que le prix de la maison est plus bas, mais certaines personnes disent que si vous retournez dans ces villes, vous ne pouvez pas avoir la possibilité de vous développer et vous ne pouvez pas non plus obtenir une concurrence loyale car il y a beaucoup de guanxi par exemple si vous voulez être un gongwuyuan (fonctionnaire), il est très important que vous ayez du guanxi. Mais pour ceux qui n'auront pas de guanxi, c'est très difficile même si vous avez fait une très bonne performance à l'examen car après l'examen écrit, vous devez faire des entretiens et dans le cas des entretiens, le guanxi joue un rôle très important, oui, par exemple si une entreprise a besoin de 3 personnes, 300 étudiants ont passé l'examen écrit, peut-être 10 ont réussi l'examen et vous devez en prendre 3, vous pouvez imaginer que c'est assez subjectif. Quand je parle à des jeunes, la plupart d'entre eux veulent retourner dans leur ville natale mais ils pensent qu'ils ne peuvent pas avoir de très bonnes opportunités pour développer leur carrière et il y a du guanxi partout, quand vous allez à l'hôpital… la jeune génération ne veut pas ça, ils veulent plus de liberté, ils sont influencés par l'Occident, l'égalité, la liberté, des choses comme ça. »

Les interviewés se plaignent alors de cette omniprésence de la relation en Chine.

« dès que tu veux faire quelque chose tu dois chercher des réseaux, surtout chez nous, dans le Dongbei, parce que chez nous ça a fonctionné comme ça, dans les grandes entreprises de l'État, ça a fonctionné comme ça, on est habitués surtout chez nous et puis en Chine entier c'est pareil, si tu veux faire quelque chose, si tu cherches pas, on dit toujours zhǎo guānxì 找关系,chercher la relation, tu cherches la relation, même si ça te rassure pas de faire ça, de faire ces choses, même si tu n'as pas besoin de faire ça, il faut que tu fasses ça pour te rassurer. Par exemple, tu sais en Chine, accoucher des bébés c'est payant, même si je paye pour accoucher, par exemple moins de 30.000 yuans, peut-être, mais seulement pour l'accouchement, après tu dois donner 2.000 ou 4.000 yuans au médecin qui fait l'accouchement, sinon ça ne te rassure pas, c'est ton bébé, ta femme, tout ça, erreur médicale grave, ben tu sais pas, ça rassure pas, donc tu fais ça pour te rassurer, tu vois, c'est de la folie.» Bo, homme, 29 ans

« si je regarde les personnes qui sont entrées en même temps que moi il y en a qui sont dans la construction, il y en a qui ont étudié…n'importe quoi et ils auront beaucoup plus d'opportunités que moi vu qu'ils connaissent peut-être un petit plus de gens que moi, c'est pour ça je pense qu'en même temps la compagnie il y a de la compétition interne et aussi les relations c'est un peu compliqué, il faut faire attention à ce que tu dis, parce que tu ne sais pas qui se connaît et puis il y a aussi beaucoup d'histoires, beaucoup de changements… » Xia, femme, 30 ans

f) Entreprise nationale ou entreprise privée : un choix cornélien

La carrière entre entreprise nationale ou entreprise privée est un sujet préoccupant pour nos interviewés, partagés entre le désir de stabilité pour garantir un certain confort de vie et les attentes parentales, et l'envie de ne pas se conformer à une vie de travail qui paraît morne et ennuyeuse.

Pour Wen, jeune femme de 27 ans, le modèle de l'entreprise nationale a une image plutôt négative.

« j'ai beaucoup de camarades de l'université qui travaillent comme fonctionnaires maintenant, ils me disent le salaire n'est pas suffisant pour vivre dans une grande ville comme Jinan mais si je quitte le travail je n'ose pas parce que c'est quand même un travail pour toute la vie, quand en retraite il y a les assurances tout ça et c'est pas très facile à obtenir ce poste mais ils sont coincés maintenan. » Wen, femme, 27 ans

Pour autant, travailler dans une entreprise nationale ou être fonctionnaire semble encore la voie la plus envieuse, le rythme de travail plus facile. Mais le nombre de postes proposés ne permet pas de répondre à toutes les attentes.

« A l'époque oui, les contrats sont à vie, à part si tu fais des bêtises, c'est très très stable, très très stable, c'est pour ça que c'est très bien vu, encore par mes parents, pour les gens de leur âge c'est très très bien vu parce que c'est très stable, tu n'as pas grand-chose à penser, il y a beaucoup moins de stress que dans les banques, entreprises privées, au niveau de salaire, ce n'est pas particulièrement très haut ». Ning, homme, 30 ans

«je travaille 5 jours par semaine, de 8h30 à 18h30 et on a 2 heures le midi pour manger et pour faire un peu de…n'importe quoi...[...]...nous, notre horaire est quand même plus réglé, si tu veux tu peux travailler en heures supplémentaires mais il n'y a pas trop de choses à faire donc tu peux les faire demain (rires). » Shan, femme, 25 ans

« dans mon entreprise (nationale) *il n'y a quasiment pas de personne qui fait des heures supplémentaires,…on va au travail à 8h30 au travail et tout le monde part à 17h le soir, mais dans les entreprises privées il y a quand même pas mal de gens qui font des heures supplémentaires et…pour l'instant en Chine, je pense que dans l'entreprise privée on gagne plus que dans une entreprise nationale. » Qiong, femme, 26 ans*

C'est aussi ce qui est relayé par les médias. Dans la scène 1, épisode 1 de la série télévisée « Ode to Joy » (cf. **Annexe 33**), la jeune héroïne Qiu Yingying médite sur le choix entre les conditions de vie difficiles à Shanghaï et

la vie de fonctionnaire, « beaucoup plus facile », à laquelle elle pourrait aspirer si elle rentrait dans sa ville natale et se décidait à passer le concours.

g) Le culte de l'urgence contre celui de la lenteur dans la Chine du 21ème siècle ?

Aux États-Unis et dans les pays nord-européens, la conception du temps comme « linéaire » semble faire partie intégrante de la psychologie de l'homme. Pour les Chinois, au contraire, le temps est circulaire et on n'a pas à se presser. Ce qui règle alors la ponctualité, par exemple, est plutôt une force venue de l'extérieur comme les relations interpersonnelles, ou les intérêts personnels, ou encore des horaires officiels.

Dans la littérature sur la Chine, la question du temps est donc plutôt analysée comme une valeur positive. Ainsi, pour Chieng (2006, p.215), les Chinois enseignent la sagesse du bon moment. Le temps est important parce qu'il offre le « moment » et n'est pas nécessairement un ennemi. Pour Zheng (2002, p.40) les peuples orientaux se sentent moins pressés par le temps, car pour eux, si l'on ne finit pas le travail aujourd'hui, on aura demain et après-demain, des jours semblables à « aujourd'hui ». L'auteur ajoute : « dans la culture chinoise, par exemple, le fait « d'aller lentement » est plutôt perçu comme une valeur positive, liée à la prudence, à l'esprit mur, à la maîtrise de la situation, etc.

C'est aussi ce que nous rapporte Hu qui nous livre ses perceptions de la vie en Chine aujourd'hui, comparativement à ce qu'il trouve ou cherche en Afrique.

> *«…je n'aime pas travailler en Chine, est-ce que tu es allée en Chine ? Peut-être tu ne peux pas sentir la tension de la vie chinoise, c'est trop…trop dur [...].... (j'aime aller en Afrique) parce que le rythme de la vie là-bas c'est celui que j'aime, c'est trop (très) doucement, je n'aime pas le rythme trop rapide, c'est pas bon pour vous, pour la tête…»* Hu-H-23

Lors de notre enquête, ce sentiment de tension lié à l'urgence, ou accélération, est apparu quasiment en filigrane tout au long des entretiens. Cette sensation d'urgence ou d'accélération s'est traduite par différentes expressions autour du temps, telles que « tout de suite », « je perds pas de temps », « je veux accéder à tel poste avant… », « immédiatement », « gagner du temps »,...Les causes semblent nombreuses et variées.

On peut ainsi citer :

- Le fait de vouloir gagner de l'expérience le plus possible rapidement.

  « c'est pour ça j'ai arrêté la première année, je perds pas de temps, je perds pas mon temps, ma jeunesse là-bas. » Cheng-H-27

- La course à la promotion, résultat de la conformité sociale de réussite et du besoin réel de subvenir à ses besoins économiques (logement notamment) et sociaux (aide familiale, face,...).

  « Je veux devenir manager avant la fin de mon contrat de trois ans. Le mieux c'est au bout d'un an, un an et demi sinon après trois ans je pars…. » Hong-F-23

- La concurrence.

  « c'est la seule j'ai envoyé une lettre et il m'a prise tout de suite donc j'ai pas cherché ailleurs. Parce que j'ai vu la réponse tout de suite, dès le lendemain il a dit ok. En Chine il y a beaucoup beaucoup de concurrents donc des fois pour trouver quelque chose c'est pas facile donc j'arrête là comme il est satisfait pour moi, je pense c'est un bon début. » Chan-F-27

- Le contexte.

  « surtout j'avais un titre de séjour qui se terminait dans les cinq mois...quatre mois donc il faut que je prenne une décision même immédiatement parce qu'il faut trois mois pour changer de statut, d'étudiant à salarié, c'est quelque chose qui n'est jamais simple dans l'administration française, il fallait se préparer avant, prendre une décision rapide, même si sur le papier j'avais encore trois ou quatre mois. » Feng-H-35

- Les nouvelles technologies.

  « *Parce que chez xxx si je veux introduire de nouvelles technologies c'est pas assez rapide (comprendre réactif). Il y a beaucoup de nouvelles technologies dans les villes côtières mais dans cette entreprise-là ça prend du temps.* » Hong-F-23

Ce phénomène peut s'expliquer à la fois par des caractéristiques culturelles, comme étudiées préalablement (codes sociaux,...) mais aussi par des raisons sociologiques qui dépassent la Chine elle-même.
Nicole Aubert, dès 2003, évoque dans son ouvrage « Le culte de l'urgence » le temps qui s'accélère et la dictature du « temps réel », en précisant que l'urgence a envahi nos vies.
Pour, Rosa (2014), sociologue allemand, l'accélération sociale est en marche depuis la révolution industrielle (voir chapitre 3.2.), l'auteur définit alors la société moderne comme une société de l'accélération. Son étude ayant porté essentiellement sur l'occident, il nous semblerait donc très intéressant de l'étudier aujourd'hui en Chine alors que l'accélération technique et sociale depuis la fin des années 1980 a été encore plus rapide qu'en Occident.

Conclusion

Pour conclure ce chapitre, nous reprenons l'ensemble des analyses effectuées sur le contrat de travail au cours des chapitres 6, 7 et 8 afin de répondre à la première question de recherche, à savoir :

SQ1 : **Comment les jeunes Chinois perçoivent-ils le contrat de travail ?**

Sur la forme, le contrat de travail est surtout perçu comme « symbolique ».

- C'est un contrat standard, uniforme qui indique essentiellement les coordonnées du salarié et quelques informations telles que le salaire, la position de l'emploi et la durée du contrat. Ce sont des « détails » car l'essentiel de l'accord entre les parties se joue dans la relation avec le hiérarchique ;
- Ainsi, concernant la rémunération, le montant indiqué sur le contrat peut varier de celui qui est versé, en fonction des primes octroyées en espèces et de manière discrétionnaire par l'employeur. Même si le montant du salaire fixe est indiqué, le montant global de la rémunération versée varie donc constamment ;
- Il apporte néanmoins une certaine formalité à la relation, qui confère une identité à son détenteur, notamment lors de ses recherches personnelles pour l'acquisition d'un logement, ou pour celle d'un hukou de ville ;
- C'est un document perçu comme « très droit », peu souple, ce qui l'oppose à la relation humaine, toujours en adaptation, en négociation. Il porte en lui un caractère officiel et confidentiel, et, à ce titre, pour être validé, les exemplaires de chacune des deux parties peuvent être tamponnés en rouge, ensemble, de façon à ce que le sceau complet ne soit lisible qu'avec les deux documents mis côte à côte ;
- Il procure, normalement, à son titulaire une couverture sociale minimale.

Sur le fond, le contrat de travail est perçu comme une compilation de règles, parfois très précises, parfois très floues, qui déséquilibrent la relation d'emploi car :

- Les règles côté employeur ne sont pas respectées à 100% (montant global de la rémunération, nombres d'heures, congés,...) ;
- Les conditions de travail ne sont pas très précises, par exemple le volume d'heures supplémentaires possible est rarement stipulé ;
- Le volume des règles concernant le comportement du salarié est très important, avec en corrolaire les sanctions et amendes à la clé en cas de non-respect. Par exemple, la résiliation des contrats (ou rupture anticipée) entraîne souvent le paiement d'une indemnité de la part du salarié, dont le montant varie selon l'entreprise ;
- Mêmes écrites, certaines sanctions, selon l'entreprise et le contexte, sont sujettes à être « abandonnées » dans l'intérêt du salarié, donnant force à la croyance de maintenir une bonne relation avec son N+1 qui détient, au final, le pouvoir de contourner ou de ne pas s'astreindre à la règle ;
- Il est associé à un « processus juridique » qui n'est cependant pas encore bien connu dans la pratique, et qui n'est pas le recours habituel des modes de résolution des litiges ;

- Sa validité est, dès lors, mise en question car si le contrat de travail n'est pas respecté, au final, « ce n'est pas très grave ». Le contrat le plus « sérieux » entre l'employeur et l'employé correspond donc surtout à celui qui assure le paiement du salaire, et ce n'est pas forcément un contrat de travail écrit qui peut le garantir ;
- Certaines règles peuvent s'opposer aux attentes préalables de la relation d'emploi. Ainsi, la période d'essai qui varie selon la durée du contrat, entre en contradiction avec la confiance attendue très en amont de la relation d'emploi.

Ce contrat de travail ne semble donc pas modifier la nature essentielle de la relation d'emploi, qui repose principalement sur des contrats psychologiques relationnels. En effet, au travers des différents éléments d'analyse apportés lors de notre recherche, nous observons que la relation d'emploi comprend souvent une dimension affective, et que cette relation s'inscrit initialement dans la durée (même si elle peut se rompre rapidement en contournant ou en négociant les règles, notamment), ce qui caractérise bien le contrat psychologique relationnel.

Néanmoins, la nature même des conditions de sécurité d'emploi, qui représentent la contrepartie à la loyauté et l'effort des salariés au sein de ce contrat psychologique relationnel, a évolué.

	Principales obligations réciproques du contrat psychologique relationnel en Chine **hier**	Principales obligations réciproques du contrat psychologique relationnel en Chine **aujourd'hui**
Pacte social	*-bol de riz en fer*	*-protection sociale (inclus dans le contrat de travail)*
Employeur	-emploi à vie -évolution professionnelle	-rémunération évolutive -collectif apprenant et bienveillant
Employé	-loyauté implicite -efforts des salariés	-loyauté implicite et explicite (règles du contrat) -efforts des salariés

Tableau 71. Contrat psychologique relationnel en Chine, d'hier et d'aujourd'hui.

Compte tenu des mutations économiques et de la transformation de l'emploi à vie en contrats à plus ou moins courts termes, les modalités mêmes assurant une certaine sécurité de l'emploi ont muté en un ensemble de moyens garantissant une couverture sociale minimale, et donnant ainsi à voir le rôle toujours protecteur de l'Etat. Nous pouvons, ainsi, lire sur le tableau de synthèse au-dessus, les différences entre les caractéristiques du contrat psychologique en Chine, d'hier et d'aujourd'hui.

CONCLUSION DE LA PARTIE 3

Au regard des éléments apportés au cours de cette partie, nous pouvons finaliser notre proposition de modélisation théorique en y développant le processus de formation et de développement du contrat psychologique, et en reliant le contrat de travail au contrat social. Nous pouvons ainsi répondre à notre dernière question de recherche, à savoir :

SQ3 : **Quels sont les facteurs et mécanismes qui sous-tendent la formation et le développement de la relation d'emploi ?**

Les réponses à ces questions sont lisibles à travers le schéma d'articulation entre les trois contrats : contrat social, contrat de travail et contrat psychologique. Les chiffres entre parenthèses au sein du schéma correspondent à des étapes explicitées dans les commentaires qui suivent.

Au fil du temps, de grands récits sont construits, soit par des individus, soit par des collectifs, en lien avec les évènements sociaux nationaux et transnationaux (guerre, famine,...) et avec les pensées philosophiques, religieuses, politiques, économiques et juridiques du contexte (espace et temps) dans lequel ils sont élaborés (1). Ces grands récits sont diffusés par différents vecteurs qui relaient leur contenu en les transformant et/ou les adaptent à leur cadre : les institutions (Justice, Éducation), le monde professionnel (Industrie), les médias (télévision, cinéma, livres, presse, musée,...), les lieux de culte (église, temple, ...) exprimant une religion ou une forme de spiritualité, les Arts (œuvres de littérature, contes, chants populaires, opéra, peinture, théâtre, films, sculpture,....), les fêtes et commémorations (fêtes traditionnelles, fêtes nationales,...), la famille (2).

Ces grands récits transmettent des hyper-normes qui traversent la société et font culture. Elles façonnent un pacte implicite qui lie les individus formant société à ceux en charge de les gouverner. Ce pacte ou convention est tacite et en principe immuable en ce sens que les individus acceptent le plus souvent inconsciemment les méta-obligations qui en découlent, mais jusqu'à un certain seuil seulement. Ce seuil peut correspondre au degré de tolérance et aux capacités de résistance collective face à l'absence ou l'incomplétude des obligations réciproques perçues en retour. Ce pacte, que nous nommerons pacte social, peut se décliner sous différentes formes selon le mode de gouvernance d'un Etat : contrat social pour un régime démocratique, ordre social pour un régime autoritaire, par exemple. Toutefois, un régime démocratique peut aussi recourir au concept d'ordre social, notamment pour évoquer son maintien ou rétablissement dans des périodes de turbulences sociales (3).

L'emprunt au grand récit national aide à la fabrication des romans individuels (Cyrulnik, 2012) (4), en ce sens que l'individu va retenir de ces grands récits ce qui le touche, c'est-à-dire ce qui atteint ou concerne un point faible de son histoire, une trace enfouie selon le neuropsychiatre, pour donner sens et cohérence à sa propre histoire.

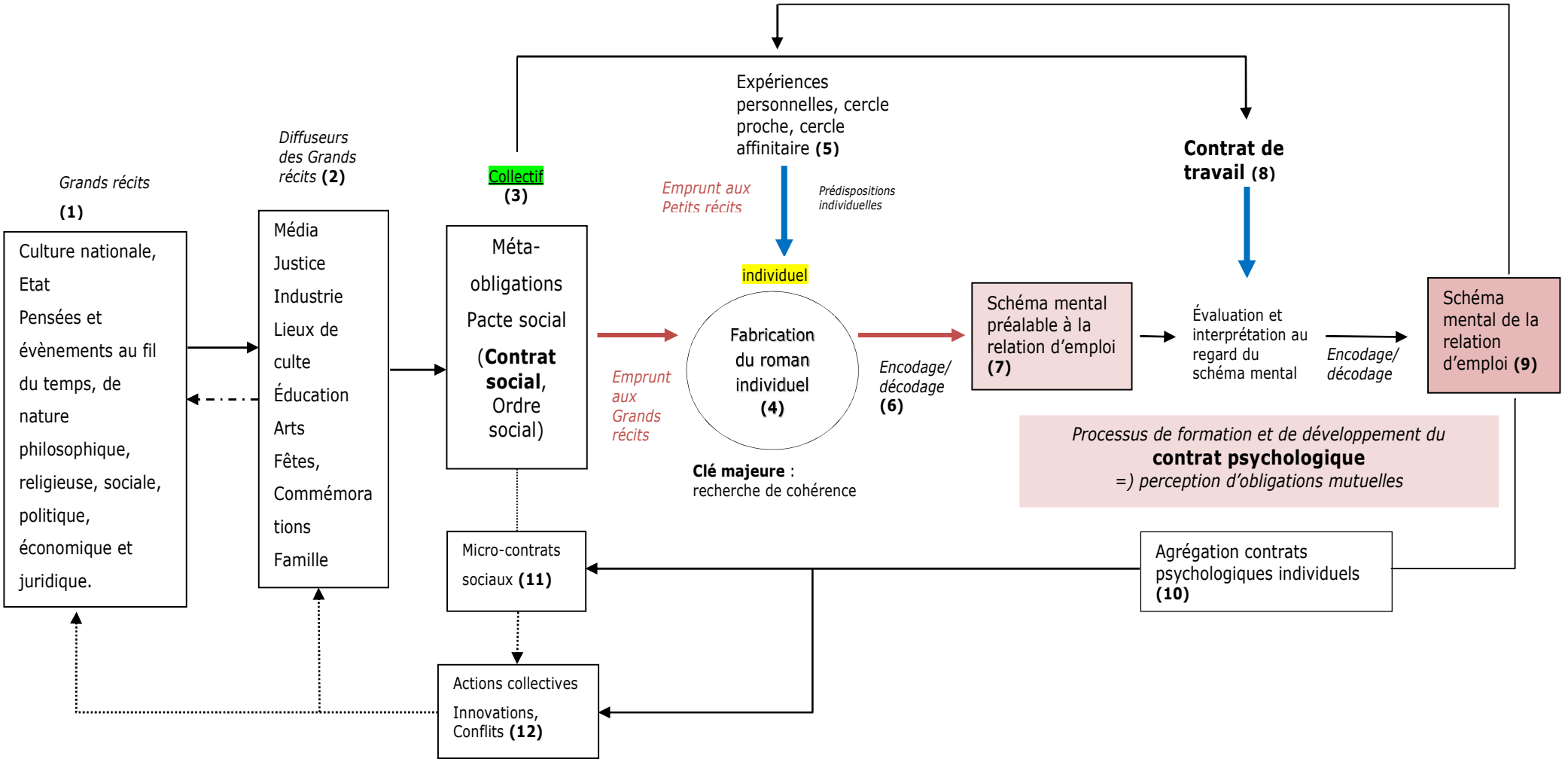


Figure 28 : Proposition de modélisation théorique du processus d'articulation des différents contrats au sein de la relation d'emploi. Étape 3.

Ce point faible, ou trace enfouie, peut relever de ses propres expériences (un premier job dans le cadre de la relation au travail) mais également de celles de son cercle proche (famille, amis) ou/et du cercle de ceux et celles qui lui ressemblent et que nous appelons cercle affinitaire (cohorte générationnelle, conditions sociales équivalentes, niveau d'études,...) partagées lors de regroupements physiques ou, de manière virtuelle, sur des réseaux sociaux (5). Cette construction du roman individuel est donc basée sur le croisement de sa mémoire biographique et non autobiographique.

Par un mécanisme cognitif d'encodage-décodage, l'individu interprète les méta-obligations et hyper-normes du pacte social comme des attentes normatives qui, dans le domaine professionnel, fondent les perceptions des obligations réciproques employé-employeur (6). Ces obligations réciproques perçues constituent le schéma mental anticipatoire concernant une future relation d'emploi (7). Cette articulation du passé vers le futur s'explique en neurosciences par le fait que les zones de la mémoire et de l'anticipation sont les mêmes dans le cerveau (mémoire du futur). Selon Cyrulnik et Peschanski (2012) ce qu'on imagine à venir est alimenté par ce qui est passé. Ce schéma anticipatoire est puissant et peu modifiable dans sa ligne/trame générale.

Une fois sur le marché du travail, l'individu va évaluer et interpréter son schéma mental au regard des informations apportées par l'entreprise en amont de tout recrutement (marque employeur, offre d'emploi,...) puis lors de la phase de socialisation organisationnelle (entretiens d'embauche, contrat de travail, intégration,...) (8). Le contrat de travail est lui-même une prolongation du contrat social ou pacte social car il y emprunte les mêmes méta-obligations sociétales.

Si les informations organisationnelles reçues et/ou comprises sont conformes au schéma anticipatoire, alors la force des attentes normatives aura tendance à baisser. Si les informations organisationnelles s'écartent du schéma mental anticipatoire, la force des attentes normatives aura tendance à s'amplifier pour contrebalancer le déséquilibre (9), selon Rousseau *et al.*. (2018).

Ce schéma mental correspond alors au contrat psychologique « installé » qui, sur le plan collectif, peut s'agréger à d'autres contrats psychologiques (10), notamment à la suite de brèches, pour établir potentiellement des regroupements autour de micro-contrats sociaux (déclinaison du pacte social au sein d'organisations) (11), ou si cela n'est pas possible, cherchera à s'exprimer par des actions individuelles ou collectives « isolées » (sans concertation) sous des formes violentes (actif ou passif) ou innovantes (selon la théorie de la régulation sociale de JD Reynaud (1988, 1989) (12). Ces actions alimenteront à leur tour les grands récits nationaux.

« Nous traversons le présent les yeux bandés. Tout au plus pouvons-nous pressentir et devenir ce que nous sommes en train de vivre. Plus tard seulement, quand est dénoué le bandeau et que nous examinons le passé, nous nous rendons compte de ce que nous avons vécu et nous en comprenons le sens. »

Kundera, Risibles amours, 1968

Conclusion

Depuis le milieu des années 1990, la société chinoise a complètement transformé sa législation sociale pour répondre aux impératifs du passage à une économie de marché. Avec la loi sur le travail adoptée en 1994, puis la loi sur le contrat de travail en 2007, la Chine a, en peu de temps, introduit des modifications dans le rapport employeur-employé. La généralisation du contrat formel dans le monde du travail peut en effet sembler s'opposer à la forme plus ancienne du contrat implicite, de nature relationnelle, encore présent dans la Chine contemporaine.

Au regard de cette mutation économique, juridique et sociale de la Chine depuis une quarantaine d'années, notre intérêt s'est donc porté sur les questions relatives à la transformation du rapport au travail dans cette société, plus particulièrement pour les jeunes Chinois nés post-réformes. En effet, génération charnière, née en plein cœur de la réforme économique, elle est le témoin de la disparition progressive du modèle économique hérité de ses parents, dont les caractéristiques reposaient principalement sur le "bol de riz en fer" ou 铁饭碗 (tiě fànwǎn) et assurait aux ouvriers au sein d'une "unité de travail" ou 单位 (dānwèi) un emploi à vie, un logement, des écoles, une assurance médicale et une pension de retraite (Bari, 2013). Le passage d'une économie planifiée où le droit du travail était un «droit inutile» parce que la population active urbaine était gérée comme une gigantesque fonction publique (Zheng, 2011), à une «économie sociale de marché» exige, dès lors, de leur part, une adaptation très rapide à des valeurs radicalement opposées.

Ces jeunes Chinois, de plus en plus nombreux à être diplômés, dix millions chaque année selon Chinadaily (2016), sont par ailleurs 50% à être insatisfaits de leur premier emploi et beaucoup changent dans les six premiers mois malgré un taux de chômage en augmentation. Or, parmi toutes les disparités, l'augmentation du chômage des jeunes est une des plus à risque, qualifiée par certains de « bombe à retardement » (Schucher, 2014). Dès lors, comprendre les attentes professionnelles de cette nouvelle génération est devenu important pour les entreprises et organisations, tant chinoises qu'étrangères, afin de fidéliser les talents et gagner en compétitivité.

Sur le plan théorique, nous nous sommes alors rapprochée du contrat psychologique, concept très répandu dans la littérature académique, qui est une perception spécifique, car subjective, des promesses que nous faisons et de celles qui nous sont faites, et donc du contenu et de la force de nos obligations mutuelles (Rousseau, 1995).

En nous appuyant sur les travaux de Campoy *et al.* (2005) sur les obligations réciproques, complétés par des recherches plus récentes aux Etats-Unis, en France et en Chine, nous avons développé des grilles de lecture comparée entre les perceptions des obligations mutuelles retenues par ces différents auteurs et les verbatims collectés lors des entretiens auprès des jeunes répondants chinois. Ce premier résultat donne ainsi à voir des éléments communs et des variations de perception des obligations de la relation d'emploi entre quelques pays occidentaux et la Chine. Même si ces résultats sont à prendre avec réserve car le nombre de répondants de notre enquête qualitative est très modeste, ils permettent de proposer des pistes aux critiques du contrat psychologique consistant à mettre en question sa validité en dehors du contexte occidental.

Le concept de contrat psychologique, est aussi critiqué sur certaines de ses faiblesses. Beaucoup de confusion et de divergences entre les termes (attentes, promesses) et des critiques sur sa dimension statique le limitent dans son emploi. À lui seul, le contrat psychologique n'est donc pas suffisant pour étudier la relation d'emploi dans un contexte en transformation, dynamique, et il nous semblait donc nécessaire de faire appel à d'autres concepts théoriques pour comprendre comment naissent les premières perceptions d'obligations réciproques chez l'individu.

Notre sentiment, en effet, est que le schéma mental de la relation d'emploi ne peut pas seulement s'expliquer dans l'enceinte fermée de l'organisation. Il est nécessaire de comprendre comment cette relation d'emploi (structure micro-sociale) est enchevêtrée dans un système plus global (structure macro-sociale). Même si nous défendons l'idée que le contexte et les acteurs de l'organisation ont une influence particulièrement importante sur la relation d'emploi, il est cependant essentiel de prendre en compte les mécanismes qui interagissent entre la structure sociale plus large et l'individu dans son interprétation des obligations réciproques en milieu de travail.

Pour ces différentes raisons, nous avons donc étudié le concept de contrat social, dans la forme proposée par Rousseau (1995), mais en revenant également à son origine politique afin de clarifier et de définir si ce concept pouvait s'appliquer dans une étude portant sur la Chine. Ce travail a nécessité de composer une synthèse sur les différentes définitions du concept en Occident et de s'intéresser, conjointement, aux pensées philosophiques et politiques de la Chine à travers le temps.

Nous avons ensuite focalisé notre étude théorique sur l'articulation entre les différents contrats au sein de la relation d'emploi : contrat de travail, contrat psychologique et contrat social, afin de mettre en lumière les mécanismes qui les relient.

Ce sujet, qui n'est actuellement pas abordé dans la littérature, peut en effet apporter des éléments de compréhension aux comportements collectifs et individuels de la relation d'emploi évoluant dans des contextes en transformation très rapide. Ce qui est bien le cas en Chine où les phénomènes d'accélération propres à la modernité, selon H. Rosa (2014), étalés sur plus d'un siècle en Occident, sont ici concentrés sur une petite quarantaine d'années.

Pour aborder cette recherche, nous avons eu besoin de faire appel à d'autres concepts et disciplines scientifiques. Nous avons ainsi eu recours à des apports théoriques transdisciplinaires afin de croiser les raisonnements et tenter de comprendre les clés de l'articulation entre individu et société dans le cadre de la relation d'emploi. Les travaux en psychologie, neurosciences et histoire autour des mécanismes de construction de la mémoire collective nous ont alors aidée à émettre des hypothèses sur la fabrication d'un roman individuel, au croisement des métaobligations sociales et des expériences personnelles au travail.

Notre recherche a dès lors développé des explications théoriques sur le mode de sélection et l'emploi, par les individus, en grande part de manière inconsciente, de ressources sociétales et culturelles pour exprimer les perceptions de leurs obligations réciproques au travail, et donner ainsi cohérence à leurs propres expériences ou celles de leurs proches afin de construire un schéma mental idiosyncratique de la relation d'emploi.

Ces explications, schématisées dans une proposition de modélisation théorique de l'articulation entre les différents contrats, rendent compte d'un processus de création par l'individu d'un schéma mental préalable à la relation d'emploi issu de la prégnance de son milieu de vie et de ses métaobligations sociales, présentes et héritées, et de ses expériences professionnelles ainsi que celles de son cercle proche/affinitaire.

La recherche théorique sur le contrat psychologique et le contrat social a servi de base à la constitution des guides d'entretien et à la collecte des différentes données.

Nous avons principalement réalisé des analyses manuelles sur ces données, et nous sommes également appuyés sur quelques analyses textuelles en prenant appui sur le logiciel IRaMuTeQ.

Les analyses ont fourni plusieurs types de résultats :

- La confirmation que les relations entre employés et employeurs en Chine reposent principalement sur des contrats psychologiques relationnels (Lee et Meng 2010; Kuruvilla *et al.,* 2011), héritage d'une combinaison de pensées philosophiques anciennes organisant la société selon un schéma relationnel, et que le contrat de travail est perçu d'abord comme une garantie sociale, legs transformé de la protection sociale d'avant les réformes.
- La mise en lumière des perceptions des jeunes Chinois sur les obligations réciproques de leur relation d'emploi grâce à la constitution de grilles de lecture comparée sur le contenu du contrat psychologique, en les complétant par une analyse combinée d'apports de la littérature sur la civilisation chinoise et d'éclairages d'experts chinois.
- La lecture dans le temps des perceptions de la vie au travail depuis trois générations par la reconstitution et la mise en récits phénoménologiques d'extraits choisis au sein des témoignages des répondants.
- Des informations croisées sur les messages transmis par différents diffuseurs (médias, sites de recrutement).

Les résultats de l'étude et la modélisation théorique nous permettent alors de répondre à notre problématique de thèse :

Le contrat de travail modifie-t-il la relation d'emploi en Chine ?

Ainsi qu'aux questions plus générales qui englobaient cette problématique :

Comment se forme et se transforme la relation d'emploi ?
L'individu, dans sa relation d'emploi, est-il enchevêtré dans un contexte social présent et hérité ?

Ainsi, nous pouvons conclure que la généralisation du contrat de travail en Chine ne modifie pas sensiblement la relation d'emploi des jeunes Chinois, en ce que le contrat de travail n'est pas perçu essentiel à la relation employeur-employé. Mais, il participe bien au processus de formation et de développement du contrat psychologique en ce qu'il peut renforcer les attentes normatives à l'égard de l'employeur si son contenu s'éloigne trop des attentes du schéma mental préalable à la relation d'emploi de l'individu et contribuer ainsi, cumulé à d'autres facteurs, à l'émergence rapide de brèches du contrat psychologique. À titre d'illustration, la période d'essai contractualisée est souvent perçue par les répondants comme trop longue et abusive, remettant en question une des attentes de base de la future relation employé-employeur, qui est celle de la confiance.

À l'heure de notre étude, nous constatons que le contrat de travail est donc majoritairement perçu comme la réponse à une sécurité matérielle assurant une couverture sociale minimale, et peut parfois constituer une garantie dans la recherche d'un logement. En l'associant en grande partie aux « 5xianyijin », le contrat de travail remplace d'une certaine manière le mode de protection sociale des années avant réformes. Il s'agit dès lors d'une réponse aux méta-obligations du pacte social qui reposent sur, d'un côté, la protection de l'Etat, et de l'autre, l'acceptation par les individus de l'usage implicite de codes sociétaux qui rythment et conditionnent les relations, pour le bien d'une « société harmonieuse ». Mais il est aussi, et surtout, synonyme de règles imposées et de sanctions, héritage également de la combinaison de facteurs culturels et historiques.

Sa portée dans l'avenir dépendra certes de l'importance que lui accorderont les diffuseurs institutionnels, en lui accordant par exemple un rôle croissant dans la régulation des conflits, ou en renforçant l'éducation sur son existence et son rôle.

Mais ce sont les « petits récits » autour de sa réalité au sein des organisations, sur ce que le contrat dit des relations employeur-employé sur la nature et l'équilibre de leurs obligations réciproques et sur la manière dont il peut être invoqué en cas de litige, qui révèlera ou non les décalages entre messages institutionnels et réalité du monde du travail. Si les décalages entre « grands récits » et « petits récits » sont trop importants, il y aura alors risque de multiplier les brèches et ruptures des contrats psychologiques, renforçant notamment les taux de turn over des jeunes Chinois sur le marché du travail et probablement la multiplication de micro-conflits sociaux.

Notre recherche comporte néanmoins certaines limites.

Comme soulevé précédemment, l'étude qualitative a porté sur un nombre très modeste de répondants au regard de la population chinoise. Les résultats mériteraient, dès lors, d'être ré-évalués dans des contextes d'étude plus larges.

Une autre limite de notre recherche porte sur le fait que les jeunes Chinois interviewés ont tous suivi, en partie ou en totalité, leurs études en France. Par conséquent, les éléments qui sont issus de notre étude demanderaient à être confirmés par une étude portant sur un échantillon plus large de jeunes Chinois, ayant suivi leurs études supérieures en Chine par exemple, ou dans un autre pays à l'étranger.

Les apports de notre recherche relèvent tant du domaine managérial que théorique.

Sur le plan managérial, cette étude doit permettre de donner des éléments de compréhension sur les perceptions des obligations réciproques à la relation d'emploi pour les managers qui travaillent aux côtés de jeunes Chinois. En prenant compte de l'influence des facteurs sociétaux et culturels sur les employés, les managers disposeront d'outils d'analyse pour réduire les phénomènes de rupture du contrat psychologique dans sa phase de création.

Sur le plan théorique, notre recherche aura permis de compléter et d'enrichir les études sur le contenu du contrat psychologique. Nommer et détailler la nature des obligations réciproques donne des informations plus précises sur ce que les individus perçoivent réellement de leur relation d'emploi et aide à mieux anticiper les risques de brèche du contrat psychologique.

Notre étude apporte également des grilles de lecture comparée « Occident v/s Chine » sur les perceptions des obligations réciproques. Cette double lecture donne ainsi la possibilité de s'attarder sur les éléments communs et sur ceux qui diffèrent. Au-delà de la seule comparaison, ces grilles permettent également de requestionner la nature même de chacune des obligations en étudiant celle obtenue en miroir.

Enfin, notre recherche contribue à mettre en lumière l'articulation entre les trois contrats, contrat psychologique, contrat social et contrat de travail et apporte ainsi une contribution théorique à la dynamique du processus évolutif de ces trois contrats. Le travail réalisé a d'abord permis d'analyser et d'approfondir l'emploi du concept de contrat social en gestion, et d'en poser les limites dans un contexte chinois. Puis, il a consisté en la création d'une modélisation théorique sur l'articulation des contrats en s'appuyant sur des théories transdisciplinaires, donnant ainsi une lecture holistique possible de la formation et de la transformation de la relation d'emploi au fil du temps. En conséquence, cette recherche aura permis de renforcer les liens théoriques entre société, individu et organisation.

Bibliographie

Albarello, L. (2011). *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche*. De Boeck.

Alcaud, D., Bouvet, L., Contamin, J.-G., Crettiez, X., Morel, S., & Rouyer, M. (2010). *Dictionnaire de sciences politiques*. Sirey.

Allard-Poesi, F. (2014). Qu'est-ce que l'objet de recherche ? In *Méthodes de recherche en management* (p. 48-76).

Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Chapitre 1. Fondements épistémologiques de la recherche. In *Méthodes de recherche en management: Vol. 4e éd.* (p. 14-46). Dunod.

Allouche, J., Bernoux, P., Gazier, B., Noël, F., & Reynès, B. (2012). *Encyclopédie des ressources humaines : Théories, instruments, méthodes, auteurs*. Vuibert.

Allouche, J., & Huault, I. (2012). Les ressources humaines : Au-delà des instruments, les institutions. In *Encyclopédie des ressources humaines : Théories, instruments, méthodes, auteurs* (p. 798-805).

Alter, N. (2018). *Sociologie du monde du travail*. Presses Universitaires de France.

Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *19*(S1), 637–647.

Anderson, N., & Thomas, H. D. (1996). Work group socialization. In *Handbook of work group psychology* (p. 423-450). Wiley.

Angeloff, T. (2010). La Chine au travail (1980-2009) : Emploi, genre et migrations. *Travail, genre et sociétés*, *1*, 79-102.

Angué, K. (2009). Rôle et place de l'abduction dans la création de connaissances et dans la méthode scientifique peircienne. *Recherches qualitatives*, *28*(2), 65–94.

Archer, M., Bhaskar, R., Collier, A., Lawson, T., & Norrie, A. (2013). *Critical realism : Essential readings*. Routledge.

Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Travistok Publications.

Attané, I. (2005). *Une Chine sans femmes ?* Perrin.

Aubert, N. (2018). *Le Culte de l'urgence-La société malade du temps*. Flammarion.

Avenier, M. J., & Cajaiba, A. P. (2012). The dialogical model : Developing academic knowledge for and from practice. *European Management Review*, *9*(4), 199–212.

Avenier, M.-J., & Thomas, C. (2012). À quoi sert l'épistémologie dans la recherche en Sciences de gestion. *Le libellio d'Aegis*, *8*(4), 13–27.

Balme, S. (2008). *你对法律了解多少?* Nanjing Normal University Press.

Balme, S. (2016). *Chine : Les visages de la justice ordinaire : Entre faits et droits.* Les presses de Sciences Po.

Bao, Y., Olson, B., Parayitam, S., & Zhao, S. (2011). The effects of psychological contract violation on Chinese executives. *The International Journal of Human Resource Management*, *22*(16), 3373–3392.

Bardin, L. (2003). L'analyse de contenu et de la forme des communications. *Les méthodes des sciences humaines*, *1*, 243–269.

Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France.

Bari, D. (2013). *Les ouvriers chinois au cœur de la résistance à la mondialisation libérale: Vol. La Chine et le*

monde. Le Temps des cerises.

Barnard, C. I. (1938). The functions of the executive. *Cambridge, MA: Harvard University*.

Bartolini, S., & Sarracino, F. (2015). The dark side of Chinese growth : Declining social capital and well-being in times of economic boom. *World Development*, *74*, 333-351.

Barton, D., Chen, Y., & Jin, A. (2013). *Mapping China's middle class | McKinsey & Company*. http://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/mapping-chinas-middle-class

Baumard, P., & Ibert, J. (1999). Quelles approches pour quelles données. *Thiétart RA et al., «Méthodes de recherche en Management». Éditions Dunod, Paris*.

Bellassen, J. (2018). *L'humour chinois et ses racines culturelles*. Présentation à l'Institut Municipal d'Angers.

Bender, A.-F. (2010). Formation et évolution du contrat psychologique parmi des jeunes embauchés d'une société de services. *Revue de gestion des ressources humaines*, *3*, 38–55.

Bentein, K., & Guerrero, S. (2008). La relation d'emploi : État actuel de la question. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, *63*(3), 393-424.

Bernardi, B. (2010). Lire le "Contrat social". *Le nouvel Observateur, juillet-aout*, 60–70.

Berny, J. (2014). *Le salaire minimum en Chine*. Réussir En Chine. http://www.reussirenchine.com/2014/05/le-salaire-minimum-en-chine.html

Beydon, O., Simler, P., & Yuan-Sheng, H. (2015). *Introduction à la pensée juridique chinoise*. Éd. Larcier.

Bhaskar, R. (1998a). *"Societies" in Archer Margaret, Bhaskar Roy Andrew, Collier, Lawson Tony & Norrie Alan [eds] Critical Realism Essential Readings, New York, Routledge* (p. 206-257).

Bhaskar, R. (1998b). *"The logic of scientific discovery" in, Archer Margaret, Bhaskar Roy Andrew, Collier, Lawson Tony & Norrie Alan [eds] Critical Realism Essential Readings, New York, Routledge* (p. 48-103).

Bhaskar, R. (1978). *A realist theory of science* (2e éd.). Harvester Press.

Bion, W. R. (1961). *Recherche sur les petits groupes, trad. Par EL Herbert, puf, 1965*. Presses Universitaires de France.

Blancero, D. M., & Kreiner, G. E. (2001). The "anticipatory psychological contract" : Employer/employee obligations and job choice. *Annual meeting of the Academy of Management, Toronto*.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.

Bordia, P., Restubog, S. L. D., Bordia, S., & Tang, R. L. (2017). Effects of Resource Availability on Social Exchange Relationships : The Case of Employee Psychological Contract Obligations. *Journal of Management*, *43*(5), 1447-1471.

Boyd, B. (2010). *On the Origin of Stories*. http://www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=9780674057111&content=reviews

Boyer, A.-C. (1995). *Notions de philosophie* (Vol. 3). Gallimard.

Bunderson, J. S. (2001). How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees : Doctors' responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior*, *22*(7), 717–741.

Cai, H., & Jia, W. (2009). The reverse order in paying off workers by contractors in the Chinese construction industry : For whom is the market risk reduced by "Guanxi". *Chinese Journal of Sociology*, *5*, 1–20.

Caillé, A. (1993). Ce que donner veut dire. Don et intérêt. *Revue du MAUSS*, *1*(4).

Caixin. (2018, septembre 3). *Le chiffre du jour. La série chinoise qui valait 15 milliards de vues en streaming*. Courrier international.

Campoy, E., Castaing, S., & Guerrero, S. (2005). Approche méthodologique du contrat psychologique : Opérationnalisation, mesure et analyse de données, Comportement organisationnel. In *Delobbe,N., Herrbach, O., Lacaze D., Mignonac, K., Comportement organisationnel, Volume 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation orgnaisationnelle, de Boeck, Bruxelles, 111-117.*

Carroll, J., Boehm, C., Bowles, S., Gintis, H., Fukuyama, F., Fukuyama, F., Haidt, J., Nowak, M. A., Highfield, R., & Pinker, S. (2015). Evolutionary social theory : The current state of knowledge. *Style*, *49*(4), 512-541.

Cartier, M. (2011). Trente ans de réformes économiques chinoises et les transformations de la main-d'œuvre. *Perspectives chinoises*, *2011/2*, 29-36.

Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2001). *On the self-regulation of behavior*. Cambridge University Press.

Catellin, S. (2004). L'abduction : Une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès, La Revue*, *2*, 179–185.

CEPII. (2015). *L'économie mondiale 2016*. La Découverte.

Chao, J. M., Cheung, F. Y., & Wu, A. M. (2011). Psychological contract breach and counterproductive workplace behaviors : Testing moderating effect of attribution style and power distance. *The International Journal of Human Resource Management*, *22*(04), 763–777.

Chaponnière, J.-R. (2019, avril 10). La Chine va-t-elle devenir déficitaire ? *Asialyst*. https://asialyst.com/fr/2019/04/10/chine-deficitaire/

Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2007). Chapitre 3. La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques. *Gestion des performances au travail*, 97-150.

Charles-Pauvers, B., Depierre, R., Liu, W., & Urbain, C. (2010). La confiance organisationnelle de jeunes diplômés français et chinois. In *La confiance et les relations sino-européennes*. Paris, Harmattan.

Charles-Pauvers, B., & Wang, Z. (2012a). Gestion des ressources humaines et entreprises sino-étrangères. In *Encyclopédie des RH*. Vuibert.

Charles-Pauvers, B., & Wang, Z. (2012b). Internationalisation des entreprises privées chinoises et GRH. In *Encyclopédie des RH*. Vuibert.

Charreire-Petit, & Durieux. (2014). Explorer et tester. In *Méthodes de recherche en management*. Dunod.

Chaudhry, A., Wayne, S. J., & Schalk, R. (2009). A sensemaking model of employee evaluation of psychological contract fulfillment : When and how do employees respond to change? *The Journal of Applied Behavioral Science*, *45*(4), 498–520.

Chaumier, J. (1974). *Analyse et langages documentaires*. Entreprise moderne d'édition.

Chen, X. P., & Chen, C. C. (2004). On the intricacies of the Chinese. *Building,(1)*, 305–324.

Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Zhong, L. (2008). Reactions to psychological contract breach : A dual perspective. *Journal of Organizational Behavior*, *29*(5), 527-548.

Cheng, A. (1997). *Histoire de la pensée chinoise*. Ed. du Seuil.

Chevrier, Y., Roux, A., & Planes, X. X. (2010). *Citadins et citoyens dans la Chine du XXe siècle*. Éd. de la Maison des sciences de l'homme.

Chieng, A., & Betbèze, J.-P. (2010). *Les 100 mots de la Chine*. Presses universitaires de France.

Chieng, A., & Jullien, F. (2006). *La pratique de la Chine*. Grasset.

China. (2017). *Les Litiges Employeur-Salarié en Chine : Se Préparer pour des Négociations Agressives et des Concessions Difficiles*. China Briefing News. https://www.china-briefing.com/news/les-litiges-

employeur-salarie-en-chine-se-preparer-pour-des-negociations-agressives-et-des-concessions-difficiles/

China's « ant tribe » still struggling. (s. d.). China.org.cn. http://www.china.org.cn/china/2010-12/14/content_21536966.htm

Choukroune, L., & Froissart, C. (2013). Réforme du droit et contestation sociale sans État de droit : Le laboratoire chinois. *Le mouvement social*, *3*, 47–65.

Choukroune, L., & Garapon, A. (2007). Les normes de l'harmonie chinoise. *Perspectives chinoises*, *100*(3), 38-52.

Clark, M. S., & Waddell, B. (1985). Perceptions of exploitation in communal and exchange relationships. *Journal of social and personal relationships*, *2*(4), 403–418.

Clergeau, C., Glasberg, O., & Violier, P. (2014). *Management des entreprises du tourisme : Stratégie et organisation*. Dunod.

Cole, M. S., Schaninger Jr, W. S., & Harris, S. G. (2002). The workplace social exchange network : A multilevel, conceptual examination. *Group & Organization Management*, *27*(1), 142–167.

Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later : A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, *98*(2), 199.

Conrad, P. (1998). *Modern times, modern places*. Thames & Hudson.

Conway, M. A. (1996). *Autobiographical knowledge and autobiographical memories.*

Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work : A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press.

Conway, N., & Briner, R. B. (2009). Fifty years of psychological contract research : What do we know and what are the main challenges. *International review of industrial and organizational psychology*, *24*(71), 71–131.

Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R., & Nakagawa, S. (2013). Social exchange theory. In *Handbook of social psychology* (p. 61–88). Springer.

Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research : Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, *13*(1), 3–21.

Costa, S. P., Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Neves, P. (2017). Psychological contract breach and its correlates : Effects of culture and country level factors. *Academy of Management Proceedings*.

Coyle-Shapiro, J. A., & Conway, N. (2004). The employment relationship through the lens of social exchange. In *The Employment Relationship : Examining Psychological and Contextual Perspectives.* (p. 5-28). Oxford University Press.

Coyle-Shapiro, J. A., & Neuman, J. H. (2004). The psychological contract and individual differences : The role of exchange and creditor ideologies. *Journal of Vocational Behavior*, *64*(1), 150–164.

Coyle-Shapiro, J. A., & Parzefall, M. (2008). Psychological contracts. *The SAGE handbook of organizational behavior*, *1*, 17–34.

Coyle-Shapiro, J. A.-M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *23*(8), 927–946.

Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Parzefall, M.-R. (2005). Explorer la théorie du contrat psychologique : Questions clés

pour comprendre et investiguer la relation d'emploi. *Comportement organisationnel*, *1*, 21–67.

Coyle-Shapiro, J. A.-M., Pereira Costa, S., Doden, W., & Chang, C. (2019). Psychological contracts : Past, present, and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *6*, 145–169.

Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (1998). The Psychological Contract In The Uk Public Sector : Employer And Employee Obligations And Contract Fulfilment. *Academy of management proceedings*, *1998*(1), A1–A7.

Creswell, J. W. (1998). *Qualitative research and research design : Choosing among five traditions*. Thousand Oaks.

Crocker, J., Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1984). Schematic bases of belief change. In *Attitudinal judgment* (p. 197–226). Springer.

Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory : A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, *11*(1), 479-516.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory : An interdisciplinary review. *Journal of management*, *31*(6), 874–900.

Cyrulnik, B., & Peschanski, D. (2012). *Mémoire et traumatisme : L'individu et la fabrique des grands récits: entretien avec Boris Cyrulnik*. Ina.

d'Iribarne, P., & La logique de l'honneur, E. (1989). Du Seuil, coll. *Sociologie, Paris*.

Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, *89*(1), 52.

Dadi, V. (2012). Promises, Expectations, and Obligations-Which Terms Best Constitute the Psychological Contract? *International Journal of Business and Social Science*, *3*(19).

Dale, M. (2006). *The essential guide to recruitment : How to conduct great interviews and select the best employees*. Kogan Page Publishers.

Dasor, E. (2016). *Les jeunes Chinois*. Éditions Ateliers Henry Dougier.

Davidson, T., Van Dyne, L., & Lin, B. (2017). Too attached to speak up? It depends: How supervisor–subordinate guanxi and perceived job control influence upward constructive voice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *143*, 39–53.

De Meuse, K. P., Bergmann, T. J., & Lester, S. W. (2001). An investigation of the relational component of the psychological contract across time, generation, and employment status. *Journal of Managerial Issues*, 102–118.

De Vos, A. (2002). *The individual antecedents and the development of newcomers' psychological contracts during the socialization process : A longitudinal study*. Ghent University.

De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization : Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *24*(5), 537–559.

De Vos, A., De Stobbeleir, K., & Meganck, A. (2009). The relationship between career-related antecedents and graduates' anticipatory psychological contracts. *Journal of Business and Psychology*, *24*(3), 289–298.

De Vos, A., & Freese, C. (2011). Sensemaking during organizational entry : Changes in newcomer information seeking and the relationship with psychological contract fulfilment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *84*(2), 288–314.

Dejoux, C., & Thévenet, M. (2012). The shift in talent management for French MNCs in Asia. *Revue de gestion des ressources humaines*, *4*, 36–51.

Delobbe, N. (2012a). Le contrat psychologique. In *Encyclopédie des Ressources Humaines coordonnée par José Allouche*. Vuibert.

Delobbe, N. (2012b). Le contrat psychologique, clé pour comprendre la relation d'emploi. *Personnel*, *531*, 55.

Delobbe, N., Herrbach, O., & Lacaze, D. (2005). *Comportement organisationnel-Vol. 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle* (Vol. 1). De Boeck Supérieur.

Depierre, R. (2010). *La place de l'autre [Wai] dans la philosophie chinoise.* M-editer.

Depolo, M., Guglielmi, D., & Toderi, S. (2004). Prévenir le harcèlement moral au travail : Le rôle du contrat psychologique. *Psychologie du travail et des organisations*, *10*(1), 88–100.

Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative : Guide pratique*. McGraw-Hill New-York.

Didry, C., Jobert, A., & Zhenzhen, Y. (2014). Entre Exit et Voice : Les conflits du travail dans les entreprises publiques chinoises. *Critique internationale*, *64*, 63-78.

Dikötter, F. (2010). *Mao's great famine : The history of China's most devastating catastrophe, 1958-1962*. Bloomsbury Publishing USA.

Dolais, Y. (2019). La consolidation de l'État de droit aux couleurs chinoises. *Revue internationale de droit comparé*, *4*, 869-888.

Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1994). Toward a unified conception of business ethics : Integrative social contracts theory. *Academy of management review*, *19*(2), 252–284.

Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1999). *Ties that bind : A social contracts approach to business ethics*.

Donnet, P.-A. (2018). *Quand la Chine achète le monde*. Éditions Philippe Picquier.

Drevon, B. (2014). Accélération. Une critique sociale du temps. *Idées économiques et sociales*, *3*, 78–79.

Dufour, J.-F. (2019). *China corp. 2025*. Maxima Laurent du Mesnil Editeur.

Dulac, T. (2005). De la formation à l'évolution du contrat psychologique : Revue de la littérature et perspective de recherche. In *Delobbe, N., Herrbach, O., Lacaze D., Mignonac, K., Comportement organisationnel, Volume 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle, de Boeck, Bruxelles, 69-109.*

Dulery, F. (2015). *Introduction à la civilisation de la Chine contemporaine*. A. Colin.

Dumez, H. (2010). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. *Le libellio d'Aegis*, *6*(4), 3–16.

Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative*. Vuibert.

Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.

Duport, M., & Janicot, L. (2016). The evolution of Human Resource Management in China : Emancipation and innovation. *Revue de gestion des ressources humaines*, *4*, 4–16.

Easterlin, R. A. (2015). Happiness and Economic Growth – The Evidence. In W. Glatzer, L. Camfield, V. Møller, & M. Rojas (Éds.), *Global Handbook of Quality of Life* (p. 283-299). Springer Netherlands.

Eckerd, S., Boyer, K. K., Qi, Y., Eckerd, A., & Hill, J. A. (2016). Supply Chain Psychological Contract Breach : An Experimental Study across National Cultures. *Journal of Supply Chain Management*, *52*(3), 68-82.

Edwards, J. C., & Karau, S. J. (2007). *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *13*(3), 67–78.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, *14*(4), 532–550.

Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs : The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management review*, *16*(3), 620–627.

Ekman, A. (2018). *La Chine dans le monde*. CNRS éditions.

Emile, D. (1893). De la division du travail social. *Paris, Alcan*.

En Chine, le nombre d'actifs en baisse. (2018). lefigaro.fr. https://www.lefigaro.fr/flash-eco/2018/02/28/97002-20180228FILWWW00166-en-chine-le-nombre-d-actifs-en-baisse.php

Erll, A. (2019). *Qu'est-ce que la mémoire collective ?* Pourlascience.fr. https://www.pourlascience.fr/theme/memoire/quest-ce-que-la-memoire-collective-16794.php

Eustache, F. (2017). *Ma mémoire et les autres*. Le Pommier.

Eustache, F. (2018). *La mémoire au futur*. Le Pommier.

Fan, D., Zhang, M. M., & Zhu, C. J. (2013). International human resource management strategies of Chinese multinationals operating abroad. *Asia Pacific Business Review*, *19*(4), 526-541.

Fan, W., Cheung, F. M., Leong, F. T., & Cheung, S. F. (2014). Contributions of Family Factors to Career Readiness : A Cross-Cultural Comparison. *The Career Development Quarterly*, *62*(3), 194–209.

Farh, J.-L., Earley, P. C., & Lin, S.-C. (1997). Impetus for action : A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative science quarterly*, 421-444.

Faure, S. (2003). *Manager à l'école de Confucius*. Editions d'Organisation.

Freeman, R. B., & Li, X. (2013). *How does China's new labor contract law affect floating workers?* National Bureau of Economic Research.

French.china.org.cn. (2018). *Les experts s'inquiètent de la baisse démographique annoncée en Chine*. http://french.china.org.cn/business/txt/2019-02/18/content_74476992.htm

Frenkiel, E., & Rocca, J.-L. (2013). *La Chine en mouvements*. Presses universitaires de France.

Freud, S. (1905). Jokes and their Relation to the Unconscious. SE, 8. *Hogarth, London*.

Friedman, E., & Lee, C. K. (2010). Remaking the world of Chinese labour : A 30-year retrospective. *British Journal of Industrial Relations*, *48*(3), 507–533.

Frijda, N. H. (1988). The laws of emotion. *American Psychologist*, *43*(5), 349-358.

Froissart, C. (2016). *Travail, luttes sociales et régulation du capitalisme dans la Chine contemporaine*. Presses universitaires du Septentrion.

Frouard, P. recueillis par H. (s. d.). *Natalie Zemon Davis : L'histoire comme un roman*. Sciences Humaines. https://www.scienceshumaines.com/l-histoire-comme-un-roman-rencontre-avec-natalie-zemon-davis_fr_41133.html

Gallen, C., Pantin-Sohier, G., & Peyrat-Guillard, D. (2019). Les mécanismes cognitifs d'acceptation d'une innovation alimentaire de discontinuité : Le cas des insectes en France. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, *34*(1), 50–77.

Garapon, A. (2005). Mise en images de la justice : À défis nouveaux, garanties nouvelles. *Images documentaires*, *54*, 73–90.

Garnaut, R., Song, L., & Fang, C. (2018). *China's 40 years of reform and development : 1978–2018*. ANU Press.

Gatignon-Turnau, A.-L., Puech, L., & Fabre, C. (2018). Penser l'intrapreneuriat social à l'aune du contrat

psychologique : Un défi de la RSE? *Revue de gestion des ressources humaines*, *1*, 34–51.

Gauthier, D. (1986). *Morals by agreement*. Oxford University Press.

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., Aubert, B., Avenier, M.-J., & Blanc-Provent, S. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Pearson.

Gavazzi, S. M., Reese, M. J., & Sabatelli, R. M. (1998). Conceptual development and empirical use of the Family Intrusiveness Scale. *Journal of Family Issues*, *19*(1), 65–74.

Ghiglione, R., & Matalon, B. (1978). *Les enquêtes sociologiques : Théories et pratique*. A. Colin Paris.

Glaser, B. G., & Holton, J. (2004). Remodeling grounded theory. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, *5*(2).

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory : Strategies for qualitative research*. Aldine.

Gottschall, J. (2012). *The storytelling animal : How stories make us human*. Houghton Mifflin Harcourt.

Gottschall, J., Wilson, E. O., Wilson, D. S., & Crews, F. (2005). *The literary animal : Evolution and the nature of narrative*. Northwestern University Press.

Gough, J. W. (1963). *The social contract : A critical study of development*. Clarendon Press.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity : A preliminary statement. *American sociological review*, 161–178.

Grèves dans les compagnies étrangères. (2018). Le vent de la Chine. https://www.leventdelachine.com/vdlc/numero-39-2016/greves-dans-les-compagnies-etrangeres/

Griffin, D. W., & Ross, L. (1991). Subjective construal, social inference, and human. *Advances in experimental social psychology*, *24*, 319.

Grjebine, T. (2016). *Stop and go sur les marchés immobiliers : Les exemples du Royaume-Uni, de la France et de la Chine*. CEPII. http://www.cepii.fr/blog/bi/post.asp?IDcommunique=463

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage.

Guerrero, S. (2004a). Le contrat psychologique : Son intérêt et son rôle sur la mobilité externe. *La gestion des Carrières: Enjeux et Perspectives. Vuibert.*

Guerrero, S. (2004b). Proposition d'un instrument de mesure du contrat psychologique : Le PCI. *Revue de gestion des ressources humaines*, *53*, 55–68.

Guerrero, S., & Naulleau, M. (2016). What's next after psychological contract violation? *Relations Industrielles/Industrial Relations*, *71*(4), 639–659.

Guinchat, C., Menou, M., & Blanquet, M.-F. (1981). *Introduction générale aux sciences et techniques de l'information et de la communication*. UNESCO.

Gustafsson, K. (2019). Chinese collective memory on the Internet : Remembering the Great Famine in online encyclopaedias. *Memory Studies*, *12*(2), 184-197.

Guzzo, R. A., & Noonan, K. A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human resource management*, *33*(3), 447–462.

Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied psychology*, *79*(4), 617.

Habermas, J. (1979). What is universal pragmatics? Communication and the evolution of society. *Trans. Thomas McCarty). London: Heinemann*.

Halbwachs, M. (1925). *Les cadres sociaux de la mémoire*. Librairie Félix Alcan.

Halbwachs, M. (1950). La Mémoire collective. *Presses Universitaires de France, Paris*.

Harrison, A. T., Simpson, R., & Kaler, P. (2005). Emotions in the organisation : The psychological contract of hotel and catering workers. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, *1*(1), 87–102.

Hartemann, B. (2016, novembre 22). Chine : La donnée comme carburant de la transformation économique. *Asialyst*. https://asialyst.com/fr/2016/11/22/chine-donnee-comme-carburant-de-transformation-economique/

Hayasaki, E. (2018, juillet 5). *Héritage épigénétique : La mémoire dans la peau*. Slate.fr. http://www.slate.fr/story/164069/heritage-epigenetique-memoire-peau-traumatismes-ancetres-genes-transmission-souvenirs

Henry, G.-M. (2016). *La Chine au tournant*. Studyrama.

Herrbach, O. (2000). *Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : Une approche par le contrat psychologique* [PhD Thesis]. ANRT, Université Pierre Mendes France (Grenoble II).

Herriot, P., & Pemberton, C. (1996). Contracting careers. *Human relations*, *49*(6), 757–790.

Higgins, E. T. (1992). *Social cognition as a social science : How social action creates meaning.*

Hobbes, T. (2000). *Leviathan (1651)*. Folio essais.

Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, *10*(4), 15–41.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences : Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations : Nos programmations mentales*. Pearson Education France.

Homans, G. C. (1961). *Social behavior : Its elementary forms* (Robert K. Merton).

Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, *93*(3), 655.

Hsu, R. S., & Stanworth, J. O. (2018). Work as good-minded undertakings and effortless assignments : Chinese meaning of working for hospitality workers and its motivational implications. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(1), 52–66.

Hua, L., & Thireau, I. (1996). *Enquête sociologique sur la Chine, 1911-1949*. Presses universitaires de France.

Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004a). Employment relationships in China : Do workers relate to the organization or to people? *Organization Science*, *15*(2), 232–240.

Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004b). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China : Investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, *89*(2), 311.

Hunt, S. D., & Hansen, J. M. (2009). The philosophical foundations of marketing research : For scientific realism and truth. *The SAGE handbook of marketing theory*, 111–126.

Inglehart, R. (1997). Modernization and Postmodernization : Cultural. *Economic, and Political Change in*, *43*, 8–9.

Janssens, M., Sels, L., & Van den Brande, I. (2003). Multiple types of psychological contracts : A six-cluster solution. *Human Relations*, *56*(11), 1349–1378.

Jaussaud, J. (2012). La GRH des entreprises chinoises. In *Encyclopédie des ressources humaines*. Vuibert.

Jaussaud, J., & Liu, X. (2011). When in China … The HRM practices of Chinese and foreign-owned enterprises

during a global crisis. *Asia Pacific Business Review*, *17*(4), 473-491.

Jullien, F. (2009). *La philosophie inquiétée par la pensée chinoise*. Seuil.

Kamenarovic, I. (2001). *Le conflit, perceptions chinoise et occidentale*. Cerf.

Kamenarovic, I. P. (1999). *La Chine classique*. Les Belles lettres.

Kan, K. (2013). The New" Lost Generation" : Inequality and discontent among Chinese youth. *China Perspectives*, *2*, 67.

Keeley, M. (1988). Individual rights and organizational theory. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *1*(1), 25–38.

Kickul, J., Lester, S. W., & Belgio, E. (2004). Attitudinal and behavioral outcomes of psychological contract breach : A cross cultural comparison of the United States and Hong Kong Chinese. *International Journal of Cross Cultural Management*, *4*(2), 229–252.

King, R. C., & Bu, N. (2005). Perceptions of the mutual obligations between employees and employers : A comparative study of new generation IT professionals in China and the United States. *The International Journal of Human Resource Management*, *16*(1), 46–64.

Kuruvilla, S., Gallagher, M. E., Lee, C. K., Kuruvilla, S., Gallagher, M. E., & Lee, C. K. (2011). *From Iron-Rice Bowl to Informalization : Markets, State and Workers in a Changing China*. Cornell University Press.

La Chine accélère la réforme des entreprises d'Etat. (2017). lemonde.fr. https://www.lemonde.fr/international/article/2017/07/27/la-chine-accelere-la-reforme-des-entreprises-d-etat_5165725_3210.html

Lamargot, L. (2016). *L'évolution du contrat psychologique d'une cohorte de jeunes professionnels infirmiers en France : Une étude de cas longitudinale* [PhD Thesis].

Lambert, L. S., Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2003). Breach and fulfillment of the psychological contract : A comparison of traditional and expanded views. *Personnel Psychology*, *56*(4), 895–934.

Laslett, P. (1967). Social Contract. In *The encyclopedia of philosophy de P. Edwards.* (Vol. 2, p. 465-467).

Le Boulaire, M. (2012). Le management des RH dans les entreprises françaises en Chine. In *Encyclopédie des ressources humaines*. Vuibert.

Le Moigne, J.-L. (2012). *Les épistémologies constructivistes* (4ème). Presses universitaires de France.

Le Monde Hors-Série. (2019). *Les civilisations en cartes* [Map].

Lee, C. K. (2007). *Against the Law : Labor Protests in China's Rustbelt and Sunbelt*. University of California Press; JSTOR.

Lee, C., Liu, J., Rousseau, D. M., Hui, C., & Chen, Z. X. (2011a). Inducements, contributions, and fulfillment in new employee psychological contracts. *Human Resource Management*, *50*(2), 201–226.

Lee, C., Liu, J., Rousseau, D. M., Hui, C., & Chen, Z. X. (2011b). Inducements, contributions, and fulfillment in new employee psychological contracts. *Human Resource Management*, *50*(2), 201–226.

Lee, C., Tinsley, C. H., & Chen, G. Z. X. (2000). Psychological and normative contracts of work group members in the United States and Hong Kong. *Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives*, 87–103.

Lee, L., & Meng, X. (2010). Why Don't More Chinese Migrate from the Countryside ? Institutional Constraints and the Migration Decision. *Chapters*.

Legrand, N., Gagnepain, P., Peschanski, D., & Eustache, F. (2015). Neurosciences et mémoires collectives : Les

schémas entre cerveau, sociétés et cultures. *Biologie aujourd'hui*, *209*(3), 273-286.

Lemire, L. (2005). Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité : Chose promise, chose due! *Revue Multidisciplinaire sur l'Emploi, le Syndicalisme et le Travail*, *1*(1), 4–21.

Lemire, L., & Martel, G. (2007). *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines : Le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du XXIe siècle*. Presses de l'Université du Québec.

Lemoine, F. (2015a). *Chine : Difficile transition*. CEPII. http://www.cepii.fr/blog/bi/post.asp?IDcommunique=389

Lemoine, F. (2015b). *L'économie chinoise en 2015 : Une croissance ralentie, portée par les services et le secteur privé*. CEPII. http://www.cepii.fr/blog/bi/post.asp?IDcommunique=434

Leplâtre, S. (2017). En Chine, les conflits sociaux prospèrent. *lemonde.fr*.

Leplâtre, S. (2019). High -tech : Les développeurs chinois dénoncent leurs conditions de travail. *lemonde.fr*.

Les grutiers se rebiffent. (2018). Le vent de la Chine. https://www.leventdelachine.com/vdlc/numero-19-20-2018/les-grutiers-se-rebiffent/

Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M., & Bolino, M. C. (2002). Not seeing eye to eye : Differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of organizational behavior*, *23*(1), 39–56.

Levinson, H. (1968). *The Exceptional Executive : A Psychological Conception*. Harvard University Press.

Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, management, and mental health.* Harvard University Press.

Li, K. (2011). Le contrat de travail en Chine. *Revue de Droit Comparé du Travail et de la Sécurité sociale*, *2*, 23-32.

Li, M., Zhou, L., & Zhang, C. (2015). The Effect of Labor Contracts on the Psychological Contract Dynamics among Chinese Migrant Construction Workers. *Anthropologist*, *21*(1-2), 291–299.

Li, X. (1997). L'esprit du droit chinois : Perspectives comparatives. *Revue internationale de droit comparé*, *49*(1), 7–35.

Li, X. (1999). La civilisation chinoise et son droit. *Revue internationale de droit comparé*, *51*(3), 505–541.

Li, Z. (2014). Comment le développement de la Protection sociale est devenu une priorité des politiques publiques chinoises. *Regards*, *1*, 77–85.

Lin, C., & Yun, M.-S. (2016). The effects of the minimum wage on earnings inequality : Evidence from China. In *Income Inequality Around the World* (p. 179–212). Emerald Group Publishing Limited.

Liu, B., Liu, J., & Hu, J. (2010). Person-organization fit, job satisfaction, and turnover intention : An empirical study in the Chinese public sector. *Social Behavior and Personality: an international journal*, *38*(5), 615–625.

Liu, J., Hui, C., Lee, C., & Chen, Z. X. (2012a). Fulfilling obligations : Why Chinese employees stay. *The International Journal of Human Resource Management*, *23*(1), 35–51.

Liu, J., Hui, C., Lee, C., & Chen, Z. X. (2012b). Fulfilling obligations : Why Chinese employees stay. *The International Journal of Human Resource Management*, *23*(1), 35–51.

Liu, J., Kwan, H. K., Fu, P. P., & Mao, Y. (2013). Ethical leadership and job performance in China : The roles of workplace friendships and traditionality. *Journal of occupational and organizational psychology*, *86*(4),

564–584.

Louis, M. R. (1980). Surprise and Sense Making : What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, *25*(2), 226.

Ma, S., Silva, M. G., Callan, V. J., & Trigo, V. (2016). Control and commitment HR practices, job satisfaction and turnover intentions : A comparison between local and multinational firms in China. *The International Journal of Human Resource Management*, *27*(9), 974–990.

Macneil, I. R. (1974). The Many Futures of Contracts. *Southern California Law Review*, *47*, 691-816.

Macneil, I. R. (1985). Relational contract : What we do and do not know. *Wisconsin Law review*, *3*, 483-525.

Malle, C., Desgranges, B., Peschanski, D., & Eustache, F. (2018). La force de la mémoire collective dans la mémoire autobiographique. *Revue de neuropsychologie*, *10*(1), 59–64.

Marchand, P., Sebbah, B., Renard, J., Cabanac, G., Thiong-Kay, L., Souillard, N., & Loubère, L. (2019). *« Vrai débat » : Sortir du débat pour négocier.* [Rapport scientifique du laboratoire Lerass].

Marin, C. (2017). *Grand atlas 2018*. Éditions Autrement.

Marmar, C. R., & Horowitz, M. J. (1988). Diagnosis and phase-oriented treatment of post-traumatic stress disorder. In *Human adaptation to extreme stress* (p. 81–103). Springer.

Martin, N. (2011). *Dictionnaire insolite de la Chine*. Cosmopole.

Martinet, A.-C. (2013). *Épistémologie des sciences de gestion* (FNEGE).

Mauss, M. (1923). Essai sur le don forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. *L'Année sociologique (1896/1897-1924/1925)*, *1*, 30–186.

Mauss, M. (1983). Du don, et en particulier de l'obligation à rendre les présents. *M. Mauss, Sociologie et anthropologie, Paris, PUF, 8e éd*, 147.

McKelvey, B. (1997). Quasi-Natural Organization Science. *Organization Science*, *8*(4), 352-380. JSTOR.

McKinley, W., Mone, M. A., & Barker III, V. L. (1998). Some ideological foundations of organizational downsizing. *Journal of Management Inquiry*, *7*(3), 198–212.

McLean Parks, J., & Kidder, D. L. (1994). « Till Death Us Do Part... » : Changing Work Relationships in the 1990s. *Trends in organizational behavior*, *15*, 111–111.

McLean Parks, J., & Smith, F. (1998). Organizational contracting : 'A rational exchange?'. *Debating rationality: Non-rational elements of organizational decision making*, 125–154.

Ménissier, T. (2018). *Éléments de philosophie politique*. Ellipses.

Menninger, K. (1958). *Theory of psychoanalytic technique.* Basic Books.

Meyer, J., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*, 61-89.

Millward, L. J., & Brewerton, P. M. (2000). Psychological contracts : Employee relations for the twenty-first century? *International review of industrial and organizational psychology*, *15*, 1–62.

Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, *28*(16), 1530–1556.

Moccia, L. (2011). Le double paradoxe de la modernité en chine ou de la question du droit, miroir du monde chinois traditionnel et contemporain. *Revue Internationale de droit comparé*, *63*(4), 781-808.

Moghaddam, F. M. (2008). The psychological citizen and the two concepts of social contract : A preliminary analysis. *Political Psychology*, *29*(6), 881–901.

Mok, K. H., Wen, Z., & Dale, R. (2016). Employability and mobility in the valorisation of higher education qualifications : The experiences and reflections of Chinese students and graduates. *Journal of Higher Education Policy and Management*, *38*(3), 264–281.

Montes, S. D., & Irving, P. G. (2008). Disentangling the effects of promised and delivered inducements : Relational and transactional contract elements and the mediating role of trust. *Journal of Applied Psychology*, *93*(6), 1367.

Montes, S. D., & Zweig, D. (2009). Do promises matter? An exploration of the role of promises in psychological contract breach. *Journal of Applied Psychology*, *94*(5), 1243.

Moreau-Grefe, G., & Peyrat-Guillard, D. (2020). L'après d'une violation des contrats tacites : Une proposition de modèle à partir du cas des pilotes Air France. *Revue de gestion des ressources humaines*, *1*, 19-40.

Morrison, Elisabeth Wolfe, & Robinson, S. L. (2004). The employment relationship from two sides : Incongruence in employees' and employers' perceptions of obligations. *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*, 161–180.

Morrison, Elizabeth Wolfe, & Robinson, S. L. (1997a). When employees feel betrayed : A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, *22*(1), 226–256.

Morrison, Elizabeth Wolfe, & Robinson, S. L. (1997b). When employees feel betrayed : A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, *22*(1), 226–256.

Mucchielli, P. P. et A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.

Mullenbach-Servayre, A. (2009). Le contrat psychologique : Un levier du comportement au travail ? *Revue de gestion des ressources humaines*, *n° 72*, 2-12.

Muresanu, D., & Guerrero, S. (2011). Apport de l'approche par le contrat social pour comprendre la relation d'emploi dans une société en changement. *Actes du 22e Congrès de l'Association francophone de la GRH*.

Mynard, A. (2018). *Universités chinoises : De l'impact des programmes 985, 211, 111… | LinkedIn*. https://www.linkedin.com/pulse/universit%C3%A9s-chinoises-de-limpact-des-programmes-985-mynard

Naccache, L., & Naccache, K. (2018). *Parlez-vous cerveau?* Odile Jacob.

Nay, O., & Roger, A. (2005). *Dictionnaire de la pensée politique*. A. Colin.

O'Donohue, W., Martin, A., & Torugsa, N. A. (2015). Understanding individual responses to failure by the organisation to fulfil its obligations : Examining the influence of psychological capital and psychological contract type. *Human Resource Management Journal*, *25*(1), 131–147.

Olson, J. M., Roese, N. J., & Zanna, M. P. (1996). Expectancies. In *Social Psychology : A Handbook of Basic Principles* (p. 211-238). Guilford Press.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales-4e éd.* Armand Colin.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods (3rd ed.)*. Sage Publications.

Pedroletti, B. (2013, août 1). Comment les Chinois partent en vacances. *Le Monde.fr*. http://www.lemonde.fr/international/article/2013/08/01/vacances-la-deferlante-chinoise_3456099_3210.html

Perspective Monde. (2018). *Chine—Main-d'œuvre totale | Statistiques*. Perspective Monde. http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/tend/CHN/fr/SL.TLF.TOTL.IN.html

Peschanski, D. (2018). *« Notre mémoire, qui évolue en permanence, agit sur l'histoire*. humanité.fr. https://www.humanite.fr/denis-peschanski-notre-memoire-qui-evolue-en-permanence-agit-sur-lhistoire-663032

Pesqueux, Y. (2012). Social contract and psychological contract : A comparison. *Society and Business Review*, *7*(1), 14-33.

Peyrat-Guillard, D. (2008). Union discourse and perceived violation of contract : A social contract-based approach. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 479–501.

Piaget, J. (1967). L'épistémologie et ses variétés. In *Logique et connaissance scientifique*. Gallimard.

Pihel, L. (2008). L'emploi durable, une relation de type don/contre-don : De la validation aux enseignements d'un paradigme. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 502–528.

Pihel, L. (2010). Don et contre-don. *Revue internationale de psychosociologie*, *16*(40), 55–72.

Piolino, P., Desgranges, B., Eustache, F., & Eustache, F. (2000). *La mémoire autobiographique : Théorie et pratique*. Solal Marseille.

Piquet, H. (2000). *Le droit du travail dans la Chine des réformes*. L'Harmattan.

Piquet, H. (2005). *La Chine au carrefour des traditions juridiques*. Bruylant.

Polanyi, K., & MacIver, R. M. (1944). *The great transformation* (Vol. 2). Beacon press Boston.

Popovic, P. (2013). *La mélancolie des Misérables : Essai de sociocritique*. Le Quartanier.

Quintard, C. (2019). Hobbes, Locke, Rousseau. Trois penseurs du contrat social. *Sciences Humaines*, *11*, 34-34.

Radio 4 BBC. (2020, janvier 17). BBC News. In *Radio 4*.

Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, *47*, 350-367.

Ratinaud, P., & Marchand, P. (2012). Application de la méthode ALCESTE à de "gros" corpus et stabilité des "mondes lexicaux" : Analyse du "CableGate" avec IRaMuTeQ. *Actes des 11eme Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles*, 835–844.

Reinert, A. (1983). Une méthode de classification descendante hiérarchique : Application à l'analyse lexicale par contexte. *Cahiers de l'Analyse des Données*, *8*(2), 187–198.

Reinert, M. (1990). Alceste une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application : Aurelia De Gerard De Nerval. *Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de Méthodologie Sociologique*, *26*(1), 24–54.

Reinert, M. (2007). Postures énonciatives et mondes lexicaux stabilisés en analyse statistique de discours. *Langage et société*, *3*, 189–202.

Ren, S., Zhu, Y., & Warner, M. (2017). Dilemmas concerning the employment of university graduates in China. *Studies in Higher Education*, *42*(3), 551–571.

Renard, M.-F. (2018). *L'économie de la Chine*. La Découverte.

Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations : Régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie*, 5–18.

Reynaud, J.-D. (1997). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale.* Armand Colin.

Ricoeur, P. (1983). *Temps et Récit*. Seuil.

Ricoeur, P. (2000). *La Mémoire, l'Histoire, l'Oubli*. Seuil.

Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract :

A longitudinal study. *Academy of management Journal*, *37*(1), 137–152.

Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB : The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of organizational behavior*, *16*(3), 289–298.

Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract : Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, *15*(3), 245–259.

Robinson, S. L., & Wolfe Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation : A longitudinal study. *Journal of organizational Behavior*, *21*(5), 525–546.

Rocca, J.-L. (2006). *La condition chinoise : Capitalisme, mise au travail et résistances dans la Chine des réformes*. Karthala.

Rocca, J.-L. (2010). *Une sociologie de la Chine*. La Découverte.

Rocca, J.-L. (2011). *Les incertitudes de la contestation sociale en chine*. Sciencespo.fr. http://sciencespo.fr/ceri/fr/content/les-incertitudes-de-la-contestation-sociale-en-chine

Rocca, J.-L. (2013). Une tortueuse trajectoire : Patriotisme et fêtes traditionnelles dans la Chine des réformes. *Critique internationale*, *1*, 73–92.

Rocca, J.-L. (2017). *La fabrique de la classe moyenne chinoise*. Sciencespo.fr. http://sciencespo.fr/ceri/fr/content/la-fabrique-de-la-classe-moyenne-chinoise-0

Roehling, M. V. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History*.

Roehling, M. V. (2008). An Empirical Assessment of Alternative Conceptualizations of the Psychological Contract Construct : Meaningful Differences or "Much to do about Nothing"? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *20*(4), 261-290.

Roehling, M. V., & Boswell, W. R. (2004). "Good cause beliefs" in an "at-will world"? A focused investigation of psychological versus legal contracts. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *16*(4), 211-231.

Rogers, C. R. (1959). *A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships : As developed in the client-centered framework* (Vol. 3). McGraw-Hill New York.

Rosa, H. (2010). *Accélération. Une critique sociale du temps*. La Découverte.

Rossano, M., de Chatillon, E. A., & Desmarais, C. (2015). Rupture du contrat psychologique et risques psycho-sociaux : Une recherche intervention dans le cadre de la théorie de la conservation des ressources. *Revue de gestion des ressources humaines*, *1*, 58–77.

Roulleau-Berger, L. (2015). Incertitudes, inégalités et rapport des jeunes au travail en Chine. In *Travail, luttes sociales et régulation du capitalisme dans la Chine contemporaine.* Presses universitaires du Septentrion.

Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations : Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *2*(2), 121-139.

Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations : A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, *11*(5), 389-400.

Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality : The building blocks of the psychological contract. *Journal of occupational and organizational psychology*, *74*(4), 511–541.

Rousseau, D. M., De Rozario, P., Jardat, R., & Pesqueux, Y. (2014). *Contrat psychologique et organisations :*

Comprendre les accords écrits et non-écrits. Pearson Education France.

Rousseau, D. M., & Greller, M. M. (1994). Human resource practices : Administrative contract makers. *Human Resource Management*, *33*(3), 385–401.

Rousseau, D. M., Hansen, S. D., & Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*.

Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in organizational behavior*, *15*, 1–1.

Rousseau, D. M., Rozario, P. de, Jardat, R., & Pesqueux, Y. (2014). *Contrat psychologique et organisations*. Pearson.

Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts : Issues, alternatives and measures. *Journal of organizational Behavior*, 679–695.

Rousseau, D. M., & Tinsley, C. (1997). Human resources are local : Society and social contracts in a global economy. *International handbook of selection and assessment*, 123–145.

Rousseau, D. M., & Wade-Benzoni, K. A. (1995). Changing individual–organization attachments : A two-way street. In *The Jossey-Bass social and behavioral science series. The changing nature of work.* (p. 290-322). A. Howard.

Rousseau, D., & Schalk, R. (2000). *Psychological contracts in employment : Cross-national perspectives*. Sage Publications.

Rousseau, J.-J. (1839). *Le contrat social, ou, Principes du droit politique*. P. Pourrat.

Roux, C. (2020). Chine : L'Empire vacille. In *C dans l'air (émission télé)*.

Royer, I., Zarlowski, P., & Thietart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Dunod.

Royer, Isabelle, & Zarlowski, P. (2014). Evolution du design au cours de la recherche, complément au chapitre « Le design de la recherche ». In *Méthodes de recherche en management*. Dunod.

Rubin, K. H., & Brown, I. D. (1975). A life-span look at person perception and its relationship to communicative interaction. *Journal of Gerontology*, *30*(4), 461–468.

Saboune, K., & Montargot, N. (2017). Clarification et évaluation des termes du contrat psychologique : Le cas d'un établissement médico-social en mutation. *@ GRH*, *4*, 9–34.

Sandberg, J. (2005). How do we justify knowledge produced within interpretive approaches? *Organizational research methods*, *8*(1), 41–68.

Sandberg, J., & Alvesson, M. (2011). Ways of constructing research questions : Gap-spotting or problematization? *Organization*, *18*(1), 23–44.

Sandoval, R. (2008). *Moments in Contracts : Texts and Cases*. Kendall/Hunt Pub.

Sanjuan, T. (2007). *Atlas de la Chine contemporaine*. Éditions Autrement.

Sanjuan, T., & Benoît-Guyod, M. (2015). *Atlas de la Chine*. Éditions Autrement.

Sanjuan, T., & Benoît-Guyod, M. (2018). *Atlas de la Chine*. Éditions Autrement.

Sanjuan, T., & Trolliet, P. (2010). *La Chine et le monde chinois : Une géopolitique des territoires*. Armand Colin.

Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology (3rd ed.)*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Schein, Edgar H. (1965). *Organizational psychology*. Prentice-Hall.

Schneider, J. W. (1985). Social problems theory : The constructionist view. *Annual review of sociology*, *11*(1), 209–229.

Schucher, G. (2014). A Ticking" Time Bomb"? –Youth Employment Problems in China. *GIGA Working Paper*, *258*.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values : Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*, *25*(1), 1–65.

Sedivy, J. (2016). How Morality Changes in a Foreign Language. Fascinating ethical shifts come with thinking in a different language. *Scientific American, September*, *14*.

Séhier, C. (2015). Les transformations du rapport salarial chinois depuis 1978. In *Travail, luttes sociales et régulation du capitalisme dans la Chine contemporaine*. Presses universitaires du Septentrion.

Sels, L., Janssens, M., & Van den Brande, I. (2004). Assessing the nature of psychological contracts : A validation of six dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(4), 461–488.

Sender, E. (2019). *La mémoire modifie l'expression de nos gènes*. Sciences et Avenir. https://www.sciencesetavenir.fr/sante/cerveau-et-psy/la-memoire-modifie-l-expression-de-nos-genes_132520

Séry, M. (2010, décembre 28). *Pourquoi les séries télévisées envahissent-elles tous les écrans ?* lemonde.fr. https://www.lemonde.fr/culture/article/2010/12/28/pourquoi-les-series-televisees-envahissent-elles-tous-les-ecrans_1458581_3246.html

Sheldon, P., & Sanders, K. (2016). *Contextualizing HRM in China : Differences within the country*. Taylor & Francis.

Sheldon, P., Sun, J. J. M., & Sanders, K. (2014). Special issue on HRM in China : Differences within the country: International Journal of Human Resource Management. *The International Journal of Human Resource Management*, *25*(15), 2213-2217.

Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework. *Trends in organizational behavior*, *1*, 91–109.

Shore, Lynn M., & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship : A social exchange approach. *Journal of organizational behavior*, 731–744.

Shore, Lynn M., Coyle-Shapiro, J. A.-M., Chen, X.-P., & Tetrick, L. E. (2009). Social exchange in work settings : Content, process, and mixed models. *Management and Organization Review*, *5*(3), 289–302.

Simpson. (1965). *Contracts (2nd ed.)*. St. Paul: West Publishing Company.

Song, F., Cadsby, C. B., & Bi, Y. (2012). Trust, reciprocity, and guanxi in China : An experimental investigation. *Management and Organization Review*, *8*(2), 397–421.

Song, L. (2015). La localisation des postes d'encadrement dans les entreprises françaises en Chine. *Management International/International Management/Gestión Internacional*, *19*(4).

Soufflet, A. E. (2013). *Les politiques de rétribution globale au service de la performance des agents publics : Une analyse par la théorie du contrat psychologique dans les collectivités territoriales françaises* [PhD Thesis]. Aix-Marseille.

Sparrow, P. R. (1998). Reappraising psychological contracting : Lessons for the field of human-resource development from cross-cultural and occupational psychology research. *International Studies of Management & Organization*, *28*(1), 30–63.

Spens, R. de, & Augier, J.-J. (2012). *Dictionnaire impertinent de la Chine*. François Bourin.

Stein, D. J. (1992). Schemas in the cognitive and clinical sciences : An integrative construct. *Journal of Psychotherapy Integration*, *2*(1), 45.

Suazo, M. M., Martínez, P. G., & Sandoval, R. (2011). Creating Psychological and Legal Contracts Through HRM Practices : A Strength of Signals Perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *23*(3), 187-204.

Sun, J. M., & Hu, J. (2008). *The construct of Employee's Psychological Contract in Chinese Organizations*. IACMR Conference, Guangzhou.

Sutton, G., & Griffin, M. A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations : A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *77*(4), 493–514.

Sutton, J. R., Dobbin, F., Meyer, J. W., & Scott, W. R. (1994). The legalization of the workplace. *American Journal of Sociology*, *99*(4), 944–971.

Tang, N., Wang, Y., & Zhang, K. (2017). Values of Chinese generation cohorts : Do they matter in the workplace? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *143*, 8–22.

Télérama. (2019). La Lune. *Télérama hors-série*.

Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Dunod.

Thomas, D., Ravlin, E., Liao, Y., Morrell, D., & Au, K. (2016). Collectivist Values, Exchange Ideology and Psychological Contract Preference. *Management International Review (MIR)*, *56*(2), 255-281.

Thomas, H. D., & Anderson, N. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization : A study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *19*(S1), 745–767.

Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2003). Violations of principle : Ideological currency in the psychological contract. *Academy of management review*, *28*(4), 571–586.

Thompson, J. A., & Hart, D. W. (2006). Psychological contracts : A nano-level perspective on social contract theory. *Journal of Business Ethics*, *68*(3), 229–241.

Toutes les citations de Henri Queuille. (s. d.). lefigaro.fr. http://evene.lefigaro.fr/node/

Trentzsch-Joye, S. (2011). *Rupture du contrat psychologique, stress et souffrance au travail : Une recherche réalisée au sein du dispositif souffrance au travail du CHU Toulouse-Purpan* [Phdthesis, Université Toulouse le Mirail - Toulouse II]. https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00634276/document

Tsoukas, H. (1989). The validity of idiographic research explanations. *Academy of management review*, *14*(4), 551–561.

Tsui, A. S. (2007). From homogenization to pluralism : International management research in the academy and beyond. *Academy of management Journal*, *50*(6), 1353–1364.

Tsui, A. S., Nifadkar, S. S., & Ou, A. Y. (2007). Cross-national, cross-cultural organizational behavior research : Advances, gaps, and recommendations. *Journal of management*, *33*(3), 426–478.

Tsui, A. S., Wang, H., & Xin, K. R. (2006). Organizational culture in China : An analysis of culture dimensions and culture types. *Management and Organization Review*, *2*(3), 345–376.

Unknown. (2016, octobre). 慢就业 (màn jìuyè) : Slow employment. *China Daily*.

Valax, M. (2012). Beyond McDonald's CSR in China : Corporation perspective and report from case studies on a damaged employment reputation. *Asian Business & Management*, *11*(3), 347-366.

Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship : A guide for organizational and social research*. Oxford University Press.

Van Dyne, L., & Ellis, J. B. (2004). Job creep : A reactance theory perspective on organizational citizenship behavior as over-fulfillment of obligations. *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*, 181–205.

Villez, B. (2005). *Séries télé : Visions de la justice*. Presses Universitaires de France.

Von Glasersfeld, E. (2001). The radical constructivist view of science. *Foundations of science*, *6*(1-3), 31–43.

Wang, A. (2016). *Les Chinois*. Editions Tallandier.

Wang, B., & Greenwood, K. M. (2015). Psychological responses to lay-off in contemporary China. *The International Journal of Human Resource Management*, *26*(3), 361–380.

Wang, J., & Gunderson, M. (2011). Minimum wage impacts in china : Estimates from a prespecified research design, 2000–2007. *Contemporary Economic Policy*, *29*(3), 392–406.

Wang, J., & Gunderson, M. (2015). Adjustments to Minimum Wages in China : Cost-Neutral Offsets. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, *70*(3), 510–531.

Wanous, J. P. (1980). *Organizational entry : Recruitment, selection and socialization of school administration*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

Warner, M. (2008). Reassessing human resource management 'with Chinese characteristics' : An overview: Introduction. *The international journal of human resource management*, *19*(5), 771–801.

Weber, M. (1922). *Économie et société, trad. Fr., t. I*. Plon.

Wei, F., & Si, S. (2013). Psychological Contract Breach, Negative Reciprocity, and Abusive Supervision : The Mediated Effect of Organizational Identification. 心理契约破裂、负向互惠与管理欺凌：组织认同的中介作用研究. *Management & Organization Review*, *9*(3), 541-561.

Wells, A., & Matthews, G. (1994). *Attention and Emotion : A Clinical Perspective*. Psychology Press.

Westwood, R., Sparrow, P., & Leung, A. (2001). Challenges to the psychological contract in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, *12*(4), 621-651.

Wilson, R. W. (1997). American political culture in comparative perspective. *Political Psychology*, *18*(2), 483–502.

Winckler, M. (2005). *Les miroirs de la vie : Histoire des séries américaines: essai*. Le passage.

Winckler, M. (2012). *Petit éloge des séries télé*. Gallimard.

Winckler, M. (2013a). *Dr house, l'esprit du shaman*. Boréal.

Winckler, M. (2013b). La vie à suivre. *Le Monde Hors-Série*.

Woodrow, C., & Guest, D. E. (2017). Knowledge acquisition and effective socialization : The role of the psychological contract. *Journal of occupational and organizational psychology*.

Wu, H., & Zhang, L. (2015). La volonté générale et la volonté du peuple. *Rue Descartes*, *1*, 52-64.

Xing, Y., & Starik, M. (2017). Taoist leadership and employee green behaviour : A cultural and philosophical microfoundation of sustainability. *Journal of Organizational Behavior*, *38*(9), 1302-1319.

xinhua. (2015). *Chine : 50% des employés renoncent à leurs congés payés*. http://french.peopledaily.com.cn/Economie/n/2015/0728/c31355-8927090.html

Yanow, D. (2015). Neither rigorous nor objective? Interrogating criteria for knowledge claims in interpretive science. In *Interpretation and Method* (p. 129–151). Routledge.

Yin, R. K. (1994). *Case study research design and methods applied* (2e éd.). Sage Publications.

Yin, R. K. (2013). *Case study research : Design and Methods* (5e éd.). Sage Publications.

Yutang, L. (1937). *La Chine et les Chinois*. Payot.

Zagenczyk, T. J., Cruz, K. S., Cheung, J. H., Scott, K. L., Kiewitz, C., & Galloway, B. (2015). The moderating effect of power distance on employee responses to psychological contract breach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *24*(6), 853–865.

Zemon Davies, N. (2019). L'histoire comme un roman. *Revue de Sciences Humaines*, *316*.

Zhang, M. M., McNeil, N., Bartram, T., Dowling, P., Cavanagh, J., Halteh, P., & Bonias, D. (2016). Examining the 'black box' of human resource management in MNEs in China : Exploring country of origin effects. *The International Journal of Human Resource Management*, *27*(8), 832–849.

Zhang, X. (2013). *Le système de résolution des litiges liés au travail en Chine et en France : Le Conseil des prud'hommes*. La France en Chine. https://cn.ambafrance.org/Le-systeme-de-resolution-des-litiges-lies-au-travail-en-Chine-et-en-France-Le-Conseil-des-prud

Zhang, Y., Farh, J.-L., & Wang, H. (2012). Organizational antecedents of employee perceived organizational support in China : A grounded investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, *23*(2), 422–446.

Zhang-Fernandez, R. (2014). *Précis de civilisation chinoise*. L'Harmattan.

Zhao, H., & Liu, J. (2015). Social media and collective remembrance. The debate over China's great famine on weibo. *China Perspectives*, *2015*(2015/1), 41–48.

Zheng, A. (2006). *Établissement d'un droit du travail en Chine.* Metiseurope. http://www.metiseurope.eu/aiqing-zheng-etablissement-d-rsquoun-droit-du-travail-en-chine_fr_70_art_3.html

Zheng, A. (2007). *Libertés et droits fondamentaux des travailleurs en Chine*. L'Harmattan.

Zheng, A. (2008). *Chine : Le droit du travail progresse*. Metiseurope. http://www.metiseurope.eu/chine-le-droit-du-travail-progresse_fr_70_art_213.html

Zheng, A. (2009). *Droit des conflits du travail, quand la Chine s'éveille.* Metiseurope. http://www.metiseurope.eu/droit-des-conflits-du-travail-quand-la-chine-s-eveille_fr_70_art_28195.html

Zheng, A. (2014). 法国带薪年休假制度及后示. *比较法研究-Revue de droit comparé*, *6*.

Zheng, A. (2015). *Chine : Le droit du travail s'éveille, les conflits aussi !* Metiseurope. http://www.metiseurope.eu/chine-le-droit-du-travail-s-eveille-les-conflits-aussi_fr_70_art_30060.html

Zheng, L., Desjeux, D., & Drouot-Baille, H. (2002). *Entreprises et vie quotidienne en Chine*. L'Harmattan.

Zheng, L.-H. (2008). Culture et gestion en Chine : « Gérer un grand pays, c'est comme cuisiner un petit poisson ». In *Gestion en contexte interculturel : Approches, problématiques, pratiques et plongées, Québec, Presses de l'Université de Laval et Télé-université (UQAM).*

Zheng, L.-H., & Desjeux, D. (2002). *Entreprises et vie quotidienne en Chine : Approche interculturelle*. L'Harmattan.

Zhu, Y., Xie, Y., Warner, M., & Guo, Y. (2015). Employee participation and the influence on job satisfaction of the 'new generation' of Chinese employees. *The International Journal of Human Resource Management*,

26(19), 2395–2411.

Zhuang, W., & Ngok, K. (2014). Labour inspection in contemporary China : Like the Anglo-Saxon model, but different. *International Labour Review*, *153*(4), 561-585.

Zunshine, L. (2012). *Getting Inside your Head – What Cognitive Science Can Tell us about Popular Culture*. John Hopkins University Press.

Table des matières

REMERCIEMENTS **3**
SOMMAIRE **4**

INTRODUCTION GENERALE **7**

PARTIE 1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE ET CADRE CONCEPTUEL **16**
INTRODUCTION DE LA PARTIE 1 ..... **17**

CHAPITRE 1. TRANSFORMATIONS ECONOMIQUES ET ACCELERATION SOCIALE EN CHINE **19**
Introduction au chapitre 1 19
1.1. Economie de la croissance ou croissance harmonieuse? 20
1.1.1. Structures et singularités de l'économie chinoise 21
a) Une centralisation politique 21
b) Une décentralisation économique 23
c) Un double défi: combiner une stratégie à long terme et maîtriser la dette nationale 24
1.1.2. Les enjeux du marché du travail 27
a) La main d'œuvre comme outil de régulation 27
b) Emergence de phénomènes sociaux 30
c) Les problématiques RH en entreprises 32
1.2. De nouvelles règles sociales et juridiques **34**
1.2.1. A l'origine du droit chinois 34
a) Fondements de la pensée chinoise 34
b) Notions principales du droit chinois 37
c) Evolution des systèmes juridiques 39
1.2.2. Du "bol de riz en fer" au contrat de travail 42
a) Transformations de la relation d'emploi 42
b) Pour une régulation sociale par la loi 44
c) Des droits sociaux à protéger 48
1.3. Au carrefour des héritages et des réformes : les générations nées après 1980 ..... **54**
1.3.1. Influence de la société chinoise 54
a) Caractéristiques de la société traditionnelle 54
b) Le poids des politiques 57
c) Les enjeux de l'enseignement supérieur 58
1.3.2. Les générations nées post-réformes 60
a) La situation de l'emploi et ses effets 60
b) Phénomènes sociaux parmi les nouvelles générations 62
c) De nouvelles attitudes au travail ? 64
Conclusion du chapitre 1 67

CHAPITRE 2. LE CONTRAT DANS LA RELATION D'EMPLOI **68**
Introduction au chapitre 2 68
2.1. La relation d'emploi **69**
2.1.1. Théorie de l'échange social 69
a) Processus et nature des échanges 69
b) Spécificités de l'échange social 71
c) Les limites de la théorie de l'échange social 72
2.1.2. Le contrat psychologique 72
a) Aux origines 72
b) Définition et attributs du contrat psychologique 74
2.2. Nature et contenu du contrat psychologique **76**
2.2.1. Nature du contrat psychologique 77
a) Distinctions entre le contrat psychologique et le contrat légal 77
b) Typologie des contrats psychologiques 78

2.2.2. Contenu du contrat psychologique 82
a) Promesses, attentes, obligations 82
b) Mesurer les termes du contrat psychologique 87
2.3. Processus du contrat psychologique **93**
2.3.1. Exécution ou réalisation du contrat psychologique 93
a) Le respect 93
b) Le dépassement 93
c) Brèche et violation du contrat psychologique 94
2.3.2. Le processus de construction du contrat psychologique 98
a) La révision ou ajustement du contrat psychologique 98
b) La phase de création du contrat psychologique 99
Conclusion du chapitre 2 102

CHAPITRE 3. L'INFLUENCE DU CONTEXTE SOCIETAL SUR LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE 103
Introduction au chapitre 3 103
3.1. Le concept de contrat social **104**
3.1.1. Le contrat social comme outil politique 104
a) Origines du contrat social : la dimension politique 104
b) Contrat social versus ordre social 111
c) Transposition vers le monde économique 112
3.1.2. Le contrat social en gestion 113
a) Denise Rousseau 113
b) Les apports suivants 116
c) Des croyances préexistances aux hyper normes 120
3.2. Articulation du contrat social et du contrat psychologique **126**
3.2.1. Individu et société 126
a) Le poids des règles sociales dans les décisions individuelles 126
b) Encastrement des activités économiques et sociales 127
c) Une approche transversale 128
3.2.2. La quête de cohérence 129
a) La fabrique de récits 131
b) Les facteurs facilitants ou discordants 136
Conclusion du chapitre 3 140

CONCLUSION DE LA PARTIE 1 141

PARTIE 2. APPROCHE EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIE 143
INTRODUCTION DE LA PARTIE 2 144

CHAPITRE 4. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET CADRE METHODOLOGIQUE 145
Introduction au chapitre 4 145
4.1. La démarche de recherche **148**
4.1.1. Positionnement épistémologique 150
a) Le réalisme critique 152
b) Construction de l'objet de recherche 153
4.1.2. Méthodologie 154
a) Une démarche abductive 155
b) Une méthodologie qualitative 157
c) L'étude de cas 159
4.1.3. Modélisation de la recherche - étape 1 162
4.2. Le recueil des données **163**
4.2.1. Les entretiens 165
a) Formes d'entretiens 165
b) Choix des répondants 169
c) Composition des échantillons 172

d) Construction des guides d'entretien 173
e) Modalités de recueil des données 175
4.2.2. Les différentes sources documentaires 180
a) La collecte des données 180
b) Typologie des contrats de travail 181
c) Les offres d'emploi sur internet 183
d) Séries télés chinoises 184
4.2.3. L'observation d'un salon franco-chinois de recrutement 186
Conclusion du chapitre 4 187

CHAPITRE 5. ANALYSE ET INTERPRETATION DES DONNEES 188
Introduction au chapitre 5 188
5.1. Traitement manuel et analyse des données issues des entretiens **189**
5.1.1. L'approche horizontale 190
a) Analyse de contenu - Analyse thématique 190
b) L'arbre thématique 191
5.1.2. L'approche verticale 193
a) Perceptions à travers le temps de la vie au travail par les récits phénoménologiques 193
b) Analyse des récits phénoménologiques 197
5.1.3. Les entretiens d'experts 201
5.2. Traitement automatisé et analyse des données issues des entretiens **205**
5.2.1 Traitement automatisé 205
a) Choix du logiciel IRaMuTeQ et ses limites 205
b) Paramétrages du corpus 205
5.2.2 Types d'analyses 207
a) Description du corpus 207
b) Analyse Factorielle des Correspondances 208
c) Classification Descendante Hiérarchique 211
d) Analyse de similitudes 215
5.3. Traitement et analyse des données des sources documentaires **217**
5.3.1. Analyse de contenu des contrats de travail 217
a) Analyse comparative des contrats 218
b) Analyse thématique 227
5.3.2. Analyse des autres données 228
a) Analyse de contenu des offres d'emploi 229
b) Analyse de contenu des séries télé 233
c) L'observation: une stratégie particulière 241
5.4. Interprétation et validité de la recherche **243**
5.4.1. Interprétations croisées 244
a) Les différents types d'analyses 244
b) Identification des notions clés à partir de la littérature 244
5.4.2. Interprétation au regard des théories (triangulation des théories) 245
Conclusion du chapitre 5 246

CONCLUSION DE LA PARTIE 2 - Modélisation de la recherche - étape 2 ..... **247**

PARTIE 3. RESULTATS DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION 249
INTRODUCTION DE LA PARTIE 3 250

CHAPITRE 6. LES OBLIGATIONS DE L'EMPLOYEUR PERCUES PAR LE SALARIE 252
Introduction au chapitre 6 252
6.1. Inventaire des items associés aux obligations de l'employeur perçues par le salarié **253**
6.2. Etude du contenu des obligations perçues **253**
6.2.1. Variations autour des items 253
a) Les récompenses économiques : rémunération, sécurité et développement 253
b) Contenu et horaires de travail, équilibre vie privée-vie professionnelle 264
c) Communication, reconnaissance et justice 273
6.2.2. Thèmes nouveaux spécifiques à l'étude 281
a) La relation avec le N+1 281
b) L'environnement de travail 286
c) Le besoin de protection 288
d) La contribution sociale 290
6.3. Analyse des obligations perçues **292**
6.3.1. La nature des obligations reste attachée aux particularités sociétales 292
a) Insérer le jeune dans un cadre harmonieux et protecteur 293
b) Contribuer et faciliter le remboursement de sa dette sociale 294
6.3.2. Superposition et combinaison des obligations pour s'adapter aux mutations économiques 294
a) Les règles anciennes à l'épreuve des nouvelles contraintes économiques 294
b) Les réponses de l'organisation : le contrat de travail, les assurances, les congés 298
6.3.3. Des attentes spécifiques 300
a) Rendre de la dignité 300
b) Se retrouver entre jeunes 302
Conclusion du chapitre 6 303

CHAPITRE 7. PERCEPTIONS DU SALARIE DE SES PROPRES OBLIGATIONS DANS LA RELATION D'EMPLOI 307
Introduction au chapitre 7 307
7.1. Inventaire des items associés aux perceptions du salarié de ses propres obligations **307**
7.2. Etude du contenu des obligations perçues **308**
7.2.1 Variations autour des items 308
a) Performance et Flexibilité 308
b) Honnêteté et Sociabilité 317
c) Comportements extra rôle 323
7.2.2. Thèmes nouveaux spécifiques à l'étude 324
a) Conformité sociétale 324
b) Performance sociale 327
7.3. Analyse des obligations perçues **331**
7.3.1. Maintenir des obligations anciennes 331
a) L'influence de la famille 331
b) Le rôle des rites (hiérarchie,…) 332
c) Entretenir et développer son relationnel 333
7.3.2. Tout en s'adaptant aux nouvelles obligations 334
a) Un contrat de travail qui ne dit pas "grand-chose" 334
b) Des règles, encore des règles 337
c) De la passivité à la veille active 340
7.3.3. Avec quelques nuances 342
a) Les post-80 : une génération intermédiaire 342
b) Les post-90 : en quête de repères 343
Conclusion du chapitre 7 345

CHAPITRE 8. PROCESSUS DE FORMATION ET DE TRANSFORMATION DE LA RELATION D'EMPLOI..348
Introduction au chapitre 8 348
8.1. Articulation dynamique entre contrat social et contrat psychologique....**349**
8.1.1.Les diffuseurs du Grand récit 349
a) Les histoires racontées par les institutions et les médias....349
b) Les messages des offres d'emploi et des recruteurs 351
c) Le rôle du système éducatif 351
8.1.2. La fabrique des Petits récits 354
a) Le cercle relationnel proche 354
b) Expériences personnelles....357
8.2. Quand le grand récit et les petits récits s'accordent **358**
8.2.1. Les conditions de l'intégration sur le marché du travail 358
a) Filiation, réseautage, rituels, in-group....358
b) Soutien ou intrusion familiale ? 359
8.2.2. L'Etat, garant de la protection des travailleurs 360
a) L'Etat, toujours symbole du "bol de riz en fer" 361
b) Le contrat de travail, d'abord une mesure de protection 362
8.2.3. Le travail, facteur de répercussions bénéfiques autour de soi 363
a) Si cohérent avec sa place dans la société 363
b) Rendre de la face....364
c) Un retour assuré 364
8.3. Quand les petits récits se distancent du grand récit **365**
8.3.1. En mal de reconnaissance et de justice 365
a) Des facteurs contraignants 365
b) Rendent l'intégration difficile....368
8.3.2. Une application variable des conditions légales 369
a) Le cas de la protection sociale....369
b) Réalités diverses du contrat de travail 371
c) Compter d'abord sur soi 373
8.3.3. Diversité de modèles qui s'entrecroisent et s'entrechoquent....375
a) Les parents, c'est les patrons....375
b) Conflit de générations 377
c) Egalité versus méritocratie....378
d) Fermeture et ouverture 379
e) La fatigue du guanxi 380
f) Entreprise nationale ou entreprise privée : un choix cornélien....381
g) Culte de l'urgence ou culte de la lenteur dans la Chine du 21ème siècle ?....382
Conclusion du chapitre 8 383

CONCLUSION DE LA PARTIE 3 - Modélisation de la recherche - étape 3 ....**386**

CONCLUSION GENERALE....389
BIBLIOGRAPHIE **394**
TABLE DES MATIERES....**415**
TABLE DES FIGURES 420
TABLE DES TABLEAUX....421
ANNEXES VOLUME 2
TABLE DES ANNEXES (1). Annexes principales....423
TABLE DES ANNEXES (2). Récits phénoménologiques....424
TABLE DES ANNEXES (3). Offres d'emploi 425
ANNEXES VOLUME 3
TABLE DES ANNEXES (4). Contrats de travail (confidentiel) 425

ENGAGEMENT DE NON-PLAGIAT....426

RESUME **427**
ABSTRACT **427**

Table des figures et graphiques

Figure 1. Le processus d'échange interactif de contributions et de rétributions de Schein (1965).....70
Figure 2. Caractéristiques du contrat psychologique à partir de Delobbe N. *et al.* (2012).....75
Figure 3. Le processus de violation du CP adapté de Morrison et Robinson (1997).....96
Figure 4. Le processus de construction du contrat psychologique selon Rousseau (1995).....98
Figure 5. Typologie des contrats psychologiques selon Rousseau (1995).....113
Figure 6. Relations entre les différents « contrats psychologiques » selon Campoy (2004).....114
Figure 7. Structure et dynamique du contrat social (Rousseau *et al.*, 2014).....115
Figure 8. Schéma de quelques apports contemporains du domaine scientifique sur la relation entre mémoire individuelle et mémoire collective.....130
Figure 9. Mécanismes de construction de la mémoire collective.....133
Figure 10. La mémoire autobiographique aux confins de la mémoire individuelle et de la mémoire collective (Malle *et al.*, 2018).....134
Figure 11. Vue synoptique générale de la construction d'un processus de recherche.....145
Figure 12. La construction de l'objet dans le processus de recherche.....146
Figure 13. Protocole de recherche.....147
Figure 14. Construction de l'objet de recherche dans le paradigme Réaliste Critique adapté à notre situation de recherche.....154
Figure 15. Modes de raisonnement et connaissance scientifique (Charreire Petit et Durieux, 2014).....156
Figure 16. Proposition de modélisation théorique du processus d'articulation des différents contrats au sein de la relation d'emploi - étape 1.....163
Figure 17. Convergence d'indices, adapté de la figure « Convergence and Non-convergence of Multiple Sources of Evidence » (R.K. Yin, 2014).....163
Figure 18. Degrés d'exploration et d'intervention 165
Figure 19. Technique de la boule de neige.....171
Figure 20. Lieu des interviews et modes des entretiens 179
Graphique 21.a AFC de la variable région.....209
Graphique 21.b Graphe du mot « contrat » pour la variable Région, toutes modalités.....210
Graphique 22. Graphe de sélection des modalités de la variable Région.....211
Figure 23. Dendrogramme.....213
Figure 24. Analyse factorielle des correspondances.....215
Figure 25. Analyse de similitudes du corpus entier.....216
Figure 26. Combinaison des domaines scientifiques autour des récits collectifs et individuels.....245
Figure 27. Proposition de modélisation théorique du processus d'articulation des différents contrats au sein de la relation d'emploi - étape 2.....247
Figure 28. Proposition de modélisation théorique du processus d'articulation des différents contrats au sein de la relation d'emploi - étape 3.....387

Table des tableaux et schémas

Tableau 1. Jours fériés nationaux en Chine 50
Tableau 2. Congés payés annuels selon ancienneté en Chine 50
Tableau 3. Distinctions entre contrat psychologique et contrat légal 78
Tableau 4. Description de deux types de contrats psychologiques (De Vos) 80
Tableau 5. Les types de contrats psychologiques adapté de Rousseau 81
Tableau 6. Définitions du CP selon les termes « Promesses, attentes et obligations » (Suazo *et al.*) 83
Tableau 7. Comparaison des trois concepts "promesses-attentes-obligations" 86
Tableau 8. Les définitions des caractéristiques et dimensions du contrat psychologique.....87
Tableau 9. Cadre d'interprétation pour les contrats psychologiques (Wayne O'Donohue *et al.*) 89
Tableau 10. Obligations de l'employé (Campoy *et al.*) 91
Tableau 11. Obligations de l'employeur (Campoy *et al.*) 92
Tableau 12. La théorie classique du contrat social, critiques et continuité 110
Tableau 13. Les deux types de contrat social selon Edwards et Karau.....118
Tableau 14. Revue de littérature en gestion sur le contrat social 125
Tableau 15. Design de la recherche.....149
Tableau 16. Hypothèses fondatrices de différents cadres épistémologiques contemporains (Avenier et Thomas).....151
Tableau 17. Les trois niveaux de réalité du Réalisme Critique (Ohana) 153
Tableau 18. Intérêts d'une méthode qualitative 158
Tableau 19. Synthèse des différentes études de cas (Avenier et Thomas)..... 160
Tableau 20. Les différents types d'études de cas (adapté de Yin).....161
Tableau 21. Etude combinée d'un cas unique 162
Tableau 22. Collecte des données.....164
Tableau 23. Consignes données lors de l'entretien non directif 166
Tableau 24. Critères de sélection de l'échantillon 170
Tableau 25. Composition de l'échantillon des répondants "Jeunes Chinois" 173
Tableau 26. Composition de l'échantillon des experts 173
Tableau 27. Caractéristiques des modalités des entretiens auprès des jeunes Chinois 178
Tableau 28. Caractéristiques des modalités des entretiens auprès des experts 180
Tableau 29. Les sources de collecte des contrats de travail.....181
Tableau 30. Les différents types de contrats de travail 182
Tableau 31. Les différents types d'offres d'emploi par secteur..... 183
Tableau 32. Sources télévisées..... 185
Tableau 33. Extrait de l'arbre thématique sur les obligations de l'employeur perçues par le salarié.....191
Tableau 34 : Extrait de l'arbre thématique sur les perceptions que le salarié a de ses propres obligations.....192
Tableau 35. Perceptions de la vie et du travail en Chine dans son contexte sociétal et historique, depuis le début du 20ème siècle jusqu'à demain.....195

Tableau 36. Synthèse des perceptions de la vie au travail dans son contexte sociétal et historique, depuis le début du 20ème siècle jusqu'à demain....197
Schéma 37. Méthodes d'analyse du contenu des contrats de travail....218
Tableau 38. Extrait du tableau sur la structure des différents types de contrats de travail....218
Tableau 39. Analyse comparée du chapitre sur la durée du travail....219
Tableau 40. Analyse comparée du chapitre sur le contenu et le lieu de travail....220
Tableau 41. Analyse comparée du chapitre sur le temps de travail et les congés....220
Tableau 42. Analyse comparée du chapitre sur la rémunération....222
Tableau 43. Analyse comparée du chapitre sur les assurances sociales....223
Tableau 44. Analyse comparée du chapitre sur la résolution des conflits....224
Tableau 45. Analyse comparée du chapitre sur la modification, la dissolution et la résiliation du contrat....225
Tableau 46. Obligations attendues de l'employé issues de l'analyse des offres d'emploi....229
Tableau 47. Promesses de l'employeur issues de l'analyse des offres d'emploi....231
Tableau 48. Extrait du tableau « Notions chinoises » (annexe 28)....245
Tableau 49 a. Items comparés du thème rémunération....254
Tableau 49 b. Synthèse du thème rémunération....259
Tableau 50 a. Items comparés du thème sur la sécurité de l'emploi....259
Tableau 50 b. Synthèse du thème sur la sécurité de l'emploi....261
Tableau 51 a. Items comparés du thème sur le développement....261
Tableau 51 b. Synthèse du thème sur le développement....263
Tableau 52 a. Items comparés du thème sur le contenu du travail....264
Tableau 52 b. Synthèse du thème sur le contenu du travail....267
Tableau 53 a. Items comparés du thème des horaires de travail....268
Tableau 53 b. Synthèse du thème des horaires de travail....269
Tableau 54 a. Items comparés du thème de l'équilibre vie privée-vie professionnelle....270
Tableau 54 b. Synthèse du thème de l'équilibre vie privée-vie professionnelle....272
Tableau 55 a. Items comparés du thème de la communication....273
Tableau 55 b. Synthèse du thème de la communication....275
Tableau 56 a. Items comparés du thème de la reconnaissance....275
Tableau 56 b. Synthèse du thème de la reconnaissance....278
Tableau 57 a. Items comparés du thème de la justice....279
Tableau 57 b. Synthèse du thème de la justice....281
Tableau 58. Items comparés sur le thème de la relation avec le N+1....281
Tableau 59. Items comparés sur le thème de l'environnement de travail....281
Tableau 60. Items comparés sur le thème du besoin de protection....288
Tableau 61. Items comparés sur le thème de la contribution sociale....290
Tableau 62. Synthèse des obligations de l'employeur perçues par le salarié....305
Tableau 63 a. Items comparés du thème de la performance....308
Tableau 63 b. Synthèse du thème de la performance....308

Tableau 64 a. Items comparés du thème de la flexibilité.....312
Tableau 64 b. Synthèse du thème de la flexibilité.....316
Tableau 65 a. Items comparés du thème de l'honnêteté et de la fidélité.....317
Tableau 65 b. Synthèse du thème de l'honnêteté et de la fidélité.....319
Tableau 66 a. Items comparés du thème de la sociabilité et de l'intégration.....319
Tableau 66 b. Synthèse du thème de la sociabilité et de l'intégration.....323
Tableau 67 a. Items comparés du thème de l'extra-rôle.....323
Tableau 67 b. Synthèse du thème de l'extra-rôle.....324
Tableau 68. Items comparés sur le thème de la conformité sociétale.....324
Tableau 69. Items comparés sur le thème de la performance sociale.....327
Tableau 70. Synthèse des perceptions du salarié de ses propres obligations.....346
Tableau 71. Contrat psychologique relationnel en Chine, d'hier et d'aujourd'hui.....385

ANNEXES VOLUME 2

Table des annexes (1) - Annexes principales

Annexe 1. Annonce pour la recherche de répondants.....4
Annexe 2. Arbre thématique sur les obligations de l'employeur perçues par le salarié.....6
Annexe 3. Arbre thématique sur les perceptions que le salarié a de ses propres obligations.....17
Annexe 4. Carte - Découpage administratif de la Chine.....24
Annexe 5. Carte - Origine géographique des répondants par régions..... 26
Annexe 6. Carte - Origine géographique des répondants par provinces 28
Annexe 7. Frise - Civilisation et pensée juridique de la Chine ancienne jusque 1911 30
Annexe 8. Frise - Evènements politiques et sociaux en Chine au 19ème siècle jusque fin des années 1970 32
Annexe 9. Frise - Evènements politiques et économiques en Chine depuis la fin des années 1970..... 34
Annexe 10. Frise - Législation sociale en Chine aux 20ème et 21ème siècles..... 36
Annexe 11. Guide - Introduction à l'entretien 38
Annexe 12. Guide d'entretien exploratoire (5 répondants) 40
Annexe 13. Guide d'entretien répondants « Jeunes Chinois » à distance (14 répondants)..... 45
Annexe 14. Guide d'entretien répondants « Jeunes Chinois » en présentiel (24 répondants).....47
Annexe 15. Guide d'entretien des experts (6 répondants).....51
Annexe 16. IRaMuTeQ codes..... 53
Annexe 17. IRaMuTeQ graphes 55
Annexe 18. Lexique du vocabulaire chinois utilisé au sein des contrats de travail 65
Annexe 19. Liste des auteurs cités dans Campoy *et al.* et autres recherches.....74
Annexe 20. Obligations mutuelles perçues de l'employé et de l'employeur - revue de littérature occidentale... 77

Annexe 21. Obligations de l'employeur perçues par le salarié– revue de littérature Chine..... 92
Annexe 22. Obligations de l'employeur perçues par le salarié (verbatims significatifs) 95
Annexe 23. Grille de lecture comparée sur les obligations de l'employeur perçues par le salarié.....110
Annexe 24. Propres obligations perçues par le salarié – revue de littérature Chine.....115
Annexe 25. Propres obligations perçues par le salarié (verbatims significatifs).....117
Annexe 26. Grille de lecture comparée sur les perceptions que le salarié a de ses propres obligations.....125
Annexe 27. Nature des obligations réciproques sur une sélection d'offres d'emploi dans la filière du Tourisme-Hôtellerie-Restauration 129
Annexe 28. Notions chinoises (répertoire).....137
Annexe 29. Salon de l'emploi franco-chinois 2018. Journal de bord..... 152
Annexe 30. Salon de l'emploi franco-chinois 2018. Formulaire d'inscription, Programme, Photos, Article de presse 156
Annexe 31. Série Télé "La tribu de fourmis" - épisodes 163
Annexe 32. Série Télé "Lala's promotion" - épisodes..... 167
Annexe 33. Série Télé "Ode to Joy" - épisodes 171
Annexe 34. Types de relances avec extraits du corpus.....184
Annexe 35. Types de contrats de travail (comparaison de la structure).....188
Annexe 36. Relation entre mémoire individuelle et mémoire collective.....191

Table des annexes (2) - Récits phénoménologiques

Annexe I. Les grands-parents.....195
Annexe II. Les parents.....212
Annexe III. Travailler en Afrique.....221
Annexe IV. Etre fonctionnaire 228
Annexe V. Fermetures d'usines.....230
Annexe VI. Relation parent-enfant. 233
Annexe VII. Le travail aujourd'hui. 237
Annexe VIII. Vie de femme. 240
Annexe IX. La vie en communauté. 242
Annexe X. L'école. 247
Annexe XI. Le logement. 250
Annexe XII. La protection sociale.....252
Annexe XIII. L'entreprise nationale.....254
Annexe XIV. Avoir deux enfants.... 257
Annexe XV. L'enfance. 259

Table des annexes (3) - Offres d'emploi

Hôtellerie

Annexe 1. Emploi de bienvenue/accueil.....264
Annexe 2. Responsable d'espace public.....266
Annexe 3. Employé chargé des réservations.....268
Annexe 4. Responsable d'équipe.....270
Annexe 5. Réceptionniste.....272
Annexe 6. Directeur général d'hôtel.....275
Annexe 7. Directeur des stocks du magasin de l'hôtel.....277

Restauration

Annexe 8. Serveur.....279
Annexe 9. Chef de cuisine.....281
Annexe 10. Maître de thé.....283
Annexe 11. Réceptionniste.....285
Annexe 12. Chef de salle.....287
Annexe 13. Employé non qualifié.....289
Annexe 14. Maître du café.....291

Tourisme

Annexe 15. Vendeur de billet.....293
Annexe 16. Guide touristique.....296
Annexe 17. Concepteur de voyages.....298
Annexe 18. Expert visas.....300
Annexe 19. Conseiller en voyages.....302
Annexe 20. Vendeur et organisateur de circuits touristiques.....305
Annexe 21. Suivi de clientèle.....307

ANNEXES VOLUME 3

Table des annexes (4) - Contrats de travail

Annexe A. Modèle type (source internet).....3
Annexe B. Entreprise privée – Soins premier âge.....12
Annexe C. Petite entreprise privée - Agence de liaison pour des études à l'étranger.....29
Annexe D. Entreprise publique locale - Maison d'édition.....42
Annexe E. Entreprise publique nationale - Banques-assurances.....50
Annexe F. PME multinationale française - Industriel.....58

ANNEXES (1)

Annexes principales

Table des annexes (1)

Annexe 1. Annonce pour la recherche de répondants....4
Annexe 2. Arbre thématique sur les obligations de l'employeur perçues par le salarié....6
Annexe 3. Arbre thématique sur les perceptions que le salarié a de ses propres obligations....17
Annexe 4. Carte - Découpage administratif de la Chine....24
Annexe 5. Carte - Origine géographique des répondants par régions.... 26
Annexe 6. Carte - Origine géographique des répondants par provinces 28
Annexe 7. Frise - Civilisation et pensée juridique de la Chine ancienne jusque 1911 30
Annexe 8. Frise - Evènements politiques et sociaux en Chine au 19ème siècle jusque fin des années 1970 32
Annexe 9. Frise - Evènements politiques et économiques en Chine depuis la fin des années 1970.... 34
Annexe 10. Frise - Législation sociale en Chine aux 20ème et 21ème siècles.... 36
Annexe 11. Guide - Introduction à l'entretien 38
Annexe 12. Guide d'entretien exploratoire (5 répondants) 40
Annexe 13. Guide d'entretien répondants « Jeunes Chinois » à distance (14 répondants).... 45
Annexe 14. Guide d'entretien répondants « Jeunes Chinois » en présentiel (24 répondants)....47
Annexe 15. Guide d'entretien des experts (6 répondants)....51
Annexe 16. IRaMuTeQ codes.... 53
Annexe 17. IRaMuTeQ graphes 55
Annexe 18. Lexique du vocabulaire chinois utilisé au sein des contrats de travail 65
Annexe 19. Liste des auteurs cités dans Campoy *et al.* et autres recherches....74
Annexe 20. Obligations mutuelles perçues de l'employé et de l'employeur - revue de littérature occidentale... 77
Annexe 21. Obligations de l'employeur perçues par le salarié– revue de littérature Chine.... 92
Annexe 22. Obligations de l'employeur perçues par le salarié (verbatims significatifs) 95
Annexe 23. Grille de lecture comparée sur les obligations de l'employeur perçues par le salarié....110
Annexe 24. Propres obligations perçues par le salarié – revue de littérature Chine....115
Annexe 25. Propres obligations perçues par le salarié (verbatims significatifs)....117
Annexe 26. Grille de lecture comparée sur les perceptions que le salarié a de ses propres obligations....125
Annexe 27. Nature des obligations réciproques sur une sélection d'offres d'emploi dans la filière du Tourisme-Hôtellerie-Restauration 129
Annexe 28. Notions chinoises (répertoire)....137
Annexe 29. Salon de l'emploi franco-chinois 2018. Journal de bord.... 152
Annexe 30. Salon de l'emploi franco-chinois 2018. Formulaire d'inscription, Programme, Photos, Article de presse 156

Annexe 31. Série Télé "La tribu de fourmis" - épisodes 163
Annexe 32. Série Télé "Lala's promotion" - épisodes..... 167
Annexe 33. Série Télé "Ode to Joy" - épisodes 171
Annexe 34. Types de relances avec extraits du corpus..... 184
Annexe 35. Types de contrats de travail (comparaison de la structure).....188
Annexe 36. Relation entre mémoire individuelle et mémoire collective.....191

ANNEXE 1.

Annonce pour la recherche de répondants.

Doctorante en Sciences de Gestion Ressources Humaines

Université d'Angers-Laboratoire Granem

RECHERCHE DE **JEUNES CHINOIS**

AVEC UNE PREMIERE EXPERIENCE PROFESSIONNELLE

(stage compris)

pour des **entretiens qualitatifs** sur le thème du **travail**

Contact **wechat**: …….

Mail : catherine.bourelly@etud.univ-angers.fr

MERCI !

ANNEXE 2.

Arbre thématique sur les obligations de l'employeur perçues par le salarié.

Rubriques	Sous-rubriques	Thèmes
I- Des valeurs humaines et sociales	1-Un environnement bienveillant	il/elle est gentil.le, quelqu'un de bien
		on avance ensemble
		pas toujours de l'argent
		je peux progresser au contact des autres
	2-Une attitude morale de la hiérarchie (la connaissance des choses et des hommes)	une hiérarchie qui sait gérer les relations humaines et qui sait négocier
		ne pas perdre la face/donner la face, garder sa dignité
		rectitude, probité des supérieurs
		好的老板hǎo de lǎobǎn, un bon patron
		être traité comme les autres (ne pas être traité moins bien que les autres)
		trouver un équilibre dans l'équipe
		on peut discuter avec le patron
	3-Les obstacles	un environnement inadéquat
		des relations difficiles
		elle me prend pour un gamin
		pas de respect
		un chef contre le groupe
II-Des signes de reconnaissance	1-Le rôle du cercle relationnel proche	l'adhésion et le soutien familial au projet professionnel
		convaincre sa famille
		une personne ressource
		le soutien du groupe
		l'harmonie au sein du groupe de travail
	2-Une relation de qualité (valoriser la relation de proximité)	c'est directement avec le patron
		une bonne coopération (gagnant-gagnant)
		une relation qui sait tenir compte de l'évolution de la situation, de l'avenir
		une récompense sans avoir à la demander
		la promesse d'une augmentation, d'une promotion
		l'adaptation de la règle
		la prime c'est important ; la contribution
		tenir compte de mon avis
		j'ai un peu plus que les autres

		être respecté(e)
		le soutien
		une évaluation positive
	3-La confiance	pas à pas, au fil du temps
		prendre des responsabilités
		avoir un CDI
		par l'expérience de l'autre
		je peux négocier (me laisser du jeu)
		c'est écrit sur l'annonce
		les clients m'aiment bien
	4-La reconnaissance, c'est un tout	compliment, récompense, confiance
		obtenir un retour sur ce qui a été donné
		être payé pour mon investissement
		L'environnement : le lieu, les collègues, le restaurant, les horaires, le rythme de travail,…
		trouver l'équilibre
	5-Situations ou états qui conduisent à un défaut de reconnaissance (sentiment)	un rapport inégalitaire, discrimination
		on attend longtemps, pas efficace
		un relationnel "par derrière", une relation indirecte
		une personnalité qui ne plaît pas
		un test, comme une période d'essai
		un service RH pas qualifié
		des fois j'ai refusé de faire
		je vais négocier…ou consulter un avocat
		une responsable jamais contente
		un salaire trop bas
		beaucoup d'heures supplémentaires ; Hsup non payées
		sentiment de classe (retrouver le verbatim)
		le patron n'a pas fait d'efforts
		je ne me sens pas valorisée
		pas de compliment sur mon travail (Hsup)
		classe sociale dénigrée
		mon patron a peur
		manque de respect
		des règles tronquées

III- L'appartenance à une communauté	1-Le groupe social	comme une famille
		les chinois de l'étranger
		même génération de collègues, même âge que le patron
		culturelle (géographique,…)
	2-La communauté professionnelle	transmission d'un savoir-faire ou d'un savoir-être
		être dans le secret (partage, transmission)
		tout le monde connaît ton salaire
		on est choisis
		faire partie de l'entreprise
		on préfère entre nous (autorégulation)
	3-Sentiment de mise à l'écart (freins)	du cercle des collègues
		des rites de vie en Chine (ami.es,…)
		un sentiment de solitude
		pas de conseils de mon responsable
		devoir choisir un groupe
		ils pensent que je suis un espion
		les autres collègues ne sont pas pareils
		j'aime pas les entreprises familiales
		je ne peux rien faire de plus
		la violence
		culture d'entreprise différente (nationale/privée)
	4-Avoir des valeurs	un système d'enseignement fiable
		une culture d'entreprise
IV- Des répercussions bénéfiques ou éviter les conflits intérieurs	1-Sur l'entourage familial (parents, conjoint,…)	répondre à un vœu parental/ne pas décevoir
		une vie simple
		une bonne situation
		le conjoint
		la face
		assurer la responsabilité (familiale,…)
		rendre à ses parents
	2-La société, la communauté	éviter le gaspillage
		éviter les conflits
		faire le pont
		contribuer à une meilleure relation
	3-La Chine	pour mon pays

V-Le développement de soi	1-Se grandir, s'émanciper	la rage d'apprendre
		apprendre à négocier, c'est quelque chose de pratique
		découvrir par soi-même, sortir de
		l'expérience pour se connaître
		apprendre des autres
		l'expérience pour s'enrichir
		accumuler de l'expérience, des savoirs
		une vie meilleure
		communiquer, échanger pour comprendre l'autre (altérité)
		donner un sens (aux épreuves,…)
		quitter l'enfance
	2-Etre satisfait de/dans son travail	c'est tous les deux, avec la hiérarchie chinoise (être écouté, ne pas être ignoré)
		un travail « simple » (délimité)
		être sérieux
		les plus jeunes c'est différent
		moins de stress
		avoir un résultat
		pas trop de hiérarchie
		avoir un futur lié au développement de l'entreprise
		pas de relation compliquée
		faire un travail utile
	3-S'affirmer / vers une indépendance	se détacher des parents, du pays
		s'opposer aux parents
		voyager plutôt qu'acheter un appartement
		l'internat
		menacer de partir
		être autonome
		être libre
		héritage mélangé
		je me soutiens financièrement
		le travail, ça suffit pas
	4-Réussir, estime de soi	le seul chemin du succès
		je pense le bonheur
		un sentiment de réussite /

		成就感 chéngjiù gǎn
		je ne comprends pas mon grand-père
		résister, tenir bon (épreuve)
		promotion et salaire
		ma propre entreprise
		mon métier sera plus haut
		je veux un bon salaire, l'argent c'est important
	5-Envie de changer, partir, quitter	un CDD…mais pas de CDI
		je veux travailler pour moi-même
		pour gagner mieux, meilleur poste
		un patron pas gentil, méchant
		mon anglais s'est amélioré alors j'ai changé de travail
		ne plus rester ici
		se laisser l'idée de partir peut-être
		c'est toujours quelque chose auquel je réfléchis
		ça ne correspond pas à la convention
		quand ça va pas j'arrête
		préserver sa santé
		on a choisi ce chemin-là
		avoir encore du choix
		le 2ème enfant
		j'aime l'inconnu
		envie de sortir
		pas d'avenir ici
		faire quelque chose à côté
		à cause de l'évaluation
		un autre style de vie
		trop de pression sur les ventes
		recherche de la nouveauté, défis, challenges, s'adapter
	6-S'inspirer de…	son père
		son grand-père
		homme politique
		sa mère

	7-Les obstacles	discrimination, racisme
		je n'apprends pas, c'est pas intéressant
		trop d'heures sup
		la peur du supérieur
		les conflits
		conflit vie privée-vie professionnelle
		faire semblant
		on ne peut pas se connecter avec les gens du dehors
		ça ne correspond pas à ma spécialité
		trop de charge
		trop de répétition
VI-Trouver sa place	1-Développer son relationnel	la clef, une bonne relation (avec tout le monde, avec le plus de monde,…)
		beaucoup de relations
		élargir son réseau
		entretenir les liens
	2-S'insérer et s'intégrer dans le monde du travail, dans le monde des adultes	sa place selon le genre
		je suis enfant unique
		s'inscrire dans une trajectoire familiale
		en obtenant la confiance (du patron, des autres…)
		par une tâche précise
		il faut trouver une relation
		ça me correspond
		avoir le temps, la disponibilité de trouver ce qui me plaît
		je gagne quelque chose, je me sens mieux
		chercher un travail qui est mon naturel
		faire comme les autres
		rester proche de ses racines, (géographiques, familiales…), rentrer chez soi
		en observant
		en étant pragmatique
		lire le contrat : une première étape
	3-être influencé par un guide, apprendre aux côtés de…	un parent
		un maître
		une grande sœur

		les collègues, un groupe
		le chef, le responsable
		un professeur
		quelqu'un qui a de l'expérience
		être seul…
		le pays, une autre culture
	4-se distinguer	des autres chinois
		la seule de ma génération
		je suis régionaliste
		obtenir une médaille
		je suis privilégiée
		j'ai parlé directement avec le patron
		je suis un peu spécial
		l'ethnie
		ne pas suivre la mode
		la seule chinoise
		en faisant des études à l'étranger
		c'est la première entreprise (classement)
		c'est dans le top
		en faisant du lien entre la Chine et la France
	5-Les obstacles, freins	le problème, c'est le loyer, le logement
		l'absence de sens, de contexte, de partage du secret (pas mis dans la confidence), pas conforme à la spécialité, décalage
		le gap culturel (entre chinois,…)
		je suis chinois, il profite
		les rites (respect âge,…)
		je n'y pense pas parce que ça va changer
		conflit de valeurs
		on ne peut pas retourner à l'université
		高考le gāokǎo et le rang des universités
		les jeux de pouvoir
		je vois les conflits
		un cursus trop général
		les provinces chinoises
		le salaire
		la faible expérience

		l'âge
		le genre
		l'absence d'autonomie
		la langue
		ne pas avoir de chance
		le hukou 户口
		j'ai quitté la Chine depuis longtemps, trop tôt
		je ne connais pas bien les métiers
		la qualité de la relation (complexe,…)
	6-L'urgence	une réponse tout de suite
		ne pas perdre de temps, ne pas gaspiller son temps
		gagner (donner) en expérience plus rapidement
		dans cette entreprise, c'est pas assez rapide
	7-Choisir	un travail en lien avec ma spécialité
		le contenu du contrat (clarifier les tâches)
		c'est très difficile de choisir pour moi
		Shanghai, Beijing, et les autres
		j'ai une entreprise idéale
		ça dépend de ce qu'on a déjà vécu
		du temps libre (week-end,…)
		ma ville
		je n'ai pas d'autre choix
		Entreprise privée, étrangère ou nationale
		une grande organisation connue
		une entreprise légale
		le salaire et autres avantages
VII-Être protégé	1-La quête de stabilité, toujours 稳定的	une place stable, une vie stable
		être fonctionnaire
		l'influence des parents, leurs conseils
		dès qu'on rentre en Chine, le salaire baisse
		pas besoin de projet professionnel
		le contrat, c'est juste une forme
		pour le salaire, il n'y a pas beaucoup de variations
		la retraite, une incertitude
		stable = évolution, investissement

		un CDI pour la vie
		la période d'essai
		mon but c'est un contrat fixe
	2-Les garanties de l'entreprise : des dimensions variables	je suis surpris qu'il n'y ait pas d'avantages
		ils me paient, c'est sérieux
		il y a des règles
		le poste avant tout
		le logement
		si pas de contrat…
		les assurances五险一金wǔ xiǎn yī jīn
		pas très sérieux
		les entreprises privées
		les entreprises nationales
		le contrat seulement
		avoir un contrat, c'est important
		une aide pour le hukou
		l'entreprise d'origine étrangère
		selon les provinces
		selon la gestion politique
		un CDI, si l'entreprise disparaît ça ne sert à rien
		le marché boursier
		la prime de licenciement
		de bonnes conditions
		le salaire et autres rémunérations
	3-Assurer soi-même sa protection, premier rempart contre les aléas	le diplôme, c'est pour la vie
		se rassurer
		si tu es malade, c'est fini
		son avenir
		obtenir un hukou
		travailler fort = résultat
		la retraite
	4-Le rôle de l'État, d'hier à aujourd'hui	l'État (bol de fer, bol en or)
		l'État, c'est les enseignants
		l'État s'occupe de ses employés
		l'État prend des décisions très fortes
		ça change un peu

		la retraite
		l’avantage ethnique
	5-Se défendre	j'ai plus de droits aujourd'hui
		les syndicats
		assurer ses droits/ses bénéfices
		faire peur, menacer
		la police
		la justice, les tribunaux, les institutions
	6-S’informer	par une amie
	7-La religion, la spiritualité	avoir un symbole dans la tête
	8-La culture	c’est une question de principe 原则
		les femmes sont traditionnelles

ANNEXE 3.

Arbre thématique sur les perceptions que le salarié a de ses propres obligations.

Rubriques	**Sous-rubriques**	**Thèmes**
A-Engagement	1-S'investir fortement	Il faut travailler beaucoup
		pas de frontière avec la vie privée
		fournir des efforts (toujours)
		un certain caractère
		des heures sup pas payées
		faire un essai, un test
		être motivé
	2-Persévérer	obligation à progresser
		faire des trucs
		mémoriser
		on me pousse
		gagner plus
		c'est la concurrence entre nous, la compétition
		vendre plus, gagner plus pour l'organisation
	3-Etre professionnel	grimper dans la hiérarchie
		une bonne relation
		capable de tout, savoir plein de trucs
		avancer la relation
		satisfaire les demandes
		être responsable
		si je me débrouille bien
		好的老板hǎo de lǎobǎn – en résumé, un bon chef c'est…
		capacité
		travailler dans sa spécialité
		être mis en compétition
	4-Loyauté	secrets de fabrication
		rester, fidélité
		les avantages pour rester
		la non-concurrence
		être du côté du patron
B-Adaptabilité	1-Comportement	résister à la pression
		se conformer aux attendus
		gérer les choses négatives
		chercher une solution

		être pragmatique
		être réactif, apprendre vite
		prendre des risques
		se débrouiller, trouver des solutions
		être optimiste, avoir une attitude positive
		être "responsable"
		être rapide et concret
		ne pas réclamer
	2-Des résultats	un bon développement
		être sérieux et efficace有效y□uxiào
		pas de bravo
		la rentabilité, d'abord
		performance
		résultat
		réussir
		le rôle des ancien(nes)
		trouver soi-même ce qu'il faut faire
	3-Flexibilité	je veux bien un travail comme ça
		Il faut partager
		de la chance ou pas
		aux décisions politiques
		je m'adapte
		il faut tout faire, être polyvalent
		accepter
		mobilité
		travailler le week-end
		ils n'ont plus besoin de moi
		le salaire
		ça change tout le temps
		ne pas être trop têtu
	4-Accepter et intégrer les règles sociales (rites)	ça dépend des autres salariés
		on discute
		mes collègues vont m'aider
		aux coutumes étrangères
		respecter la ligne hiérarchique
		trouver le bon interlocuteur
		don contre-don, toujours
		les règles de la communauté

		les rituels liés à l'âge
		être familier du social chinois
		congés et jours fériés
		ne pas faire perdre la face
	5-A la forme du contrat	le contrat, c'est entre nous
		on essaie, test
		je ne peux pas refuser, mais je peux négocier
		c'est pas très officiel, très formel
		six mois pour réfléchir
		peu importe ce qui est écrit
		ça dépend de la situation
		le contrat, on verra
		le contrat, c'est seulement un processus juridique
		on ne signe pas de contrat
		un contrat implicite
		on s'en fout de la loi
		CDD et CDI
		une année après je touche le salaire
		pas grand-chose à négocier
		la prime, c'est pas écrit
		le droit du travail, ça change
		le contrat, c'est symbolique
		il n'y a pas grand-chose sur le contrat
		le contrat de travail pour nous c'est pas grand-chose
		ils trichent, ils mentent
C-Discipline	1-Respecter les règles des contrats : formelles, informelles et tacites	c'est écrit mais je sais ce que je dois faire
		l'écrit oblige
		si je pars avant le terme
		être en bonne santé
		un travail officiel, formel
		si tu fais une erreur, tu es viré
		j'ai pas signé, j'peux partir
		le contrat c'est des règles (durée,…), des obligations
		ça, j'en suis sûre, c'est un contrat
		les amendes, les sanctions

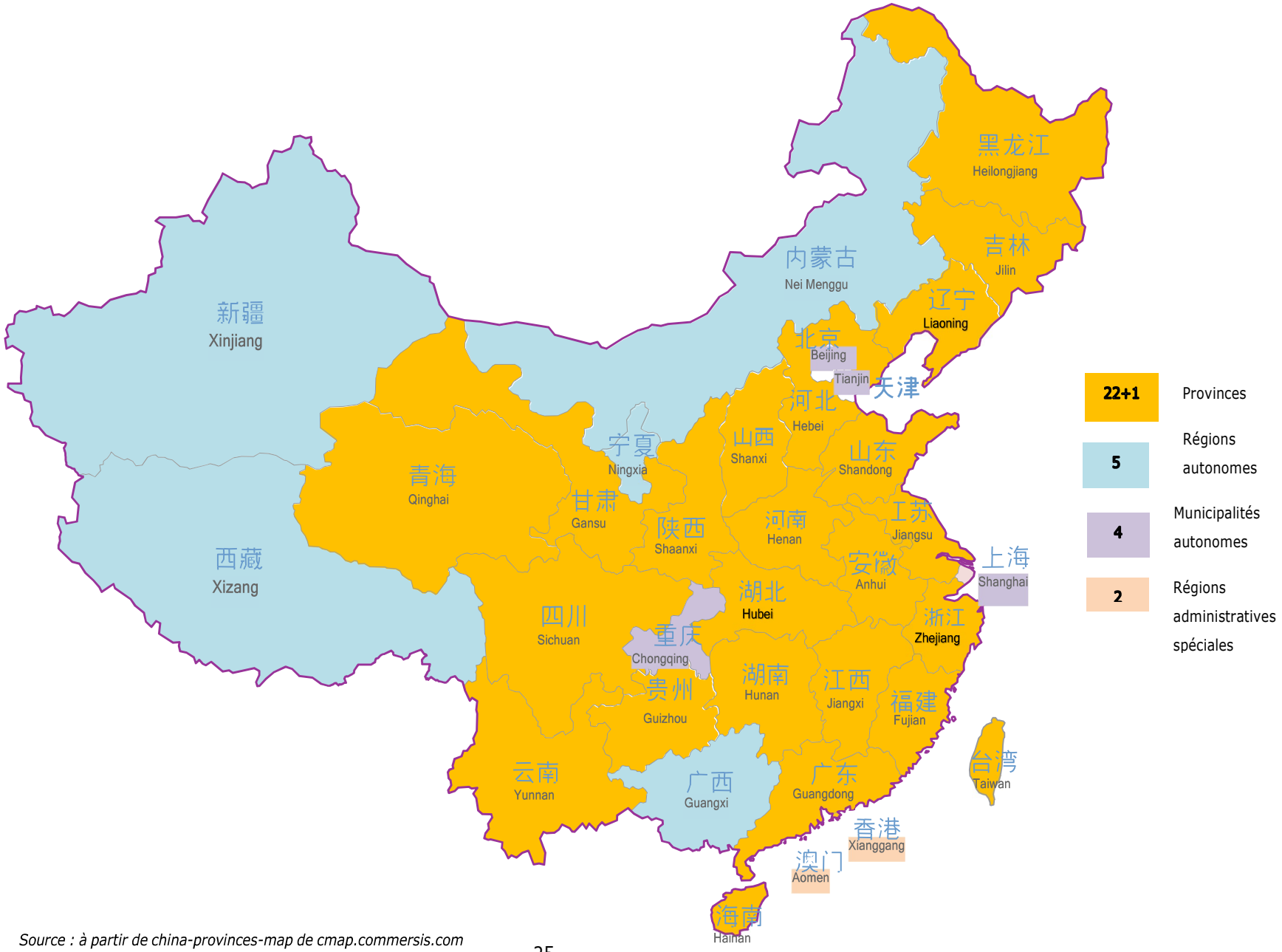
		exécuter l'ordre
		si enceinte, on doit quitter
		prendre l'argent et partir
		autocritique / critique devant le groupe
		un contrôle continu
		je connais les conditions
		l'éthique professionnelle
		c'est normal que quelqu'un observe
		je signe très vite
		on respecte pas les règles du contrat
		le patron est fâché
		il y a des différences selon l'entreprise chinoise ou européenne
		c'est une entreprise nationale
		on peut pas négocier
		c'est plutôt les règles intérieures
		il faut payer pour partir
		C'est interdit de parler du salaire
		pointage, être à l'heure
	2-Reconnaître et respecter les rites	liés à l'âge
		transmettre avant de partir
		c'est pas officiel
		par rapport au chef
		ne pas parler directement – relationnel indirect
		éviter les conflits
		c'est pas très poli
		人情Rénqíng humanité
		孔子k□ngz□ Confucius
		fête du printemps
	3-Rester à sa place, dans son rôle	c'est pas notre travail
		on ne dit pas non
		on ne critique pas
		on ne parle pas au grand manager
	4-Avoir certains traits (caractère,…), soft skills	physique
		être dynamique
		être en bonne santé
		être sympathique

	5-Auto-discipline	toujours accepter
		le travail, c'est forcé
D-Éducation-enseignement-expérience	1-Qualification	les diplômes c'est très important
		la langue étrangère
		niveau d'instruction, qualité intérieure 素质 suzhi
		les jeunes de l'année
		une culture scientifique
		une expertise
		apprendre l'économie
		l'éducation, une chance
		la classification des universités
	2-Rapport au client	le client va être fâché
		l'honnêteté
		le client c'est Dieu
	3-Les parents, grands-parents	les parents sont les patrons
		les relations des parents
		c'est tout organisé
		le monde du travail selon mes parents
		mes grands-parents m'ont adopté
		gagner de l'argent
		je n'ai pas eu d'enfance
		être gentil, honnête
	4-L'école	on apprend que des tests
		la spécialité
		ne bougez pas
	5-Expériences	à l'étranger
E-Intégration	1-Par le relationnel	avoir de bonnes relations entre collègues
		j'ai un ami qui travaille là-bas
		les relations personnelles
		la promotion par les relations
		dans ces métiers, c'est que les relations
	2-Par l'origine familiale	le métier des parents
		le réseau des parents
	3-Respecter les conventions de sa classe	avec le patron je suis distante
		avec les collègues, la position est différente
		face aux clients, on est tout petits

	4-Valoriser l'image de l'entreprise, de l'État	il faut écrire des choses
	5-Les provinces	différences régionales
		les enfants de Qinghai
	6-Communiquer à la manière chinoise	penser à côté
		les chinois se prennent la tête
	7-Avoir des relations pour réussir	
	8-Devenir fonctionnaire	le bol de fer
		comme fonctionnaire
	9-Les pairs, l'équipe	apprendre par l'observation
		je suis resté muet

ANNEXE 4.

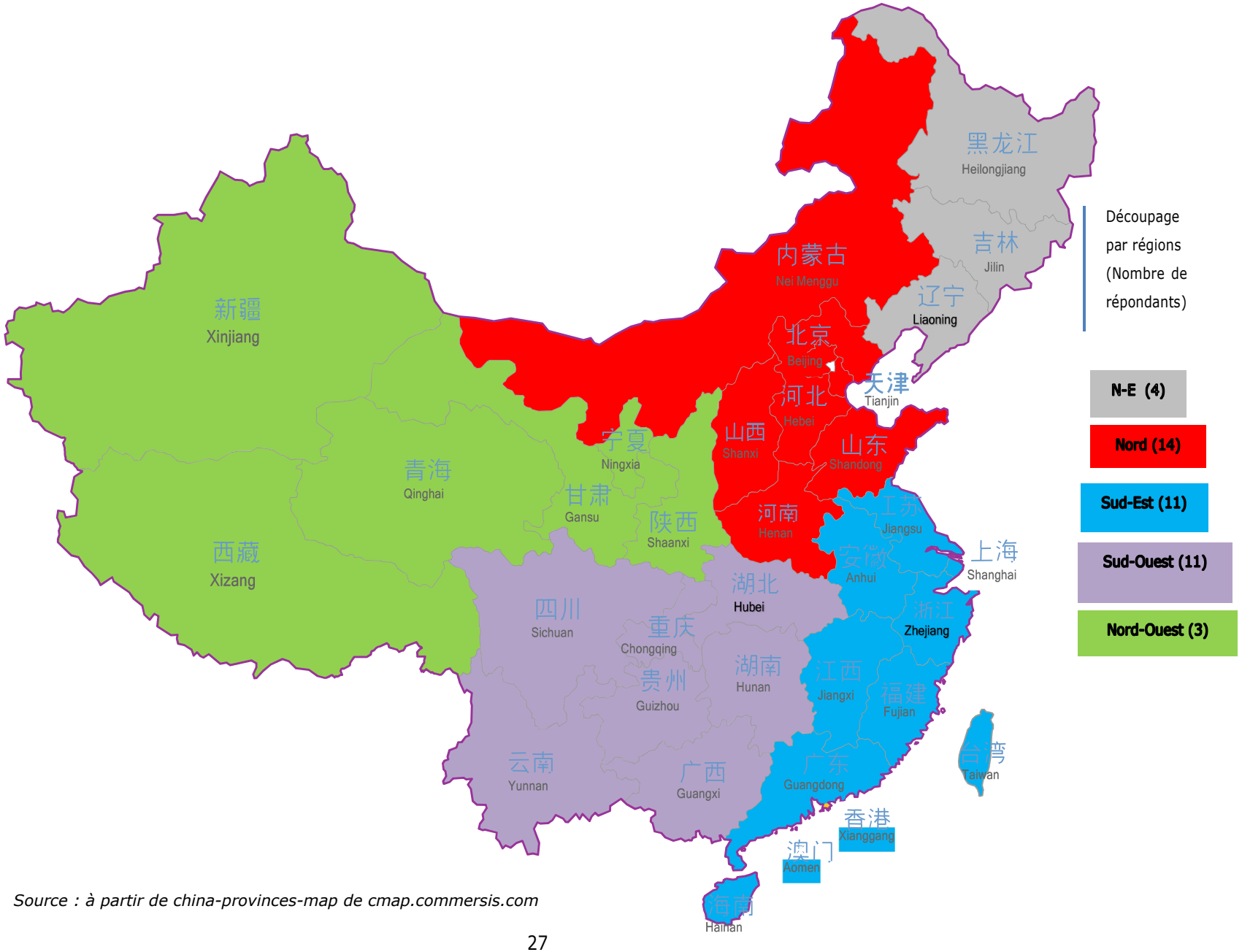
Carte - Découpage administratif de la Chine



Source : à partir de china-provinces-map de cmap.commersis.com

ANNEXE 5.

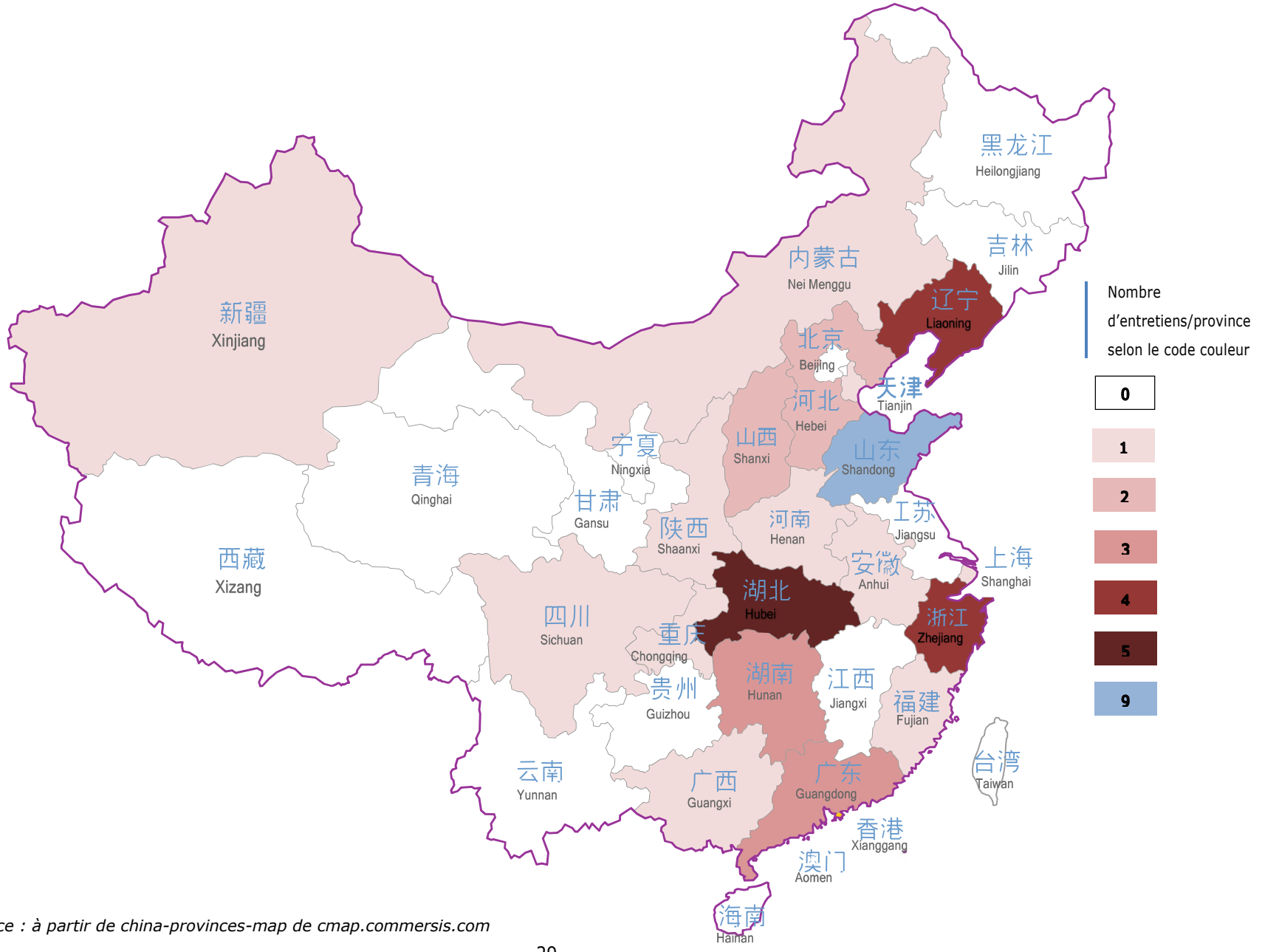
Carte - Origine géographique des répondants par régions



Source : à partir de china-provinces-map de cmap.commersis.com

ANNEXE 6.

Carte - Origine géographique des répondants par provinces.

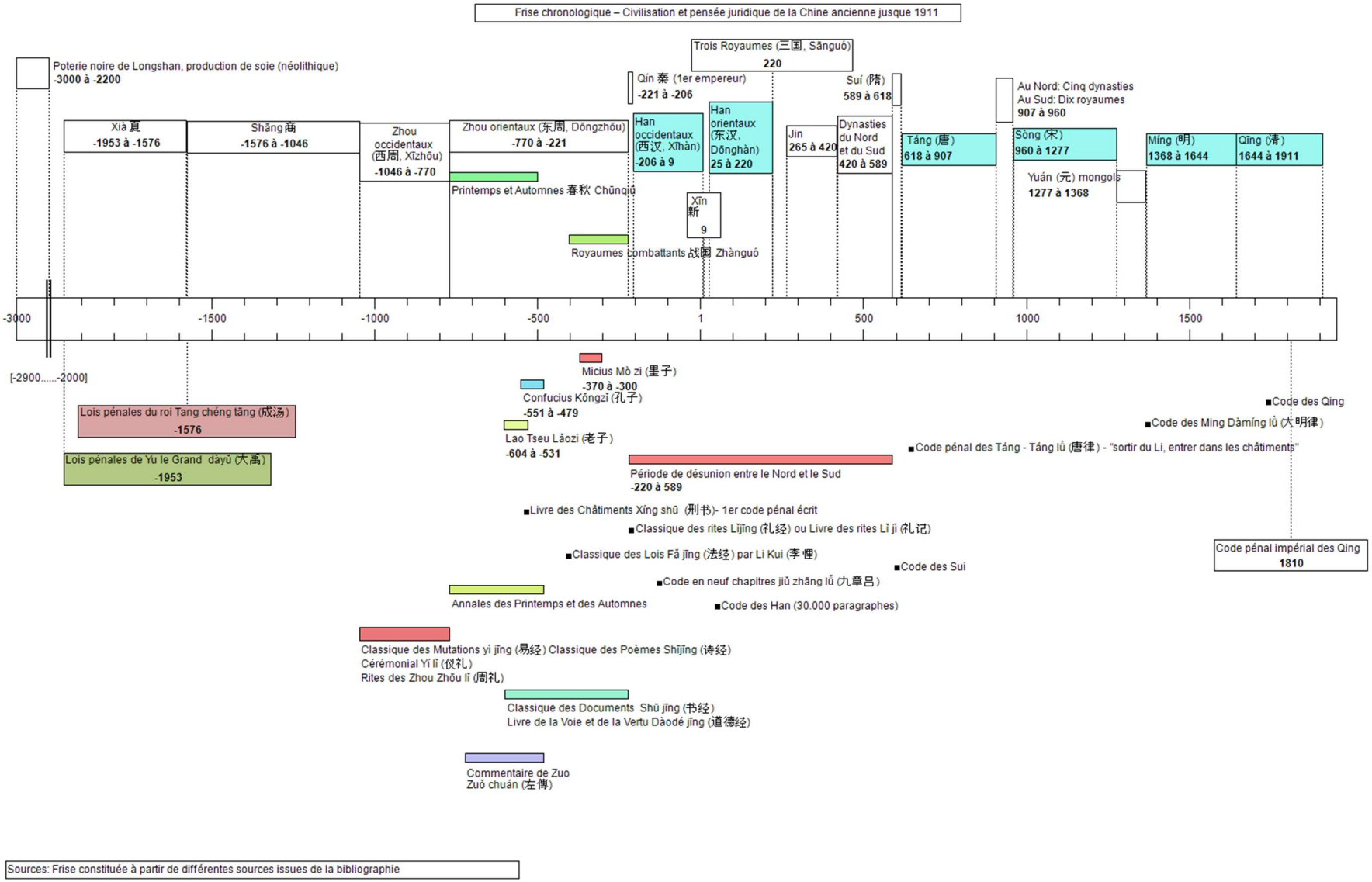


Source : à partir de china-provinces-map de cmap.commersis.com

ANNEXE 7.

Frise chronologique

Civilisation et pensée juridique de la Chine ancienne jusque 1911.



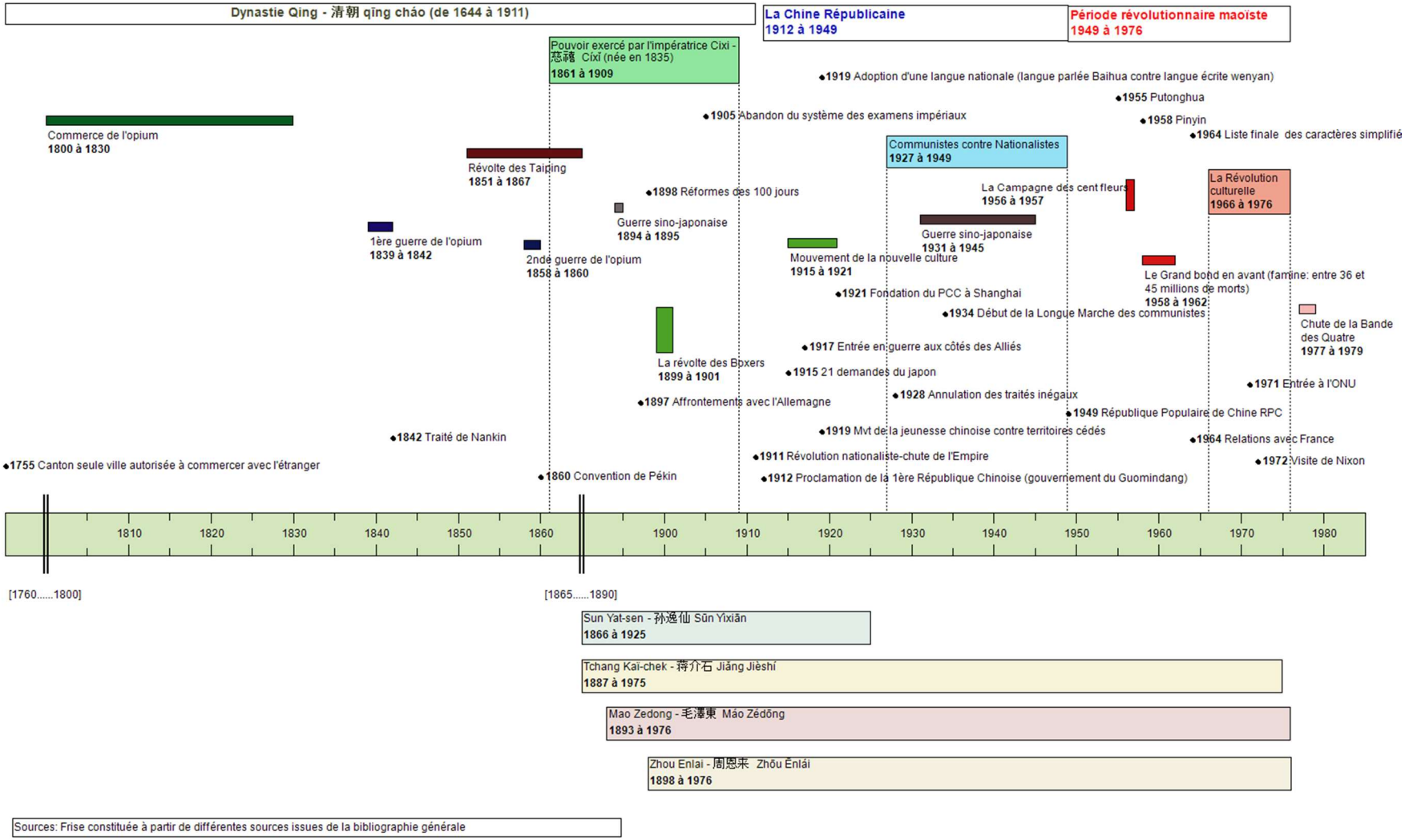
Sources: Frise constituée à partir de différentes sources issues de la bibliographie

ANNEXE 8.

Frise chronologique

Évènements politiques et sociaux en Chine au 19ème siècle jusque fin des années 1970.

Frise chronologique - Evènements politiques et sociaux en Chine au 19ème siècle jusque fin des années 1970



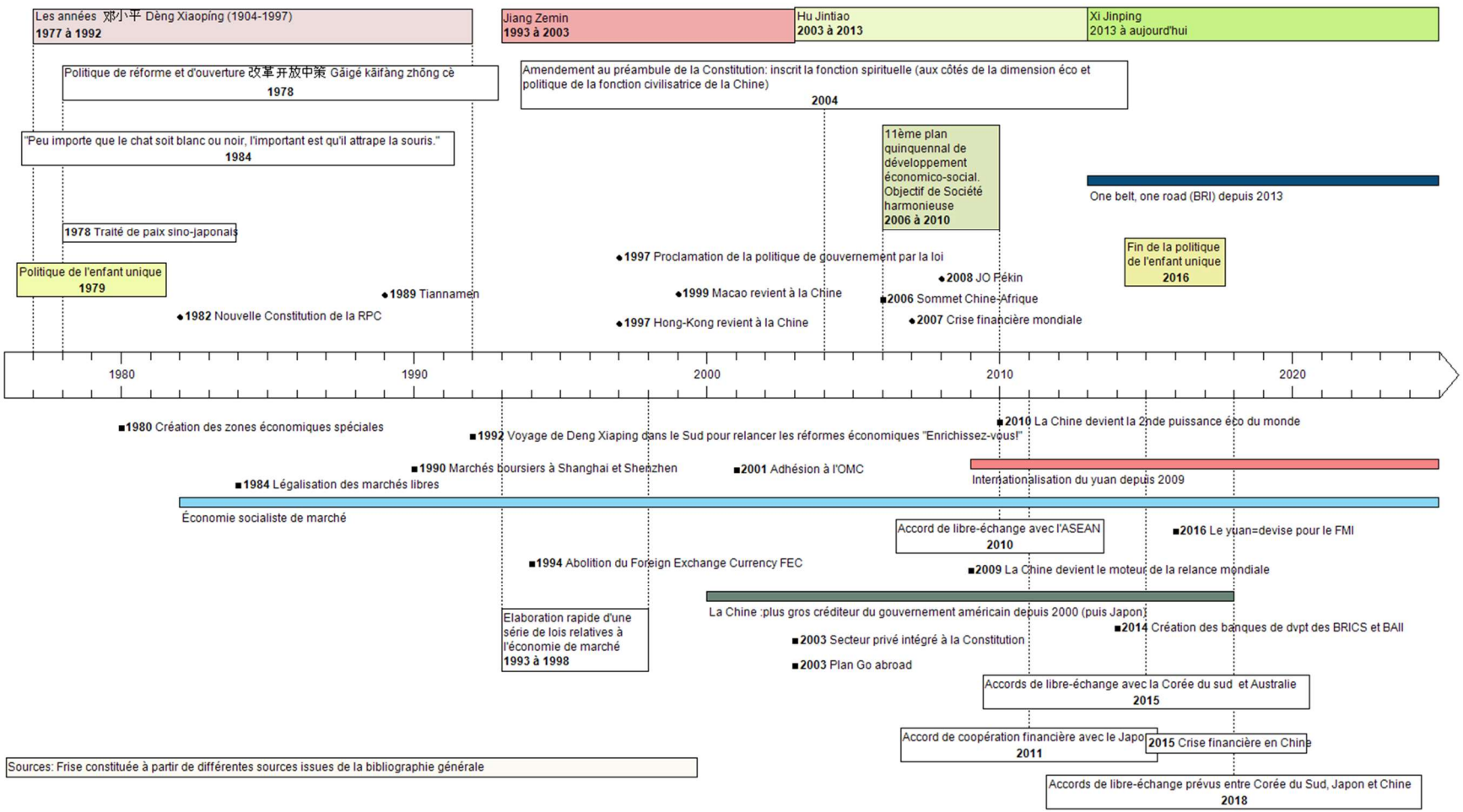
Sources: Frise constituée à partir de différentes sources issues de la bibliographie générale

ANNEXE 9.

Frise chronologique

Évènements politiques et économiques en Chine depuis la fin des années 1970.

Frise chronologique - Évènements politiques et économiques en Chine depuis la fin des années 1970

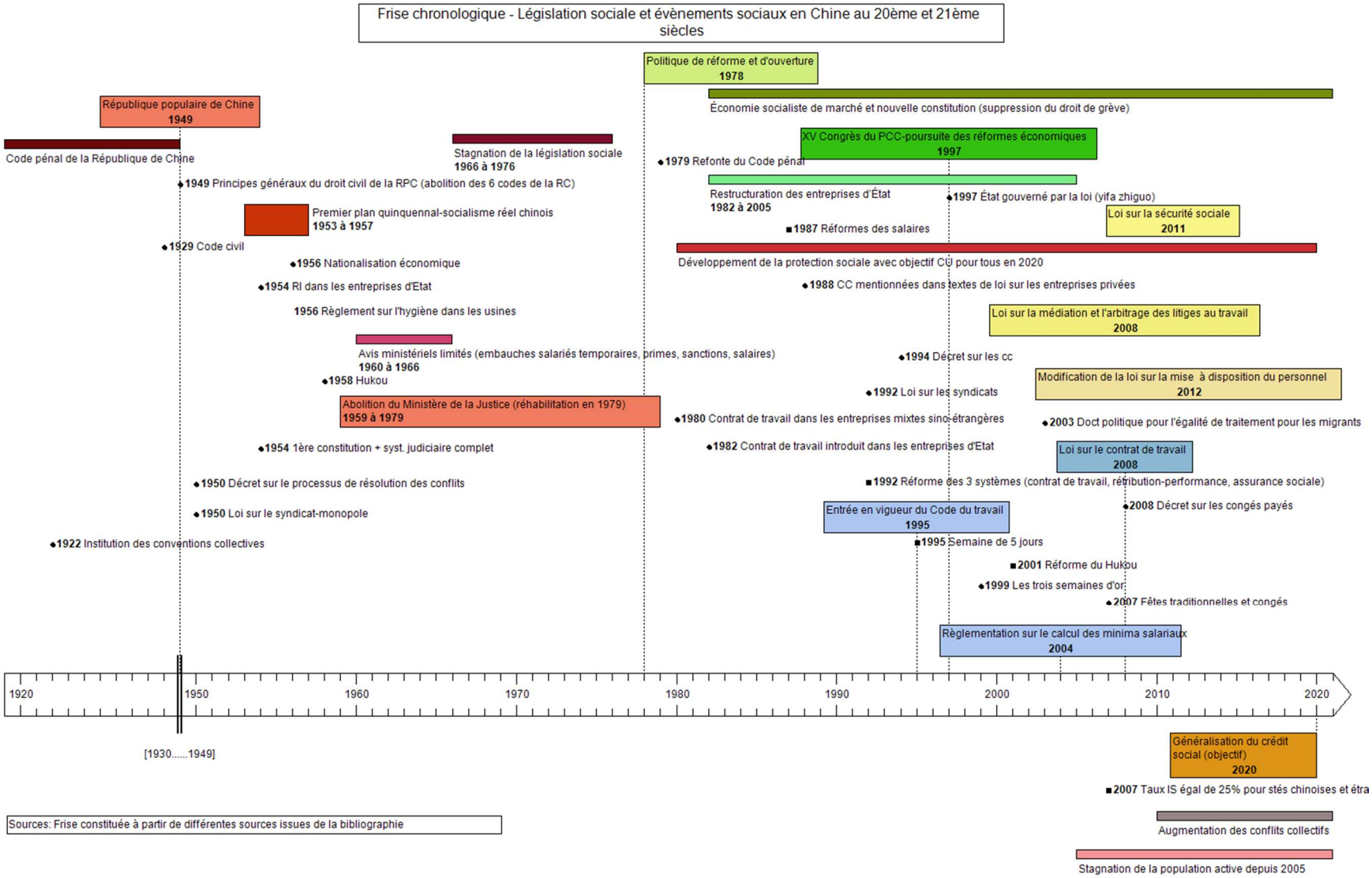


Sources: Frise constituée à partir de différentes sources issues de la bibliographie générale

ANNEXE 10.

Frise chronologique

Législation sociale en Chine aux 20ème et 21ème siècles.


Frise chronologique - Législation sociale et évènements sociaux en Chine au 20ème et 21ème siècles
Politique de réforme et d'ouverture 1978
Économie socialiste de marché et nouvelle constitution (suppression du droit de grève)
République populaire de Chine 1949
Code pénal de la République de Chine
Stagnation de la législation sociale 1966 à 1976
XV Congrès du PCC-poursuite des réformes économiques 1997
1979 Refonte du Code pénal
1949 Principes généraux du droit civil de la RPC (abolition des 6 codes de la RC)
Restructuration des entreprises d'État 1982 à 2005
1997 État gouverné par la loi (yifa zhiguo)
Premier plan quinquennal-socialisme réel chinois 1953 à 1957
Loi sur la sécurité sociale 2011
1987 Réformes des salaires
1929 Code civil
Développement de la protection sociale avec objectif CU pour tous en 2020
1956 Nationalisation économique
1988 CC mentionnées dans textes de loi sur les entreprises privées
1954 RI dans les entreprises d'Etat
1956 Règlement sur l'hygiène dans les usines
Loi sur la médiation et l'arbitrage des litiges au travail 2008
Avis ministériels limités (embauches salariés temporaires, primes, sanctions, salaires) 1960 à 1966
1994 Décret sur les cc
1958 Hukou
Modification de la loi sur la mise à disposition du personnel 2012
1992 Loi sur les syndicats
Abolition du Ministère de la Justice (réhabilitation en 1979) 1959 à 1979
1980 Contrat de travail dans les entreprises mixtes sino-étrangères
2003 Doct politique pour l'égalité de traitement pour les migrants
1954 1ère constitution + syst. judiciaire complet
1982 Contrat de travail introduit dans les entreprises d'Etat
Loi sur le contrat de travail 2008
1950 Décret sur le processus de résolution des conflits
1992 Réforme des 3 systèmes (contrat de travail, rétribution-performance, assurance sociale)
2008 Décret sur les congés payés
1950 Loi sur le syndicat-monopole
Entrée en vigueur du Code du travail 1995
1922 Institution des conventions collectives
1995 Semaine de 5 jours
2001 Réforme du Hukou
1999 Les trois semaines d'or
2007 Fêtes traditionnelles et congés
Règlementation sur le calcul des minima salariaux 2004
1920
1950
1960
1970
1980
1990
2000
2010
2020
[1930.....1949]
Généralisation du crédit social (objectif) 2020
2007 Taux IS égal de 25% pour stés chinoises et étra
Sources: Frise constituée à partir de différentes sources issues de la bibliographie
Augmentation des conflits collectifs
Stagnation de la population active depuis 2005

ANNEXE 11.

Guide - Introduction à l'entretien

Guide d'entretien

INTRODUCTION

Je suis Catherine Bourelly, étudiante en doctorat de Sciences de Gestion Ressources Humaines à l'Université d'Angers, en France. Je vous remercie d'avoir accepté de participer à la recherche portant sur « L'impact du contrat de travail sur la relation d'emploi en Chine ».
L'entrevue devrait durer entre 1h et 1h30. Avant de commencer, j'aimerais préciser quelques éléments avec vous :

Premièrement, je ne travaille pas pour votre entreprise, que ce soit à titre d'employée, de représentante ou de conseillère. Je travaille à l'Université d'Angers, où je finalise une thèse de doctorat en gestion des ressources humaines. C'est à titre de chercheur externe et indépendant que je suis avec vous aujourd'hui. Mon objectif n'est pas de répondre à une demande de votre organisation, mais de répondre aux questions que je me pose dans ma thèse.
Je vous informe également que cette entrevue sera enregistrée afin de faciliter la prise de notes. Toutefois, l'information recueillie demeurera confidentielle et sera compilée de façon à ce qu'il ne soit possible, en aucun temps, de retracer votre identité pour toute personne qui consultera la thèse, ou toute autre publication scientifique qui découlera de cette recherche. Nous utiliserons un pseudonyme afin de protéger votre anonymat.
Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui m'interdira d'utiliser l'information recueillie.
Ceci est un entretien exploratoire. Vous pouvez donc également suggérer des modifications aux questions, ou des questions supplémentaires.

J'aimerais savoir si vous avez des questions en ce qui concerne cette recherche.
Acceptez-vous toujours de participer à cette recherche ?

ANNEXE 12.

Guide d'entretien exploratoire (5 répondants).

Guide d'entretien

INTRODUCTION

Je suis Catherine Bourelly, étudiante en doctorat de sciences de gestion ressources humaines à l'Université d'Angers, en France. Je vous remercie d'avoir accepté de participer à la recherche portant sur « L'impact du contrat de travail sur la relation d'emploi en Chine ».
L'entrevue devrait durer entre 1h et 1h30. Avant de commencer, j'aimerais préciser quelques éléments avec vous :

Premièrement, je ne travaille pas pour votre entreprise, que ce soit à titre d'employée, de représentante ou de conseillère.
Je travaille à l'Université d'Angers, où je finalise une thèse de doctorat en gestion des ressources humaines. C'est à titre de chercheur externe et indépendant que je suis avec vous aujourd'hui. Mon objectif n'est pas de répondre à une demande de votre organisation, mais de répondre aux questions que je me pose dans ma thèse.
Je vous rappelle également que cette entrevue sera enregistrée afin de faciliter la prise de notes. Toutefois, l'information recueillie demeurera confidentielle et sera compilée de façon à ce qu'il ne soit possible, en aucun temps, de retracer votre identité pour toute personne qui consultera la thèse, ou toute autre publication scientifique qui découlera de cette recherche. Nous utiliserons un pseudonyme afin de protéger votre anonymat. Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui m'interdira d'utiliser l'information recueillie.
Ceci est un entretien exploratoire. Vous pouvez donc également suggérer des modifications aux questions, ou des questions supplémentaires.

J'aimerais savoir si vous avez des questions en ce qui concerne cette recherche.
Acceptez-vous toujours de participer à cette recherche ?

Introduction

1. Quel est votre âge ? Vous êtes né(e) en quelle année ?
2. Depuis combien de temps travaillez-vous ? Combien de temps avez-vous travaillé ? Quelle durée, quelle période ? Quels types de contrats (stage, remplacement, CDI,…) ?
3. Où avez-vous travaillé ? En Chine, en France ?
4. De quelle nationalité étaient/sont vos employeurs ?
5. Pour vous, qui est votre employeur ?
6. Qu'avez-vous étudié en France ?
7. Combien de temps avez-vous étudié en France ? Quel est votre dernier diplôme obtenu ?

Questions principales

Perception du changement de statut (étudiant à salarié) et de la relation d'emploi

8. Lorsque vous étiez encore étudiant, quelles étaient vos attentes au niveau professionnel ?
9. À cette époque-là, quelles seraient, selon vous, vos futures obligations en tant qu'employé ?
   Et quelles seraient, selon vous, les obligations de l'entreprise à l'égard des salariés ?
10. Avec une première expérience professionnelle, quelles sont aujourd'hui vos attentes ? C'est mieux ou c'est pire ?
11. Depuis que vous avez commencé à travailler, qu'est-ce qui a le plus changé pour vous ? Quels ont été les moments les plus difficiles ? Comment les avez-vous surmontés ?

Votre travail

12. Quels sont les métiers que vous avez occupés ? Les changements de métier vécus étaient-ils à votre initiative ?
13. Quel est votre métier/travail aujourd'hui ?
14. Qu'est-ce qui est valorisé aujourd'hui par votre entreprise ?
15. Qu'est-ce qui pour vous est important dans l'entreprise ? Qu'est-ce qui vous plaît particulièrement et pourquoi ?

Contrat psychologique (évaluation)

16. Parlez-moi de ce qu'on vous a dit lors de votre recrutement. Comment était organisée l'entreprise ? Quelles étaient les valeurs dominantes au moment où vous êtes entré dans l'entreprise ? Celles qui ont disparu ? Quelles sont celles qui sont désormais au premier plan ? Celles qui vous semblent les plus importants ?
17. Qu'est-ce que vous aimez dans la gestion des ressources humaines de votre entreprise ?
18. Qu'est-ce que vous aimez moins dans la gestion des ressources humaines de votre entreprise ?
19. Qu'est-ce que vous trouvez juste et bien dans les méthodes de gestion de votre entreprise ?
20. Qu'est-ce que vous trouvez mal et injuste dans votre entreprise ?
21. Est-ce que votre employeur a tenu les promesses qu'il vous a faites lors de votre embauche ? Que ressentez-vous par rapport à ça ?
    Quels liens faites-vous entre :
    - Ce qu'on vous a promis à l'embauche et votre réalité professionnelle
    - Ce que vous avez promis à l'embauche et la réalité professionnelle
22. Comment jugez-vous :
    - Les obligations de votre employeur à votre égard
    - Vos obligations vis-à-vis de votre employeur
23. Et qu'en est-il :
    - De vos attentes vis-à-vis de l'employeur ?
    - Des attentes de l'employeur à votre égard
24. De façon générale, ce poste est-il en adéquation avec ce que vous en attendiez ?
25. Qu'en pense votre entourage (famille, amis) ?

Contrat de travail

26. Au regard de votre contrat signé, qu'attend-on de vous ? (tangibilité au regard de la loi formelle)
    Quels sont les éléments importants de votre contrat de travail, selon vous ?

    Avez-vous une fiche de poste et/ou un profil de fonction ? Si oui, qu'en avez-vous retenu ?
27. Au regard de votre poste actuel/passé, qu'attend-on de vous/qu'attendait-on de vous ? (tangibilité par rapport à la description du poste et au travail réellement effectué)
28. Comment conciliez-vous vie privée et vie professionnelle ? (mesure de l'étendue)
29. Souhaiteriez-vous voir évoluer des éléments de votre travail au quotidien (en termes d'organisation, de charge de travail, d'activités,…) ? (la stabilité mesurée)
30. Y a-t-il des éléments de votre contrat signé que vous aimeriez voir évoluer lors de votre prochain contrat dans la même entreprise ? (stabilité mesurée au sein de l'institution)
    Dans une autre entreprise ?
31. Pendant combien de temps pensez-vous encore travailler dans votre établissement ? (cadre temporel modifié)
32. Comment jugez-vous votre travail en comparaison de celui de vos collègues de travail (conformité, justice individuelle) ?
33. Trouvez-vous votre travail satisfaisant si vous le comparez à celui de vos collègues ou encore à celui d'amis de la même génération que vous ? (satisfaction + mesure du niveau de contrat)

Règles et relation

34. Quelles sont les règles qui président votre action au quotidien ? Celles que vous refusez ? Celles que l'on vous demande de suivre ? Que pensez-vous de ces règles ?
35. Quelles sont les choses qui vous ont été imposées ? Quelles implications sur le plan professionnel et personnel ?
36. Que refusez-vous de faire aujourd'hui et pourquoi ? Qu'accepteriez-vous de faire maintenant, plus tard ?

Perspective d'évolution

37. Quelles évolutions professionnelles souhaitez-vous connaître dans les années à venir ?
    Quel est votre projet professionnel après….
38. Et si vous aviez la possibilité de faire des choix différents, quels seraient-ils ?

Contrat social

De manière générale, au-delà de ce que vous connaissez de votre entreprise :

39. Comment était la gestion des employés en Chine il y a 40 ans (avant 1978), il y a 20-25 ans (à partir des années 1990), il y a 10 ans (environ 2008) ? *Racontez*
    Et maintenant ?

    Plus précisément,

    Racontez le travail de vos grands-parents, de vos parents. Quelles étaient leurs conditions de travail, leurs relations de travail, que disaient-ils de leur travail ?
40. Qu'est-ce que vous trouvez juste et bien dans les méthodes de gestion des employés en Chine il y a 40 ans (avant 1978), il y a 20-25 ans (à partir des années 1990), il y a 10 ans (environ 2008) ? *Racontez*
    Et maintenant ?

Est-ce que les entreprises tenaient leurs promesses il y a 40 ans (avant 1978), il y a 20-25 ans (à partir des années 1990), il y a 10 ans (environ 2008) ? *Racontez*

Et maintenant ?

41. Qu'est-ce qui était valorisé dans les entreprises il y a 40 ans (avant 1978), il y a 20-25 ans (à partir des années 1990), il y a 10 ans (environ 2008) ? *Racontez*
    Et aujourd'hui ?

ANNEXE 13.

Guide d'entretien répondants « Jeunes Chinois » à distance (14 répondants).

Guide d'entretien à distance

Identité

1. Quel est votre âge ? Vous êtes né(e) en quelle année ?
2. Où êtes-vous né ? Dans quelle ville, dans quelle province ?
3. Votre famille est-elle originaire de cette province ?
4. Avez-vous des frères ou sœurs ? Vivez-vous en couple ?
5. Quelle est votre ethnie ?

Études / niveau d'études post bac

6. Où avez-vous suivi vos études ? En Chine, en France ? Dans quelle province, ville ?
7. Combien d'années avez-vous étudié après le bac ?/ En quelle année d'études êtes-vous ? En Chine, en France ?
8. Quelle est votre spécialité ?
9. Quel est le titre de votre dernier diplôme ?

Travail / expériences professionnelles

10. Depuis combien de temps travaillez-vous ? Combien de temps avez-vous travaillé ? Quelle durée, quelle période ? Quels types de contrats (stage, remplacement, CDD, CDI,…) ?
11. Où avez-vous travaillé ? En Chine, en France ?
12. Pour vous, qui est/était votre employeur (nationalité) ?
13. **Parlez-moi de votre travail/expériences professionnelles :** comment vous avez trouvé votre job, ce que vous aimez le plus/le moins, vos attentes aujourd'hui et pour demain,……
14. Au sein de **votre contrat**, quels sont les éléments les plus importants pour vous ? Souhaitez-vous une évolution de certains éléments ?
15. Et si vous aviez la possibilité de faire des choix différents, quels seraient-ils ?

Travail et famille

16. Quels étaient les métiers exercés par vos parents (âge) ?
17. Quels étaient les métiers exercés par vos grands-parents (âge)?

ANNEXE 14.

Guide d'entretien répondants « Jeunes Chinois » en présentiel (24 répondants).

Guide d'entretien

Introduction *(à conduire dans **l'ordre** ou **le désordre** au fil de l'entretien, selon interviewé)*

Identité

1. Quel est votre âge ? Vous êtes né(e) en quelle année ?
2. Où êtes-vous né ? Dans quelle ville, dans quelle province ?
3. Votre famille est-elle originaire de cette province ?
4. Avez-vous des frères ou sœurs ?
5. Vivez-vous en couple ?
6. Quelle est votre ethnie ?

Famille

7. Quelle est l'année de naissance de votre père, de votre mère ? Quelles sont/étaient leurs professions ?
8. Quelle est l'année de naissance de vos grands-parents ? Quelles sont/étaient leurs professions ?

Études / niveau d'études post bac

9. Où avez-vous suivi vos études ? En Chine, en France ? Dans quelle province, ville ?
10. Combien d'années avez-vous étudié après le bac ?/ En quelle année d'études êtes-vous ? En Chine, en France ?
11. Quelle est votre spécialité ?
12. Quel est le titre de votre dernier diplôme ?

Travail / expériences professionnelles

13. Depuis combien de temps travaillez-vous ? Combien de temps avez-vous travaillé ? Quelle durée, quelle période ? Quels types de contrats (stage, remplacement, CDD, CDI,…) ?
14. Où avez-vous travaillé ? En Chine, en France ?
15. De quelle nationalité étaient/sont vos employeurs ?
16. Pour vous, qui est votre employeur ?

Questions principales

Votre travail

17. Quels sont les métiers/postes que vous avez **occupés** ? Les changements de métier/postes vécus étaient-ils à **votre initiative** ? Quelqu'un vous a-t-il **aidé** à trouver ce travail (parents, famille, amis, professeurs,…) ?
18. Quel est votre métier/travail aujourd'hui ?
19. Qu'est-ce qui vous **plaît/plaisait** particulièrement et pourquoi ? Qu'est-ce qui pour vous est/était **important** dans l'entreprise où vous avez travaillé ?

Perception de la relation d'emploi au fil du temps (étudiant à salarié ou projection du statut d'étudiant vers le statut de salarié)

20. Lorsque vous étiez encore étudiant, quelles étaient vos attentes au niveau professionnel ?
Si étudiant, quelles sont vos attentes au niveau professionnel ?

21. **Si étudiant**, quelles seront, selon vous, vos futures obligations en tant qu'employé ?
Et quelles seront, selon vous, les obligations de l'entreprise à l'égard des salariés ?

22. Avec une première expérience professionnelle, quelles sont aujourd'hui vos attentes ? C'est mieux ou c'est pire ? Vos obligations ?
23. Depuis que vous avez commencé à travailler, qu'est-ce qui a le plus changé pour vous ? Quels ont été les **moments les plus difficiles** ? Comment les avez-vous surmontés ?
24. Parlez-moi de ce qu'on vous a dit lors de votre **recrutement**.
25. Est-ce que votre employeur a tenu les **promesses** qu'il vous a faites lors de votre embauche ? Que ressentez-vous par rapport à ça ?
26. Au regard de votre poste actuel/passé, **qu'attend-on de vous**/**qu'attendait-on de vous ?**
27. Qu'est-ce que vous **aimez/aimiez** dans le management de votre entreprise ?
28. Qu'est-ce que vous **aimez/aimiez moins** dans le management de votre entreprise ?
29. Qu'est-ce que vous trouvez/trouviez **juste**/**injuste** dans le management de votre entreprise ?
30. Pensez-vous que votre employeur avait des **obligations** à votre égard ?

Et vous, **vis-à-vis de votre employeur** ?

31. De façon générale, ce travail **correspond-il**/**correspondait-il** à ce que vous en attendiez ?
32. Comment jugez-vous votre travail en comparaison de celui de **vos collègues de travail** (conformité, justice individuelle) ?
33. Qu'en pense/pensait votre **entourage** (famille, amis) ?
34. Si vous comparez votre situation/expérience professionnelle avec **vos amis chinois** en Chine qui n'ont pas étudié en France ou à l'étranger, que ressentez-vous ?

Contrat de travail

35. **Avez-vous/Avez-vous eu un contrat de travail** ?
36. Au regard de votre contrat de travail, **qu'attend-on de vous** ?
37. Avez-vous une **description de votre poste** et/ou de votre fonction ? Si oui, qu'en avez-vous retenu ?
38. Quels sont les **éléments importants / conditions essentielles** de votre contrat de travail, selon vous ?

Parmi ces éléments, quels sont ceux **définis dans votre contrat** ?

De manière générale (même si pas dans le contrat), comment les classez-vous (du plus important au moins important) ?

	Le salaire
	La nature du travail
	Les primes
	Les horaires – durée du travail
	La charge de travail
	Une cotisation à la retraite par l'employeur
	L'assurance santé
	Les droits au chômage
	Une somme épargnée par l'employeur pour l'achat d'un appartement
	autres

39. **Avez-vous entendu parler** des **sǎn xiǎn yī jīn**三险一金**ou des wǔ xiǎn yī jīn**五险一金 (assurance) ? Que connaissez-vous de ce projet ? Qu'en pensez-vous ?
40. **Si en poste** : Souhaiteriez-vous voir **évoluer** des éléments de votre contrat de travail ? Ou d'autres non mentionnés dans le contrat : organisation, charge de travail, d'activités,… ?
41. **Si en poste** : Pendant combien de temps pensez-vous encore travailler dans votre établissement ?

42. **À l'avenir** : Y a-t-il des éléments de votre contrat signé que vous aimeriez voir **évoluer** lors de **votre prochain contrat** dans la même entreprise ? Dans une autre entreprise ?
43. Êtes-vous/ seriez-vous prêt(es) à **négocier** certaines conditions ?
44. Comment conciliez-vous **vie privée** et vie professionnelle ?
45. Quelles sont **les règles** que l'on vous demande de suivre ? Que pensez-vous de ces règles ?
46. Que **refusez/refuseriez-vous de faire** aujourd'hui et/ou demain et pourquoi ? Qu'accepteriez-vous de faire maintenant, plus tard ?

Perspective d'évolution

47. Quelles évolutions professionnelles souhaitez-vous connaître dans les années à venir ?
Quel est votre **projet professionnel** après….

48. Et si vous aviez la possibilité de faire des **choix différents**, quels seraient-ils ?

Partie de l'entretien non directif

Récits familiaux, contexte sociétal (articulation contrat psychologique et contrat social)

49. Quels étaient **les métiers exercés par vos parents** ?
Racontez (choix du métier, contraintes, salaires, niveau de vie, valeurs au travail, promesses,…)

50. Quels étaient **les métiers exercés par vos grands-parents** ?
Racontez (choix du métier, contraintes, salaires, niveau de vie, valeurs au travail, promesses,…)

Je vous remercie pour cet entretien. Avez-vous des remarques ou des points que vous souhaiteriez aborder que nous n'avons pas encore traités ou insuffisamment?

Auriez-vous des contacts à me suggérer ?

ANNEXE 15.

Guide d'entretien des experts (6 répondants).

INTERVIEW GUIDE

INTRODUCTION

My name is Catherine BOURELLY. I am a doctoral student in Human Resources Management at the University of Angers in France. I thank you for agreeing to participate in the research on "Perceptions of mutual obligations at work in China".

I do not work for any company, either as an employee or as a representative.

I work at the University of Angers, where I finalize a doctoral thesis in Human Resources Management. This interview will be recorded to facilitate note taking, if you do not agree just let me know. However the information collected will remain confidential. We will use a pseudonym to protect your anonymity.

You may refuse to answer any of the questions. It is also understood that you can ask to end the meeting, which will forbid me to use the information collected.

This is an exploratory interview. You can also suggest changes to the questions, or additional questions.

The interview lasts between 20 and 30 minutes according to your availability.

I would like to know if you have any questions regarding this research.

Do you still accept to participate in this research?

Identity

What is your current position in your organization?

How long have you been in this job?

How old are you?

About your work

What are your main HRM issues today?

How do you solve them?

What are your professional expectations about new hires?

In your experience what are the job expectations of young people hired today?

Do you think that the employment contract is significant for hired young people?

Do you think that young workers nowadays place importance on the employment relationship? Compared to the previous generation?

Thank you!

ANNEXE 16.

IRaMuTeQ codes.

Codes IRaMuTeQ

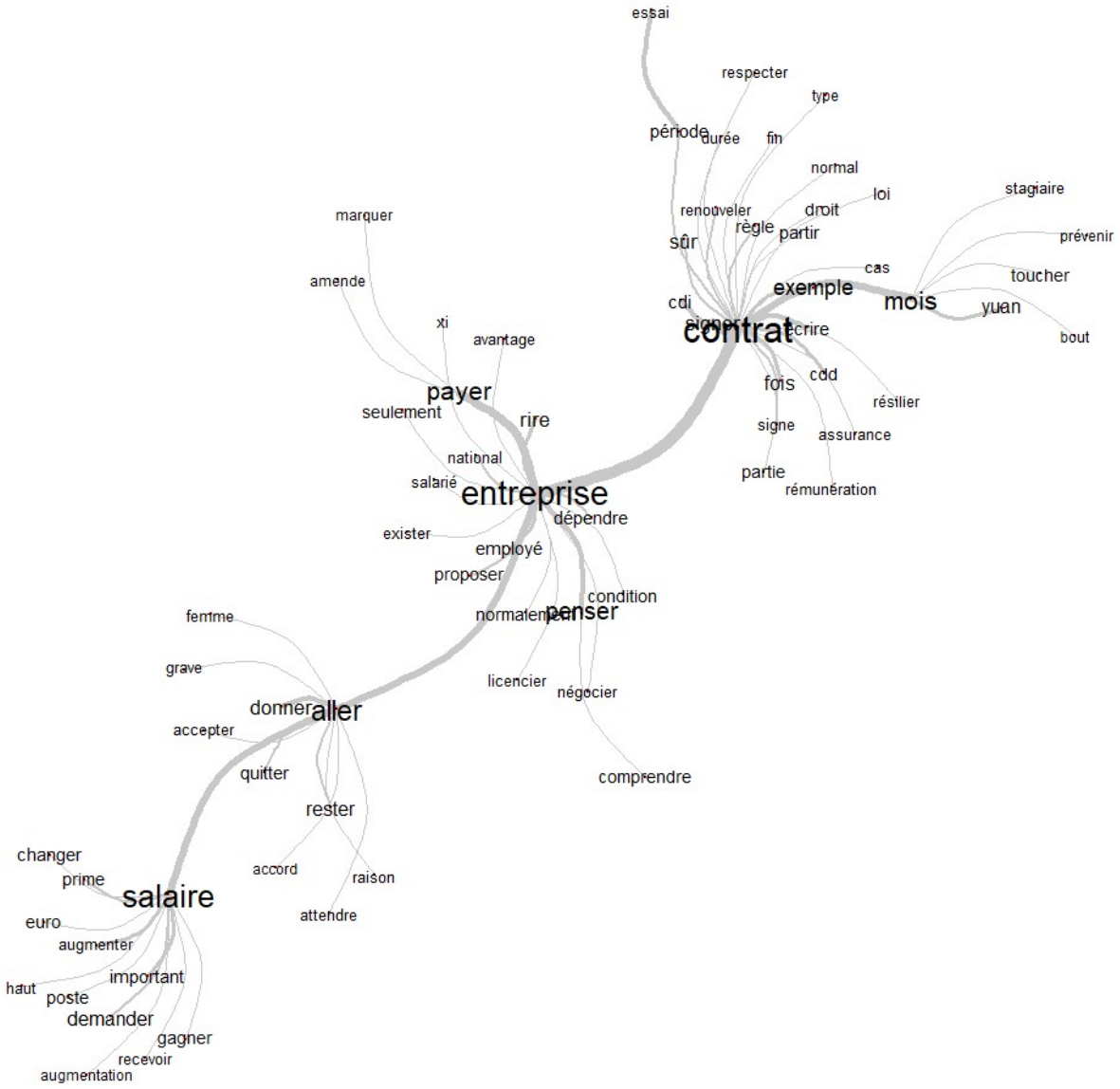
Variable	Modalités
Génération	generation_90 generation_80
Genre	genre_F genre_M
Ethnie	ethnie_han ethnie_autre
Fratrie	fratrie_unique fratrie_soeur fratrie_petitfrere
Région	region_N region_NE region_NO region_SE region_SO
Province famille	provincefamille_meme provincefamille_limitrophe provincefamille_autre
Etudes	etudes_bacplus etudes_master etudes_doctorat
Spécialité	specialite_G specialite_T specialite_S specialite_LA
Lieu	lieu_C lieu_CF lieu_CAF lieu_F lieu_A
Durée	duree_moins1an duree_plus1moins5 duree_plus5moins10 duree_plus10ans
Statut	statut_prive statut_public
Contrat de travail chinois	contrat_oui contrat_non

ANNEXE 17.

IRaMuTeQ graphes.

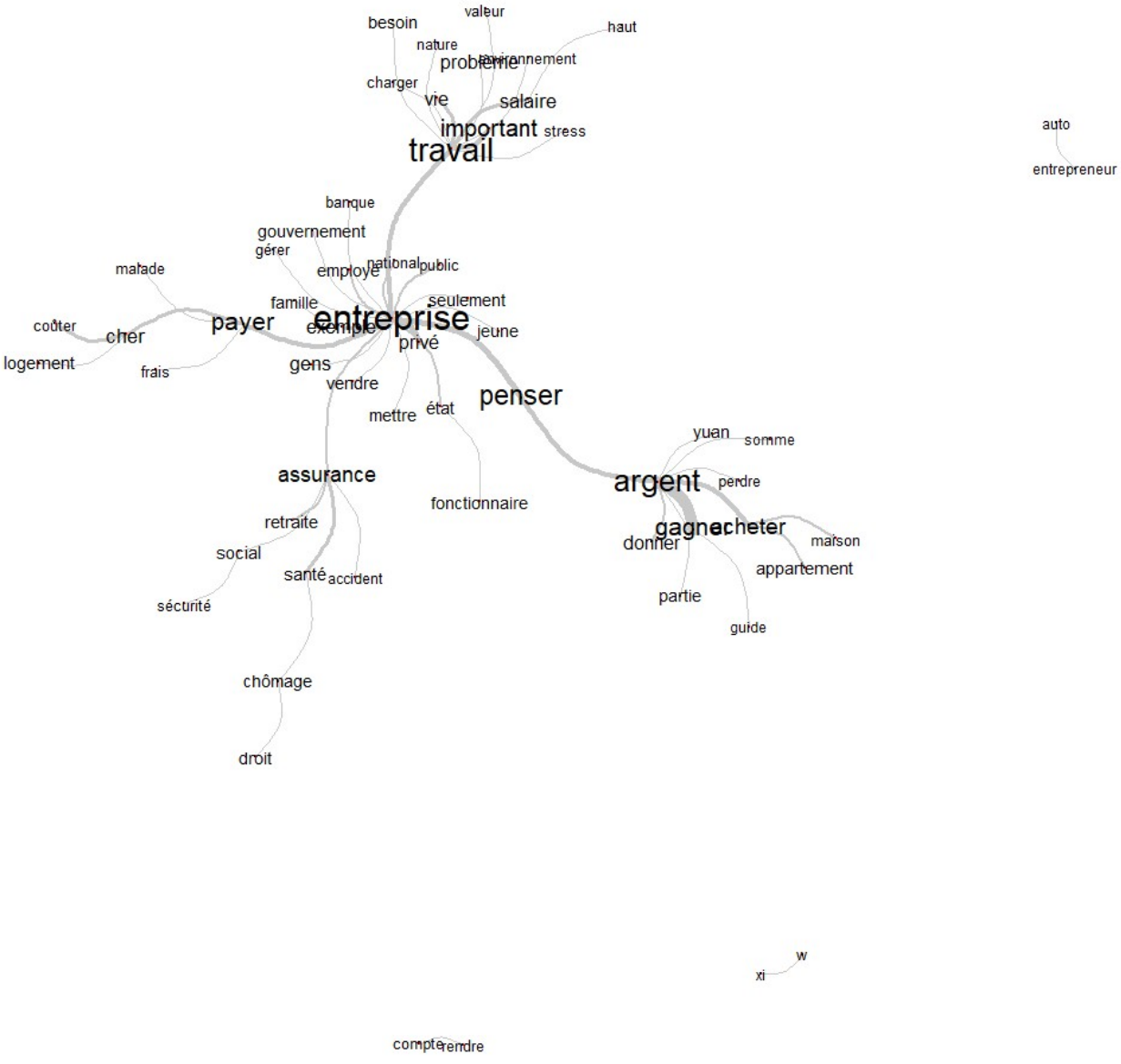
Graphe

Classe 1. Relation entreprise



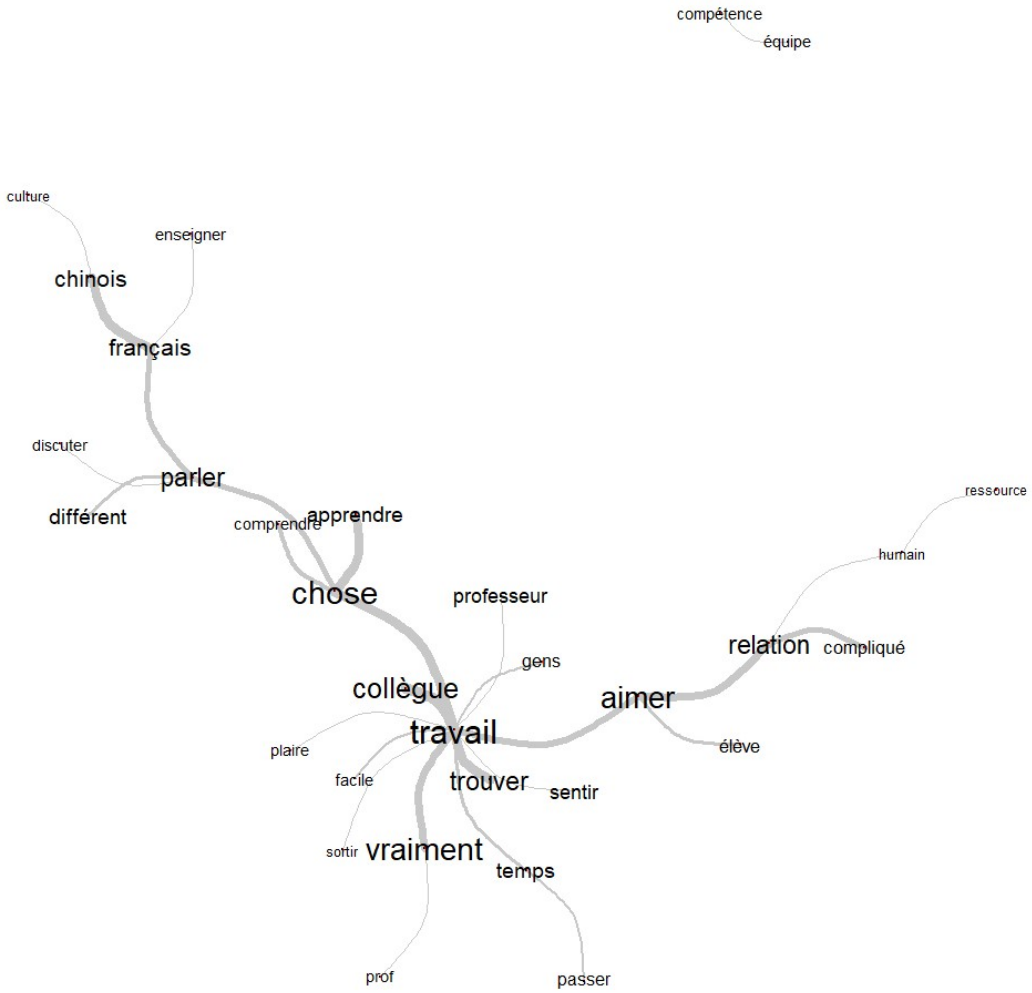
Graphe

Classe 2. Subvenir



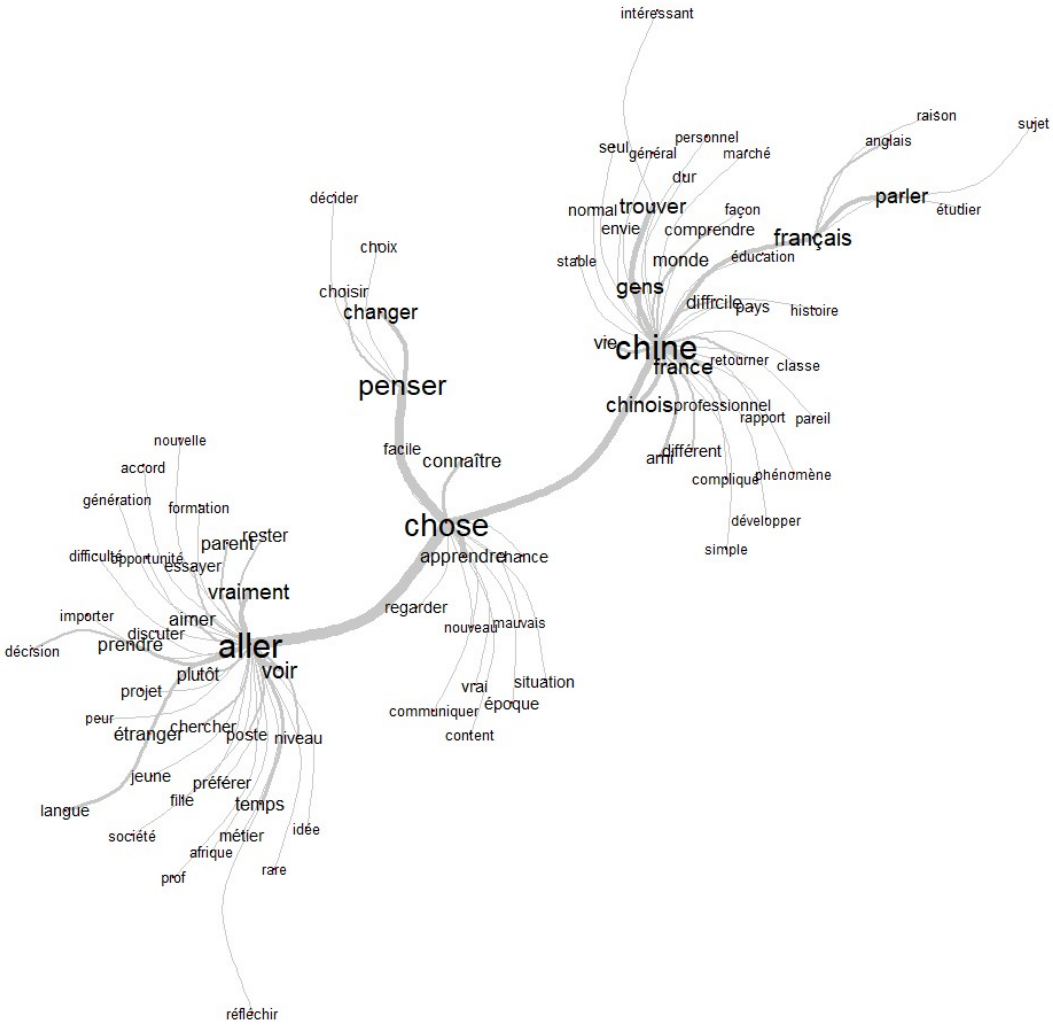
Graphe

Classe 3. Ambiance au travail



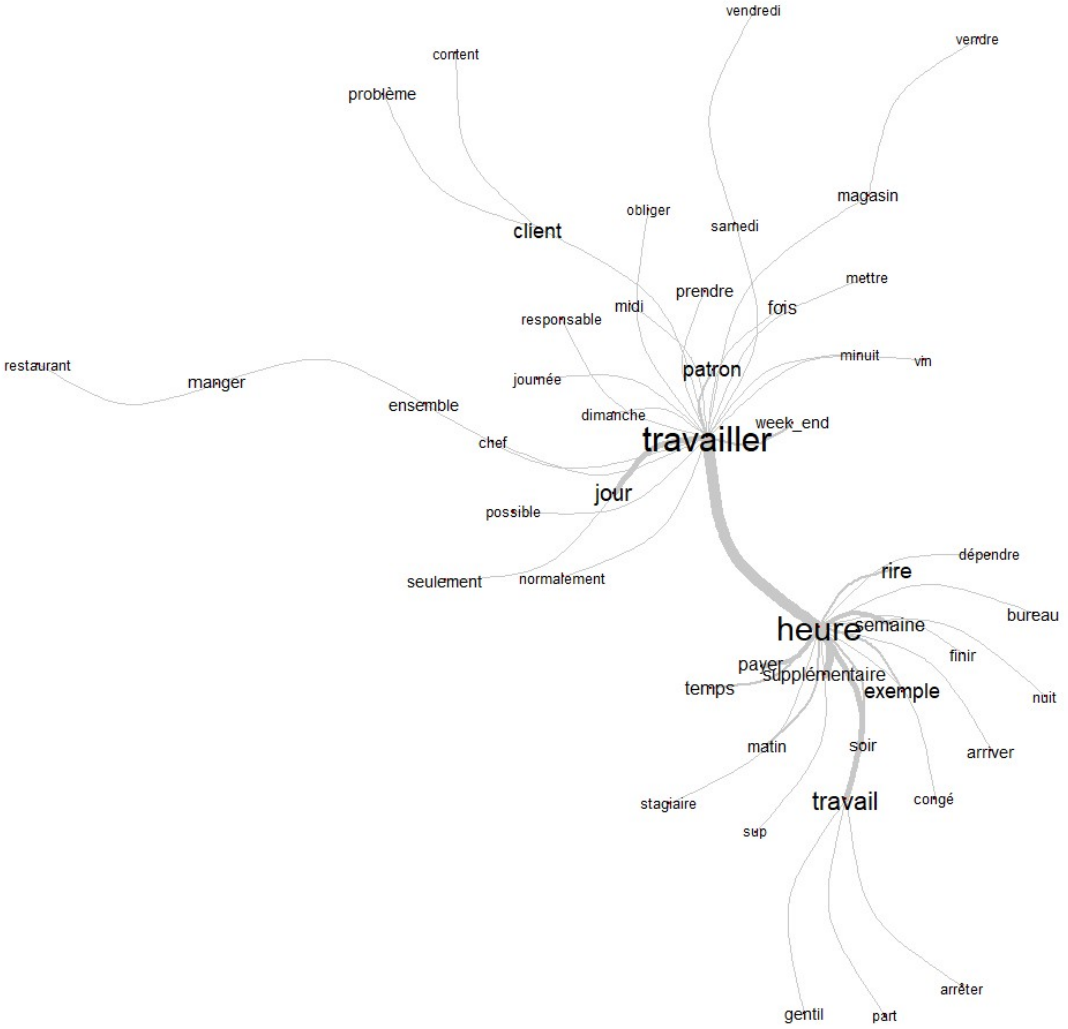
Graphe

Classe 4. Réflexivité



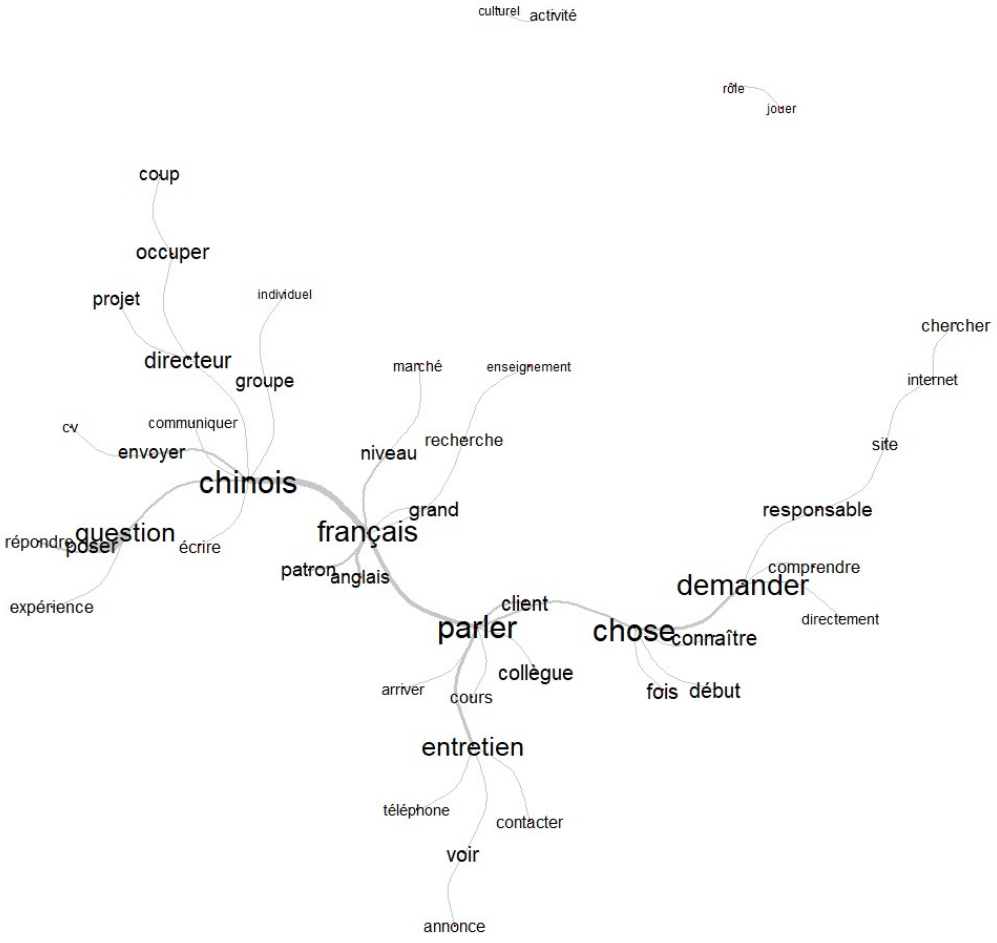
Graphe

Classe 5. Le temps



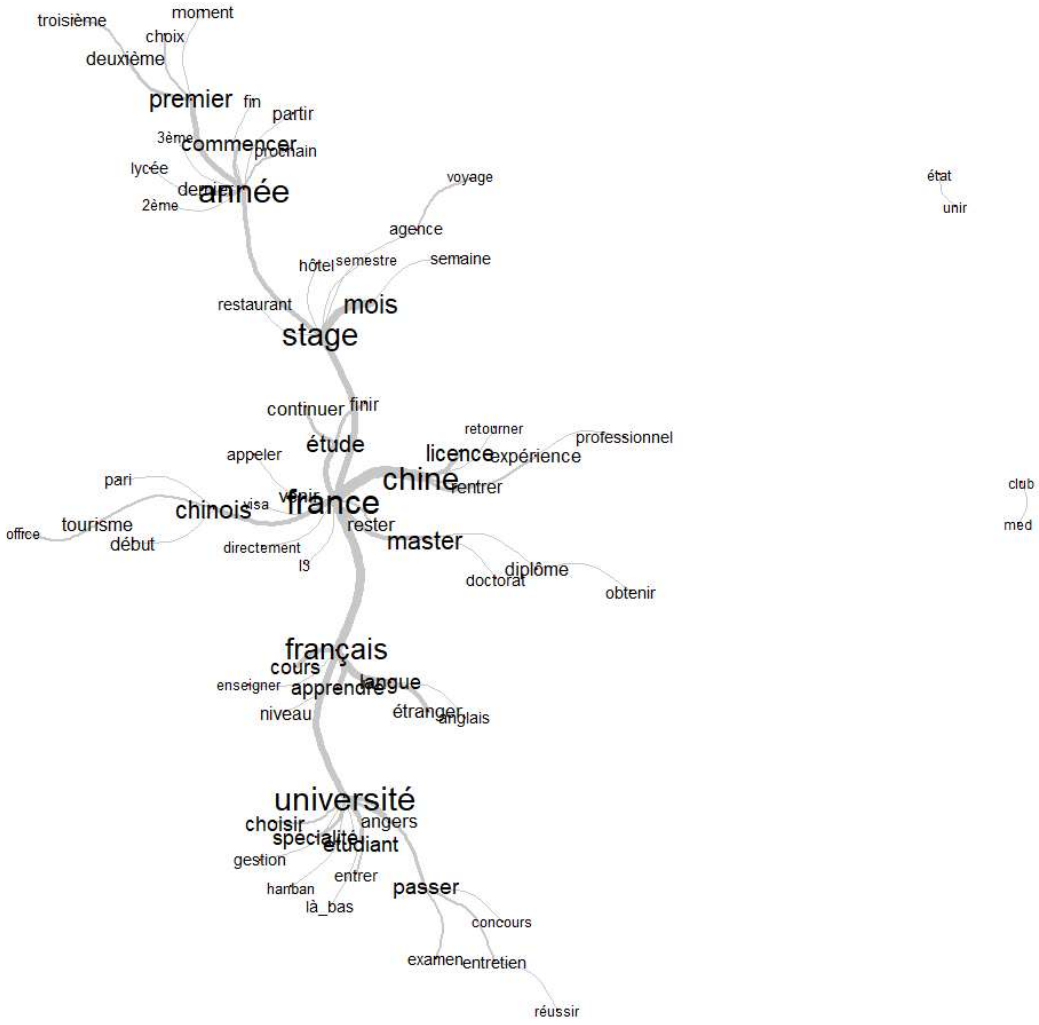
Graphe

Classe 6. Recherche d'un emploi



Graphe

Classe 7. Scolarité

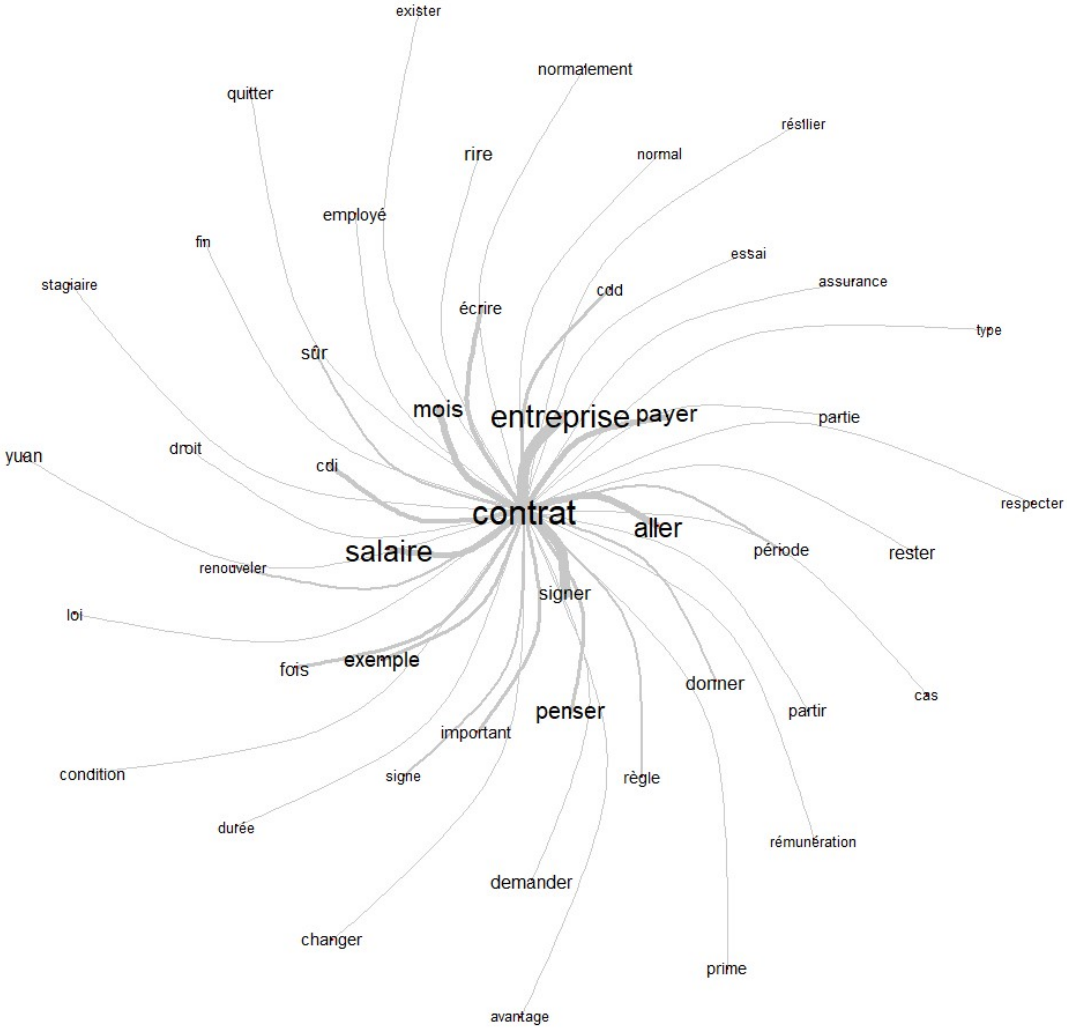


Graphe

Classe 8. Filiation

Graphe

Cooccurences du mot Contrat



ANNEXE 18.

Lexique du vocabulaire chinois utilisé au sein des contrats de travail.

安全	Ānquán	sécurité
按照	ànzhào	conformément
保险	bǎoxiǎn	assurance
保险福利待遇	bǎoxiǎn fúlì dàiyù	prestations d'assurance
报销	bàoxiāo	rembourser
本合同为**固定期限合同**	běn hétóng wèi gùdìng qíxiàn hétóng	contrat est un contrat à durée déterminée
本职	běnzhí	son propre travail (ou responsabilité)
病假	bìngjià	congé maladie
哺乳	bǔrǔ	allaitement
操作规程	cāozuò guīchéng	appliquer les règles
产**假**	chǎnjià	congé de maternité
处**理**	chǔlǐ	gérer
辞职	cízhí	démissionner
带**薪休假**	dài xīn xiūjià	avoir des congés payés
代表人物	dàibiǎo rénwù	représentant légal
待遇	dàiyù	traitement, rémunération
当地	dāngdì	localement
倒休	dǎo xiū	repousser ses vacances
道德	dàodé	moralité
订**立**	dìnglì	conclure (un contrat)
法定	fǎdìng	légal
法定假期	fǎdìng jiàqī	congés officiels
法规	fǎguī	lois et règlements
法律	fǎlǜ	loi
法院	fǎyuàn	cour de justice
服从	fúcóng	obéir
附件	fùjiàn	annexes
福利	fúlì	avantage
负伤	fùshāng	être blessé, accident

盖章	gài zhāng	tamponner, apposer son sceau
岗**位**	gǎngwèi	poste de travail
岗**位**职责	gǎngwèi zhízé	responsabilités professionnelles
根据《中华**人民共和国**劳动**法》和有关**规**定**	gēnjù "zhōnghuá rénmín gònghéguó láodòng fǎ" hé yǒuguān guīdìng	Selon la "loi sur le travail de la République populaire de Chine" et les dispositions pertinentes
公共假期	gōnggòng jiàqī	congés nationaux
工会	gōnghuì	syndicat
公益金	gōngyìjīn	épargne logement
工资	gōngzī	salaire
工资**表**	gōngzī biǎo	feuille de paye
工作	gōngzuò	travail
工作量	gōngzuò liàng	charge de travail
工作内容	gōngzuò nèiróng	contenu du travail
工作任务	gōngzuò rènwù	tâches de travail
工作时间	gōngzuò shíjiān	temps de travail
管理	guǎnlǐ	diriger, gérer
管理人	guǎnlǐ rén	manager
关系	guānxì	relations
管辖	guǎnxiá	gouverner, administrer
管辖权	guǎnxiá quán	juridiction
固定	gùdìng	fixe, régulier
规**章**	guīzhāng	règles
合同	hétóng	contrat
合同的变**化**	hétóng de biànhuà	modification du contrat
合同的解除	hétóng de jiěchú	annulation/dissolution du contrat
合同的终**止**	hétóng de zhōngzhǐ	résiliation du contrat
合同期限	hétóng qíxiàn	période du contrat
患病	huàn bìng	souffrir de maladie
回国休假	huíguó xiūjià	retourner chez soi pour les congés

户口	hùkǒu	permis de résidence
患	hùkǒu	souffrir de
户口所在地	hùkǒu suǒzàidì	lieu de résidence
婚丧嫁娶	hūn sāng jià qǔ	mariage et funérailles, occasions familiales importantes
婚假	hūnjiǎ	congé de mariage
甲方	jiǎ fāng	partie A (entreprise)
加班	jiābān	heures supplémentaires
奖惩	jiǎngchéng	récompense/punition
健康检查	jiànkāng jiǎnchá	contrôle de santé, visite médicale
缴纳	jiǎonà	payer
教育	jiàoyù	éducation
假期	jiàqī	congés
基本	jīběn	original
基础	jīchǔ	base
节假日	jiéjiàrì	fêtes et vacances
计划生育	jìhuà shēngyù	planning familial
计件工资	jìjiàn gōngzī	salaire à la pièce
纪律	jìlǜ	discipline
技能	jìnéng	compétence
经济效益	jīngjì xiàoyì	performance économique
经营	jīngyíng	manager
津贴	jīntiē	aide financière
计时工资	jìshí gōngzī	salaire à l'heure
计时工作	jìshí gōngzuò	temps de travail
技术	jìshù	technologique; technique; compétence
集体	jítǐ	collectif
拒绝	jùjué	refuser
考核	kǎohé	évaluation
劳动纪律	láo dòng jìlǜ	discipline du travail

劳动	láodòng	travail
劳动**安全**	láodòng ānquán	Sécurité du travail
劳动报**酬**	láodòng bàochóu	paiement
劳动**法**	láodòng fǎ	loi du travail
劳动**管理**	láodòng guǎnlǐ	management du travail
劳动观**念**	láodòng guānniàn	attitude au travail
劳动**合同**	láodòng hétóng	contrat de travail
劳动**合同期限**	láodòng hétóng qíxiàn	durée du contrat
劳动**合同制**	láodòng hétóng zhì	système de contrat de travail
劳动**争**议	láodòng zhēngyì	conflit au travail
临时	línshí	temporaire
履行	lǚxíng	s'acquitter, exécuter
录**用**	lùyòng	embaucher
满负**荷地工作**	mǎn fùhè dì gōngzuò	travailler à pleine capacité
冒险	màoxiǎn	prendre des risques
明确	míngquè	clair
内因	nèiyīn	cause interne
年休假等假期	nián xiūjià děng jiàqī	vacances et autres vacances
女职**工**	nǚ zhígōng	employées femmes
赔偿	péicháng	indemnité/compensation
培训	péixùn	formation
平等	píngděng	égal
平均	píngjūn	en moyenne
破除	pòchú	se débarasser
破除协议费**用**	pòchú xiéyì fèiyòng	indemnité de rupture, résiliation
签订	qiāndìng	conclure et signer
强**令**	qiáng lìng	donner des ordres de manière arbitraire
情况	qíngkuàng	circonstances
期限	qíxiàn	délai, limite
权	quán	autorité

权利	quánlì	droit (avoir le droit)
认真	rènzhēn	consciencieux
丧假	sàng jiǎ	congés pour décès
商业秘密	shāngyè mìmì	secret commercial
社保	shèbǎo	assurance sociale (en abrégé)
社会保险	shèhuì bǎoxiǎn	assurance/protection sociale
生产	shēngchǎn	produire
生产工具	shēngchǎn gōngjù	outil de production
生活费	shēnghuófèi	dépenses courantes
胜任	shèngrèn	être compétent
胜任本职工作	shèngrèn běnzhí gōngzuò	compétent dans ses fonctions
身体健康	shēntǐ jiànkāng	être en bonne santé
事假	shìjià	congé personnel
试用期	shìyòng qí	période d'essai
双方	shuāngfāng	Parties A et B à la fois
水平	shuǐpíng	niveau
死亡	sǐwáng	être mort
所得税	suǒdéshuì	taxe sur les revenus
所属	suǒshǔ	sous-district
所属单位	suǒshǔ dānwèi	bureau du sous-district
所在地	suǒzàidì	lieu (de travail)
诉讼	sùsòng	poursuivre en justice
探亲	tànqīn	retourner chez soi voir sa famille
特殊	tèshū	spécial
条件	tiáojiàn	conditions
调解	tiáojiě	ajuster
调解委员会	tiáojiě wěiyuánhuì	comité de médiation
条款	tiáokuǎn	clause, article
调整	tiáozhěng	ajuster
提高	tígāo	augmentation

提供	tígōng	fournir
停工	tínggōng	arrêt de production, fermeture
提起	tíqǐ	mentionner
同意	tóngyì	approuver
危害	wéihài	blesser
卫生	wèishēng	hygiène
委托代理	wěituō dàilǐ	agir comme mandataire
委员	wěiyuán	membre d'une commission
委员会	wěiyuánhuì	commission
文化程度	wénhuà chéngdù	niveau d'éducation
无固定期限	wú gùdìng qíxiàn	sans durée déterminée
职业素养	wú gùdìng qíxiàn	professionnalisme
享受	xiǎngshòu	bénéficier
享有	xiǎngyǒu	profiter
协商	xiéshāng	consulter, discuter, négocier
协议	xiéyì	accord
薪酬	xīnchóu	salaire en argent
性别	xìngbié	genre (masculin, féminin)
形式	xíngshì	forme
休假	xiūjià	être en congés
休假日	xiūjià rì	journée de congés
休息	xiūxí	faire une pause, se reposer
延长	yáncháng	prolonger, étendre
要求	yāoqiú	besoins, demandes
业务	yèwù	métier, profession
依法	yīfǎ	selon la loi
乙方	yǐfāng	partie B (salarié)
一方	yīfāng	une partie
以及	yǐjí	également
医疗	yīliáo	traitement médical

因公	yīn gōng	au travail
义务	yìwù	obligations
一致	yīzhì	identique
用品	yòngpǐn	produits d'utilisation courante
邮政编码	yóuzhèng biānmǎ	code postal
员工	yuángōng	employé
员工录用通知书	yuángōng lùyòng tōngzhī shū	avis d'acceptation des salariés (accord)
原因	yuányīn	la cause
原则上	yuánzé shàng	en général
约定	yuēdìng	s'accorder sur
孕期	yùnqí	grossesse
造成	zàochéng	créer
正常工作	zhèngcháng gōngzuò	opération normale
政府	zhèngfǔ	gouvernement
正式	zhèngshì	formel, officiel
争议	zhēngyì	conflit, dispute
制度	zhìdù	système
支付	zhīfù	payer
指挥	zhǐhuī	commander
至少	zhìshǎo	au moins
执行	zhíxíng	appliquer
职业	zhíyè	profession
职业道德	zhíyè dàodé	éthique professionnelle
职业病	zhíyèbìng	maladie professionnelle
职责	zhízé	responsabilité
仲裁	zhòngcái	arbitrer
仲裁委员会	zhòngcái wěiyuánhuì	comité d'arbitrage
终止	zhōngzhǐ	terminer
周期	zhōuqí	période, cycle
状况	zhuàngkuàng	conditions

逐步	zhúbù	progressivement
住址	zhùzhǐ	adresse
资格	zīgé	qualifications
自愿	zìyuàn	volontaire
遵守	zūnshǒu	observer, respecter, obéir
作业	zuòyè	tâche, opération

ANNEXE 19.

Liste des auteurs cités dans Campoy *et al.* et autres recherches.

Obligations de l'entreprise (perceptions)	Auteurs	Obligations de l'employé (perceptions)
	Selon Campoy et al. (2005)	
1	Coyle-Shapiro (2001a)	1
2	Coyle-Shapiro (2001b)	
3	Coyle-Shapiro (2002)	2
4	Coyle-Shapiro & Kessler (1998)	3
5	Coyle-Shapiro & Kessler (2000a)	4
6	Coyle-Shapiro & Kessler (2000b)	5
7	Coyle-Shapiro & Kessler (2000c)	
8	Coyle-Shapiro & Kessler (2002)	
9	Coyle-Shapiro & Neuman (2004)	6
10	De Vos (2002)	7
11	De Vos et al. (2002)	8
12	De Vos et al. (2003)	9
13	Delobbe et al. (2003)	
14	Guerrero (2004)	10
15	Guerrero (2005)	11
16	Guest & Conway (2000)	
17	Guest & Conway (2002)	
18	Herriot et al. (1997)	12
19	Kickul (2001b)	
20	Kickul (2001b)	
21	McDonald & Makin (2000)	
22	Perrot (2000)	13
23	Pugh et al. (1998)	
24	Robinson (1996)	
25	Robinson et al. (1994)	14
26	Robinson & Morrisson (1995)	
27	Robinson & Rousseau (1994)	
28	Rousseau (1990)	15
29	Schalk & Huiskamp (2001)	16
30	Shore & Barksdale (1998)	17
31	Tekleab & Taylor (2003)	18
32	Thomas & Anderson (1998)	
33	Turnley & Feldman (1998)	
34	Turnley & Feldman (1999)	

35	Turnley & Feldman (2000)	
	Selon recherches complémentaires	
37	De Vos (2009)	19
38	De Vos (2010)	
39	Bender (2010) - *France*	20
40	Rousseau et al. (2011)	21
41	Saboune & Montargot (2017) - *France*	22
42	Gatigneau-Turnau & al. (2018) – *France*	23
	Muresanu et Guerrero (2017)	24

ANNEXE 20.

Obligations mutuelles perçues de l'employé et de l'employeur

Revue de littérature occidentale.

Obligations de l'employeur perçues par le salarié

Revue de littérature occidentale

(d'après Campoy et al. dans Comportement organisationnel, 2005, vol.1, p.111-150 numérotées de 1 à 35 et de recherches complémentaires numérotées de 36 à 42)

Thèmes	**Items répertoriés dans la littérature** (49)	**N°**	**Études**
Rémunération	Salaire équitable (responsabilités)	1,2,8 3 4,5,6,7 9 22	Coyle-Shapiro (2001a) ; Coyle-Shapiro (2001b); Coyle-Shapiro & Kessler (2002); Coyle-Shapiro (2002) ; Coyle-Shapiro & Kessler (1998); Coyle-Shapiro & Kessler (2000a); Coyle-Shapiro & Kessler (2000b); Coyle-Shapiro & Kessler (2000c); Coyle-Shapiro & Neuman (2004) ; Perrot (2000) ;
	Salaire équitable (travail)	1,2,8 3 4,5,6,7 9 22	Coyle-Shapiro (2001a) ; Coyle-Shapiro (2001b); Coyle-Shapiro & Kessler (2002); Coyle-Shapiro (2002) ; Coyle-Shapiro & Kessler (1998); Coyle-Shapiro & Kessler (2000a); Coyle-Shapiro & Kessler (2000b); Coyle-Shapiro & Kessler (2000c); Coyle-Shapiro & Neuman (2004) Perrot (2000) ;
	Salaire équitable	13 16,17 18 32	Delobbe et al. (2003) ; Guest & Conway (2000) ; Guest & Conway (2002) ; Herriot et al. (1997) ; Thomas & Anderson (1998);
	Salaire attractif et augmentations de salaire	1,2,8 4,5,6,7 10,11,12 14,15 16,17 19,20 21 24 26,27	Coyle-Shapiro (2001a) ; Coyle-Shapiro (2001b); Coyle-Shapiro & Kessler (2002) Coyle-Shapiro & Kessler (1998); Coyle-Shapiro & Kessler (2000a); Coyle-Shapiro & Kessler (2000b); Coyle-Shapiro & Kessler (2000c); De Vos (2002) ; De Vos et al. (2002) ; De Vos et al. (2003) ; Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ;

		25,28,30 29 33,34,35 39	Guest & Conway (2000) ; Guest & Conway (2002) ; Kickul (2001b) ; Kickul (2001b) ; McDonald & Makin (2000) ; Robinson (1996) ; Robinson & Morrisson (1995) ; Robinson & Rousseau (1994) ; Robinson et al. (1994) ; Rousseau (1990) ; Shore & Barksdale (1998) ; Schalk & Huiskamp (2001) ; Turnley & Feldman (1998) ; Turnley & Feldman (1999) ; Turnley & Feldman (2000); Bender (2010)
	Avantages sociaux (santé, retraite, vacances, etc.)	18 19,20 21 31 32 33,34,35	Herriot et al. (1997) ; Kickul (2001b) ; Kickul (2001b) ; McDonald & Makin (2000) ; Tekleab & taylor (2003) ; Thomas & Anderson (1998); Feldman (1999) ; Turnley & Feldman (2000)
	Rémunération liée aux performances	10,11,12 14,15 19,20 21 23 24 26,27 25,28,30 29 33,34,35 38	De Vos (2002) ; De Vos et al. (2002) ; De Vos et al. (2003) ; Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ; Kickul (2001b) ; Kickul (2001b) ; McDonald & Makin (2000) ; Pugh et al. (1998) ; Robinson (1996) ; Robinson & Morrisson (1995) ; Robinson & Rousseau (1994) ; Robinson et al. (1994) ; Rousseau (1990) ; Shore & Barksdale (1998) ; Schalk & Huiskamp (2001) ; Feldman (1999) ; Turnley & Feldman (2000); De Vos (2010)
	Avantages en nature	1,2,8 10,11,12	Coyle-Shapiro (2001a) ; Coyle-Shapiro (2001b); Coyle-Shapiro & Kessler (2002); De Vos (2002) ; De Vos et al. (2002) ; De Vos et al. (2003)

	Récompense pour une performance exceptionnelle	10,11,12 18	De Vos (2002) ; De Vos et al. (2002) ; De Vos et al. (2003) ; Herriot et al. (1997) ;
	Cohérence du système de rémunération au sein de l'organisation	18	Herriot et al. (1997) ;
Sécurité de l'emploi	Sécurité de l'emploi (à long terme)	1,2,8 3 4,5,6,7 9 13 14,15 16,17 18 19,20 21 23 24 26,27 25,28,30 29 31 32 33,34,35	Coyle-Shapiro (2001a) ; Coyle-Shapiro (2001b); Coyle-Shapiro & Kessler (2002); Coyle-Shapiro (2002) Coyle-Shapiro & Kessler (1998); Coyle-Shapiro & Kessler (2000a); Coyle-Shapiro & Kessler (2000b); Coyle-Shapiro & Kessler (2000c); Coyle-Shapiro & Neuman (2004) ; Delobbe et al. (2003) Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ; Guest & Conway (2000) ; Guest & Conway (2002) ; Herriot et al. (1997) ; Kickul (2001b) ; Kickul (2001b) ; McDonald & Makin (2000) ; Pugh et al. (1998) ; Robinson (1996) ; Robinson & Morrisson (1995) ; Robinson & Rousseau (1994) ; Robinson et al. (1994) ; Rousseau (1990) ; Shore & Barksdale (1998) ; Schalk & Huiskamp (2001) ; Tekleab & taylor (2003) ; Thomas & Anderson (1998); Feldman (1999) ; Turnley & Feldman (2000);
Développement (formation et carrière)	Formation et incitation à se former	1,2,8 3 4,5,6,7 9 14,15 16,17 18	Coyle-Shapiro (2001a) ; Coyle-Shapiro (2001b); Coyle-Shapiro & Kessler (2002); Coyle-Shapiro (2002) Coyle-Shapiro & Kessler (1998); Coyle-Shapiro & Kessler (2000a); Coyle-Shapiro & Kessler (2000b); Coyle-Shapiro & Kessler (2000c);

		19,20 21 23 24 26,27 25,28,30 29 31 33,34,35 39	Coyle-Shapiro & Neuman (2004) ; Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ; Guest & Conway (2000) ; Guest & Conway (2002) ; Herriot et al. (1997) ; Kickul (2001b) ; Kickul (2001b) ; McDonald & Makin (2000) ; Pugh et al. (1998) ; Robinson (1996) ; Robinson & Morrisson (1995) ; Robinson & Rousseau (1994) ; Robinson et al. (1994) ; Rousseau (1990) ; Shore & Barksdale (1998) ; Schalk & Huiskamp (2001) ; Tekleab & taylor (2003) ; Feldman (1999) ; Turnley & Feldman (2000); Bender (2010)
	Possibilité de développement personnel	10,11,12 14,15	De Vos (2002) ; De Vos et al. (2002) ; De Vos et al. (2003) ; Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ;
	Perspectives et possibilités de carrière	1,2,8 3 4,5,6,7 9 10,11,12 13 14,15 19,20 21 22 23 24 26,27 25,28,30 32 33,34,35 37,38	Coyle-Shapiro (2001a) ; Coyle-Shapiro (2001b); Coyle-Shapiro & Kessler (2002); Coyle-Shapiro (2002) ; Coyle-Shapiro & Kessler (1998); Coyle-Shapiro & Kessler (2000a); Coyle-Shapiro & Kessler (2000b); Coyle-Shapiro & Kessler (2000c); Coyle-Shapiro & Neuman (2004); De Vos (2002) ; De Vos et al. (2002) ; De Vos et al. (2003) ; Delobbe et al. (2003) ; Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ; Kickul (2001b) ; Kickul (2001b) ; McDonald & Makin (2000) ; Perrot (2000) ; Pugh et al. (1998) ; Robinson (1996) ;

			Robinson & Morrisson (1995) ; Robinson & Rousseau (1994) ; Robinson et al. (1994) ; Rousseau (1990) ; Shore & Barksdale (1998) ; Thomas & Anderson (1998); Feldman (1999) ; Turnley & Feldman (2000); De Vos (2009); De Vos (2010)
	Possibilités d'évolution et de promotion	10,11,12 14,15 16,17 18 19,20 21 22 23 24 26,27 25,28,30 29 33,34,35 37 39	De Vos (2002) ; De Vos et al. (2002) ; De Vos et al. (2003) ; Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ; Guest & Conway (2000) ; Guest & Conway (2002) ; Herriot et al. (1997) ; Kickul (2001b) ; Kickul (2001b) ; McDonald & Makin (2000) ; Perrot (2000) ; Pugh et al. (1998) ; Robinson (1996) ; Robinson & Morrisson (1995) ; Robinson & Rousseau (1994) ; Robinson et al. (1994) ; Rousseau (1990) ; Shore & Barksdale (1998) ; Schalk & Huiskamp (2001) ; Feldman (1999) ; Turnley & Feldman (2000); De Vos (2009); Bender (2010)
Reconnaissance (respect et soutien)	Soutien pour faire carrière	18 19,20	Herriot et al. (1997) ; Kickul (2001b) ; Kickul (2001b) ;
	Reconnaissance des performances	16,17 21 31 40 42	Guest & Conway (2000) ; Guest & Conway (2002) ; McDonald & Makin (2000) ; Tekleab & Taylor (2003) ; Rousseau & al. (2011) ; Gatigneau-Turnau & al. (2018)
	Reconnaissance des contributions	18 19,20 21	Herriot et al. (1997) ; Kickul (2001b) ; Kickul (2001b) ; McDonald & Makin (2000) ;

		23 42	Pugh et al. (1998) ; Gatigneau-Turnau & al. (2018)
	Reconnaissance des idées innovantes	16,17	Guest & Conway (2000) ; Guest & Conway (2002) ;
	Reconnaissance de la fidélité	18	Herriot et al. (1997) ;
	Reconnaissance	22	Perrot (2000) ;
	Soutien du supérieur	31 33,34,35	Tekleab & taylor (2003) ; Feldman (1999) ; Turnley & Feldman (2000);
	Soutien organisationnel	18 33,34,35 42	Herriot et al. (1997) ; Feldman (1999) ; Turnley & Feldman (2000); Gatigneau-Turnau & al. (2018)
	Soutien et respect face aux problèmes personnels	1,2,8 10,11,12 21 25,28,30	Coyle-Shapiro (2001a) ; Coyle-Shapiro (2001b); Coyle-Shapiro & Kessler (2002); De Vos (2002) ; De Vos et al. (2002) ; De Vos et al. (2003) ; McDonald & Makin (2000) ; Robinson et al. (1994) ; Rousseau (1990) ; Shore & Barksdale (1998) ;
	Respect	14,15 29	Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ; Schalk & Huiskamp (2001) ;
Contenu du travail	Autonomie dans le travail	1,2,8 9 14,15 18 19,20 22 42	Coyle-Shapiro (2001a) ; Coyle-Shapiro (2001b); Coyle-Shapiro & Kessler (2002); Coyle-Shapiro & Neuman (2004) ; Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ; Herriot et al. (1997) ; Kickul (2001b) ; Kickul (2001b) ; Perrot (2000) ; Gatigneau-Turnau & al. (2018)
	Avoir des responsabilités	10,11,12 14,15 19,20 23 24 33,34,35 37	De Vos (2002) ; De Vos et al. (2002) ; De Vos et al. (2003) ; Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ; Kickul (2001b) ; Kickul (2001b) ; Pugh et al. (1998) ; Robinson (1996) ; Feldman (1999) ; Turnley & Feldman (2000); De Vos (2009)

	Des défis dans son travail	14,15 19,20 23 29 33,34,35	Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ; Kickul (2001b) ; Kickul (2001b) ; Pugh et al. (1998) ; Schalk & Huiskamp (2001) ; Feldman (1999) ; Turnley & Feldman (2000);
	Autonomie pour prendre des décisions	10,11,12 22	De Vos (2002) ; De Vos et al. (2002) ; De Vos et al. (2003) ; Perrot (2000) ;
	Un travail qui a du sens, intéressant	1,2,8 14,15 16,17 19,20 22 32 38 39	Coyle-Shapiro (2001a) ; Coyle-Shapiro (2001b); Coyle-Shapiro & Kessler (2002); Delobbe et al. (2003) ; Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ; Guest & Conway (2000) ; Guest & Conway (2002) ; Kickul (2001b) ; Kickul (2001b) ; Perrot (2000) ; Thomas & Anderson (1998); De Vos (2010); Bender (2010)
	Être impliqué dans les décisions	1,2,8 3 4,5,6,7 9 13 19,20 23 33,34,35	Coyle-Shapiro (2001a) ; Coyle-Shapiro (2001b); Coyle-Shapiro & Kessler (2002); Coyle-Shapiro (2002) ; Coyle-Shapiro & Kessler (1998); Coyle-Shapiro & Kessler (2000a); Coyle-Shapiro & Kessler (2000b); Coyle-Shapiro & Kessler (2000c); Coyle-Shapiro & Neuman (2004) ; Delobbe et al. (2003) ; Kickul (2001b) ; Kickul (2001b) ; Pugh et al. (1998) ; Feldman (1999) ; Turnley & Feldman (2000);
	Être informé des projets importants	9 23 33,34,35	Coyle-Shapiro & Neuman (2004) ; Pugh et al. (1998) ; Feldman (1999) ; Turnley & Feldman (2000);

	Gagner du pourvoir au sein de l'organisation	37	De Vos (2009)
	Utiliser ses compétences	10,11,12	De Vos (2002) ; De Vos et al. (2002) ; De Vos et al. (2003) ;
	Intégrité	13	Delobbe et al. (2003)
	Ressources ou procédures pour bien faire son travail	1,2,8 14,15 19,20	Coyle-Shapiro (2001a) ; Coyle-Shapiro (2001b); Coyle-Shapiro & Kessler (2002); Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ; Kickul (2001b) ; Kickul (2001b) ;
	Charge de travail non déraisonnable	16,17	Guest & Conway (2000) ; Guest & Conway (2002) ;
	Sécurité au travail	14,15 16,17 18 19,20	Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ; Guest & Conway (2000) ; Guest & Conway (2002) ; Herriot et al. (1997) ; Kickul (2001b) ; Kickul (2001b) ;
Justice	Équité des politiques et pratiques Rh	18	Herriot et al. (1997) ;
	Équité et cohérence dans le temps des procédures d'évaluation et de sanction	14,15 18	Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ; Herriot et al. (1997) ;
	Être traité de manière juste et équitable	14,15 16,17 21 29 31	Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ; Guest & Conway (2000) ; Guest & Conway (2002) ; McDonald & Makin (2000) ; Schalk & Huiskamp (2001) ; Tekleab & taylor (2003)
Communication	Explicitation des règles	22	Perrot (2000)
	Bonne communication entre salariés	21 ; 41	McDonald & Makin (2000) ; Saboune & Montargot (2017)
	Bon climat de travail	10,11,12 14,15 29 38 39 41	De Vos (2002) ; De Vos et al. (2002) ; De Vos et al. (2003) ; Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ; Schalk & Huiskamp (2001) ; De Vos (2010) ; Bender (2010); Saboune & Montargot (2017)

	Bonnes relations entre collègues	10,11,12 13 16,17 41	De Vos (2002) ; De Vos et al. (2002) ; De Vos et al. (2003) ; Delobbe et al. (2003) ; Guest & Conway (2000) ; Guest & Conway (2002) ; Saboune & Montargot (2017)
	Communication et coopération entre collègues	10,11,12 14,15 16,17	De Vos (2002) ; De Vos et al. (2002) ; De Vos et al. (2003) ; Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ; Guest & Conway (2000) ; Guest & Conway (2002) ;
	Bonne communication avec la hiérarchie	14,15 16,17 29	Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ; Guest & Conway (2000) ; Guest & Conway (2002) ; Schalk & Huiskamp (2001) ;
	Consultation et communication sur ce qui touche le salarié	18	Herriot et al. (1997) ;
Horaires de travail	Horaires flexibles compatibles avec les besoins personnels	10,11,12	De Vos (2002) ; De Vos et al. (2002) ; De Vos et al. (2003) ;
	Libre de poser ses jours de congés	10,11,12	De Vos (2002) ; De Vos et al. (2002) ; De Vos et al. (2003)
Équilibre vie privée-vie professionnelle	Équilibre entre vie privée et vie professionnelle	10,11,12 13 18 32 38	De Vos (2002) ; De Vos et al. (2002) ; De Vos et al. (2003) ; Delobbe et al. (2003) ; Herriot et al. (1997) ; Thomas & Anderson (1998); De Vos (2010)

Propres obligations perçues par le salarié

Revue de littérature

(d'après Campoy et al. dans Comportement organisationnel, 2005, vol.1, p.111-150 numérotées de 1 à 18 et de recherches complémentaires numérotées de 19 à 23)

Thèmes	**Items répertoriés dans la littérature (49)**	**N°**	**Études**
Performance liée à la tâche	Réaliser mon travail en étant digne de confiance	10,11 18	Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ; Tekleab & taylor (2003)
	Délivrer un travail suffisant et de qualité	7,8,9 10,11 12 16 21	De Vos (2002) ; De Vos et al. (2002) ; De Vos et al. (2003) ; Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ; Herriot et al. (1997) ; Schalk & Huiskamp (2001) ; Rousseau & al. (2011)
	Travailler vite et efficacement	7,8,9 10,11 20 22	De Vos (2002) ; De Vos et al. (2002) ; De Vos et al. (2003) ; Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ; Bender (2010) ; Saboune & Montargot (2017)
	Travailler dur	19	De Vos (2009)
	Faire les horaires prévus contractuellement	12 20	Herriot et al. (1997) ; Bender (2010)
	Développer ses compétences comportementales (Soft skills)	24	Muresanu et Guerrero (2017)
	Respecter les procédures et les politiques organisationnelles	7,8,9 18 22	De Vos (2002) ; De Vos et al. (2002) ; De Vos et al. (2003) ; Tekleab & taylor (2003) ; Saboune & Montargot (2017)
Comportements extra rôle	Accepter des tâches, *missions ou responsabilités* allant au-delà des attributions si nécessaire	1,2,6 5 7,8,9 10,11 12 13 14,15,17	Coyle-Shapiro (2001a) ; Coyle-Shapiro (2002); Coyle-Shapiro & Neuman (2004); Coyle-Shapiro & Kessler (2000b) ; De Vos (2002) ; De Vos et al. (2002) ; De Vos et al. (2003) ; Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ; Herriot et al. (1997) ;

		16 18 19 23	Perrot (2000) ; Robinson et al. (1994) ; Rousseau (1990) ; Shore & Barksdale (1998) ; Schalk & Huiskamp (2001) ; Tekleab & taylor (2003); De Vos (2009); Gatigneau & al. (2018)
	Améliorer les méthodes de travail de mon service	1,2,6 3,4 5 10,11	Coyle-Shapiro (2001a) ; Coyle-Shapiro (2002); Coyle-Shapiro & Neuman (2004); Coyle-Shapiro & Kessler (1998) ; Coyle-Shapiro & Kessler (2000a); Coyle-Shapiro & Kessler (2000b) ; Guerrero (2004) ; Guerrero (2005)
	Rechercher des économies financières	1,2,6 3,4 5 13 24	Coyle-Shapiro (2001a) ; Coyle-Shapiro (2002); Coyle-Shapiro & Neuman (2004); Coyle-Shapiro & Kessler (1998) ; Coyle-Shapiro & Kessler (2000a); Coyle-Shapiro & Kessler (2000b) ; Perrot (2000); Saboune & Montargot (2017)
	Rechercher des moyens pour améliorer mon travail	1,2,6 3,4 5	Coyle-Shapiro (2001a) ; Coyle-Shapiro (2002); Coyle-Shapiro & Neuman (2004); Coyle-Shapiro & Kessler (1998) ; Coyle-Shapiro & Kessler (2000a); Coyle-Shapiro & Kessler (2000b) ;
Flexibilité et employabilité	S'adapter aux changements	1,2,6 3,4 5	Coyle-Shapiro (2001a) ; Coyle-Shapiro (2002); Coyle-Shapiro & Neuman (2004); Coyle-Shapiro & Kessler (1998) ; Coyle-Shapiro & Kessler (2000a); Coyle-Shapiro & Kessler (2000b) ;
	Développer de nouvelles compétences, se former	7,8,9 10,11 13 18 19	De Vos (2002) ; De Vos et al. (2002) ; De Vos et al. (2003) ; Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ; Perrot (2000) ; Tekleab & taylor (2003) ; De Vos (2009)
	Accepter une mobilité géographique	1,2,6 10,11 14,15,17	Coyle-Shapiro (2001a) ; Coyle-Shapiro (2002); Coyle-Shapiro & Neuman (2004); Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ;

		16	Robinson et al. (1994) ; Rousseau (1990) ; Shore & Barksdale (1998) ; Schalk & Huiskamp (2001) ;
	Accepter une mobilité fonctionnelle	5 10,11 16	Coyle-Shapiro & Kessler (2000b) ; Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ; Schalk & Huiskamp (2001) ;
	Suivre des formations en dehors des heures de travail	7,8,9	De Vos (2002) ; De Vos et al. (2002) ; De Vos et al. (2003)
	Faire des efforts pour être au courant des développements dans le métier de l'entreprise	1,2,6 5 10,11 13	Coyle-Shapiro (2001a) ; Coyle-Shapiro (2002); Coyle-Shapiro & Neuman (2004); Coyle-Shapiro & Kessler (2000b) ; Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ; Perrot (2000) ;
	Accepter un contenu de travail flexible	3,4 5 20	Coyle-Shapiro & Kessler (1998) ; Coyle-Shapiro & Kessler (2000a); Coyle-Shapiro & Kessler (2000b) ; Bender (2010)
	Travailler le soir, le week-end, apporter du travail à la maison	3,4 5 7,8,9 10,11 16	Coyle-Shapiro & Kessler (1998) ; Coyle-Shapiro & Kessler (2000a); Coyle-Shapiro & Kessler (2000b) ; Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ; De Vos (2002) ; De Vos et al. (2002) ; De Vos et al. (2003) ; Schalk & Huiskamp (2001) ;
	Travailler au-delà des horaires prescrits pour terminer mon travail	1,2,6 3,4 5 7,8,9 10,11 13 14,15,17 18	Coyle-Shapiro (2001a) ; Coyle-Shapiro (2002); Coyle-Shapiro & Neuman (2004); Coyle-Shapiro & Kessler (1998) ; Coyle-Shapiro & Kessler (2000a); Coyle-Shapiro & Kessler (2000b) ; De Vos (2002) ; De Vos et al. (2002) ; De Vos et al. (2003) ; Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ; Perrot (2000) ; Robinson et al. (1994) ; Rousseau (1990) ; Shore & Barksdale (1998) ; Tekleab & taylor (2003)
	Accepter des horaires flexibles	1,2,6 3,4	Coyle-Shapiro (2001a) ; Coyle-Shapiro (2002); Coyle-Shapiro & Neuman (2004);

		5	Coyle-Shapiro & Kessler (1998) ; Coyle-Shapiro & Kessler (2000a); Coyle-Shapiro & Kessler (2000b) ;
Honnêteté et fidélité	Honnêteté et éthique professionnelle	7,8,9 12 13 14,15,17 18	De Vos (2002) ; De Vos et al. (2002) ; De Vos et al. (2003) ; Herriot et al. (1997) ; Perrot (2000) ; Robinson et al. (1994) ; Rousseau (1990) ; Shore & Barksdale (1998) ; Tekleab & taylor (2003)
	Protection des informations de l'entreprise	7,8,9 10,11 13 14,15,17 16	De Vos (2002) ; De Vos et al. (2002) ; De Vos et al. (2003) ; Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ; Perrot (2000) ; Robinson et al. (1994) ; Rousseau (1990) ; Shore & Barksdale (1998) ; Schalk & Huiskamp (2001) ;
	Utiliser honnêtement les ressources de l'entreprise	7,8,9 12	De Vos (2002) ; De Vos et al. (2002) ; De Vos et al. (2003) ; Herriot et al. (1997) ;
	Refus de soutenir ou de partir à la concurrence	7,8,9 10,11 14,15,17 16	De Vos (2002) ; De Vos et al. (2002) ; De Vos et al. (2003) ; Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ; Robinson et al. (1994) ; Rousseau (1990) ; Shore & Barksdale (1998) ; Schalk & Huiskamp (2001) ;
	Défendre l'image de l'entreprise	10,11 12	Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ; Herriot et al. (1997) ;
	Faire passer l'intérêt de l'entreprise d'abord	12 19	Herriot et al. (1997) ; De Vos (2009)
	Rester dans l'entreprise au moins deux ans	7,8,9 10,11 14,15,17	De Vos (2002) ; De Vos et al. (2002) ; De Vos et al. (2003) ; Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ; Robinson et al. (1994) ; Rousseau (1990) ; Shore & Barksdale (1998) ;
	Ne pas chercher un emploi ailleurs tout de suite	7,8,9 10,11	De Vos (2002) ; De Vos et al. (2002) ; De Vos et al. (2003) ; Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ;

	Prévenir avant de changer de travail	14,15,17 16	Robinson et al. (1994) ; Rousseau (1990) ; Shore & Barksdale (1998) ; Schalk & Huiskamp (2001) ;
	Être fidèle à l'entreprise	10,11 12	Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ; Herriot et al. (1997) ;
Sociabilité et intégration	Bien s'entendre avec mes collègues	7,8,9 10,11 13	De Vos (2002) ; De Vos et al. (2002) ; De Vos et al. (2003) ; Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ; Perrot (2000) ;
	Coopérer avec d'autres collègues	7,8,9 10,11 13 16	De Vos (2002) ; De Vos et al. (2002) ; De Vos et al. (2003) ; Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ; Perrot (2000) ; Schalk & Huiskamp (2001) ;
	Partager l'information avec mes collègues	7,8,9	De Vos (2002) ; De Vos et al. (2002) ; De Vos et al. (2003) ; Perrot (2000) ;
	Aider mes collègues	7,8,9 10,11	De Vos (2002) ; De Vos et al. (2002) ; De Vos et al. (2003) ; Guerrero (2004) ; Guerrero (2005) ;
	Maintenir une certaine distance hiérarchique	22	Saboune & Montargot (2017)
	S'habiller et se comporter correctement	12	Herriot et al. (1997) ;

ANNEXE 21.

Obligations de l'employeur perçues par le salarié – revue de littérature Chine

Thèmes	Items répertoriés dans la littérature sur la Chine	Auteurs
Rémunération	Salaire équitable	Chen & al. (2008); King & Bu (2005)
	Salaire *élevé (irréaliste),* attractifs et augmentations de salaire	Lee & al. (2011) ; King & Bu (2005) ; Westwood & al. (2001)
	Différenciation de rémunération	Boulaire & al. (2012)
	Salaire comme un ensemble	Zhang & al. (2016)
	Salaire et avantages en nature	Boulaire & al. (2012) ; Jaussaud & al. (2012)
	Les primes	King & Bu (2005)
	Incitations et récompenses équitables	Westwood & al. (2001)
Sécurité de l'emploi	Sécurité de l'emploi (*emploi à vie)*	Sun & Hu (2008) ; King & Bu (2005)
Développement (formation et carrière)	Formation et incitation à se former *(développement de l'apprentissage et ren [illegible])*	Hsu & al. (2018) ; Boulaire & al. (2012)
	Formation informelle	Westwood & al. (2001)
	Possibilité de développement *continu (rechercher à se développer, améliorer les compétences, auto-formation)*	Sun & Hu (2008) ; Hsu & al. (2018)
	Perspectives et possibilités de carrière	King & Bu (2005)
	Possibilités d'évolution et de promotion	Sun & Hu (2008); Westwood & al. (2001) ; Boulaire & al. (2012)
Reconnaissance (respect et soutien)	*Soutien interpersonnel (lien social)*	Sun & Hu (2008) ; King & Bu (2005)
	Soutien du superviseur	Westwood & al. (2001)
Contenu du travail	*Conception des tâches souple, flexible mais prédéterminée* *Nature du travail*	Westwood & al. (2001) Zhang & al. (2014) *dans Ma & al. (2016)*
Qualité relationnelle (N+1, collègues)	*Exécution relationnelle* *Système de récompense basé sur les relations*	Lee & al. (2011) ; Hsu & al. (2018) ; Thomas & al. (2016) ; Lee & al. (2011) ; King & Bu (2005)
	Qualité de la relation	Lee & al. (2011) ; Ma & al. (2016) ; Bao et al. (2016) ; Zhang & al. (2014) *dans Ma & al. (2016) ;* Thomas & al. (2016)
	Tradition	Liu & al. (2012)

	Considération paternaliste	Davidson & al. (2017) ; Westwood & al. (2001)
	Exemplarité hiérarchie (leader), sens moral	Liu & al. (2013) ; Jaussaud & al. (2012)
Contribution sociale	*Reconnaissance sociale par le mianzi (ren 仁)*	Hsu & al. (2018)
	Pleinement exercer son potentiel moral inhérent au travail (ren 仁)	Hsu & al. (2018)
Justice	*Différences de rémunération et tensions*	Jaussaud & al. (2012)
Horaires de travail	*Heures supplémentaires non rémunérées*	Jaussaud & al. (2012)
Environnement de travail	*Conditions générales de travail (horaires, lieux, rémunération, avantages sociaux,...)*	Boulaire & al. (2012)
Équilibre vie privée-vie professionnelle	*Équilibre entre politiques RH contraintes et latitude pour négocier* *Souplesse contre sécurité*	Hsu & al. (2018) ; Jaussaud & al. (2012) Westwood (2001)

ANNEXE 22.

Obligations de l'employeur perçues par le salarié

(verbatims significatifs).

Thèmes	**Verbatims significatifs par rubriques**	**Items** (synthèse des verbatims)
Rémunération	Une relation de qualité - la prime c'est important ; la contribution La confiance - il faut un certain niveau *(verbatim Dai -) calcul)* - par l'expérience de l'autre La reconnaissance, c'est un tout - être payé pour mon investissement Situations qui conduisent à un défaut de reconnaissance - un salaire trop bas - beaucoup d'heures sup (non payées) Évaluation - entre amis, on compare La communauté professionnelle - le salaire avant et après les taxes Se grandir, s'émanciper - une vie meilleure Réussir, estime de soi - promotion et salaire - je veux un bon salaire Envie de changer, partir - pour gagner mieux - c'est toujours quelque chose auquel je réfléchis - le salaire - les commissions Les obstacles - le problème, c'est le loyer - le gaokao - le salaire - je n'ai pas d'autre choix - payer l'indemnité licenciement - le salaire et autres avantages La quête de stabilité - dès qu'on rentre en Chine, le salaire baisse	-Proposer un salaire au plus près du calcul individuel correspondant à sa valeur présumée sur le marché (contexte large et cercle proche) plus investissement engagé (familial, personnel) et le retour attendu (ce que cela me procure à titre personnel et génère autour de moi) -Salaire équitable (implication en temps, charge affective) -Salaire équitable (investissement familial, parcours scolaire) -Salaire équitable au regard des autres (comparaison et validation sociale hors organisation) -Rémunération vecteur de réussite sociale (sortir de sa classe sociale) -Rémunération permettant une vie meilleure, accessibilité au logement -Augmentations de salaire contre loyauté (peu de variations en interne, pour être augmenté doit changer) -Avantages en nature -Être payé régulièrement (garantie de sérieux de l'employeur)

	- pour le salaire, il n'y a pas beaucoup de variations Les garanties de l'entreprise : des dimensions variables - je suis surpris qu'il n'y ait pas d'avantages - ils me paient, c'est sérieux - le logement - l'aide au logement c'est selon les provinces - la prime de licenciement - le salaire et autres rémunérations La culture - c'est une question de principe 原则 Les parents, les grands-parents (obligation) - gagner de l'argent	
Sécurité de l'emploi	La quête de stabilité - une place stable, une vie stable - être fonctionnaire - l'influence des parents, leurs conseils - pas besoin de projet professionnel - le contrat, c'est juste une forme - stable = évolution, investissement - un cdi pour la vie - la période d'essai - mon but c'est un contrat fixe Les garanties de l'entreprise : des dimensions variables - le poste avant tout - selon la gestion politique - un cdi, si l'entreprise disparaît ça ne sert à rien - de bonnes conditions - le marché boursier Le rôle de l'Etat, d'hier à aujourd'hui - l'Etat (bol de fer, bol en or) - l'Etat s'occupe de ses employés - l'Etat prend des décisions très fortes	-Sécurité de l'emploi (stabilité) -Devenir fonctionnaire (rôle de l'Etat)

	- ça change un peu - l'emploi à vie Devenir fonctionnaire (obligations) - le bol de fer - comme fonctionnaire	
Protection	Situations qui conduisent à un défaut de reconnaissance - je vais négocier…ou consulter un avocat Sentiment de mise à l'écart - violence Les obstacles, freins - l'âge discriminant - le genre La quête de stabilité - la retraite, une incertitude Les garanties de l'entreprise : des dimensions variables - connaître les règles - le logement - si pas de contrat… - les assurances wuxianyijin - pas très sérieux - les entreprises privées - les entreprises nationales - le contrat seulement - avoir un contrat, c'est important Le rôle de l'Etat - l'Etat, c'est les enseignants - la retraite Se défendre - les syndicats - assurer ses droits, ses bénéfices - faire peur, menacer - la police - la justice, les tribunaux, les institutions La religion, la spiritualité - avoir un symbole dans la tête	-Protection de l'Etat -Non-discrimination -Protection sociale (wuxianyijin) -Protection contractuelle (logement, travail formel,…)

	Respecter les règles - un travail officiel, formel	
Développement (formation et carrière)	La confiance - c'est écrit sur l'annonce Se grandir, s'émanciper - la rage d'apprendre - apprendre à négocier, c'est qqchose de pratique - découvrir par soi-même, sortir de - l'expérience pour se connaître - apprendre des autres - l'expérience pour s'enrichir - accumuler de l'expérience, des savoirs Être satisfait de/dans son travail - avoir un futur lié au développement de l'entreprise Réussir, estime de soi - ma propre entreprise - mon métier sera plus haut Envie de changer, partir, quitter - mon anglais s'est amélioré alors j'ai changé de travail - avoir encore du choix Être influencé par un guide, apprendre aux côtés de… - un maître - les collègues, un groupe - le chef, le responsable - qqun qui a de l'expérience - le pays, une autre culture Les obstacles, les freins - on ne peut pas retourner à l'université - un cursus trop général	-Possibilité de développement personnel -Possibilité de se former auprès d'un collectif (collègues, organisation) -Possibilité d'être tutorer (maître) -Possibilités d'évolution et de promotion équitables -Garantir une certaine employabilité
Reconnaissance (respect et soutien)	Le rôle du cercle relationnel proche - une personne ressource - le soutien du groupe Une relation de qualité	-Soutien des collègues -Reconnaissance des performances

	- une récompense sans avoir à la demander - tenir compte de mon avis - j'ai un peu plus que les autres - être respecté - le soutien - une évaluation positive La confiance - avoir un cdi - les clients m'aiment bien La reconnaissance, c'est un tout - compliment, récompense, confiance - obtenir un retour sur ce qui a été donné Situations qui conduisent à un défaut de reconnaissance - on attend longtemps, pas efficace - je ne me sens pas valorisée Le groupe social - les chinois de l'étranger La communauté professionnelle - on est choisis	-Reconnaissance des contributions (recueillir l'avis,…) -Reconnaissance des clients -Réactivité de l'organisation -Reconnaissance des qualités (parcours scolaire, expériences, personnalité,…)
Relations avec le supérieur hiérarchique	Un environnement bienveillant - Il/elle est gentil, qqun de bien Une attitude morale de la hiérarchie - Une hiérarchie qui sait gérer les relations humaines et qui sait négocier - Ne pas perdre la face/donner la face, garder sa dignité - Rectitude, probité des supérieurs - 好的老板, un bon patron (+obligations-être professionnel) - Trouver un équilibre dans l'équipe - On peut discuter avec le patron - Respecter les règles les amendes, les sanctions (morale, ne pas perdre la face)	-Soutien et respect du supérieur (face) -Confiance du supérieur (pas de période d'essai, réactivité,…) -Exemplarité de la hiérarchie (probité, valeurs morales, harmonie du groupe, accessibilité (pas peur)-proximité (pas trop de hiérarchie), pas rigide, pas de conflits,…) -Soutien et respect face aux problèmes personnels (bienveillant,…)

	Les obstacles - Un environnement inadéquat - Des relations difficiles - Elle me prend pour un gamin - Pas de respect - Un chef contre le groupe Une relation de qualité - C'est directement avec le patron - Une bonne coopération (gagnant-gagnant) - Une relation qui sait tenir compte de l'évolution de la situation, de l'avenir - L'adaptation de la règle La confiance - Pas à pas, au fil du temps Situations qui conduisent à un défaut de reconnaissance - Une personnalité qui ne plaît pas - Un test, comme une période d'essai - Une responsable jamais contente - Le patron n'a pas fait d'efforts - Mon patron a peur - Manque de respect Sentiment de mise à l'écart - Pas de conseils de mon responsable Être satisfait de/dans son travail - C'est tous les deux, avec la hiérarchie chinoise (être écouté, ne pas être ignoré) - Pas trop de hiérarchie Les obstacles - La peur du supérieur S'insérer et s'intégrer dans le monde du travail, le monde des adultes - En obtenant la confiance (du patron, des autres,…) Se distinguer - J'ai parlé directement avec le patron Les obstacles, les freins	-Reconnaissance du supérieur (avis à écouter, conseils à donner,…)

	- Les jeux de pouvoir L'urgence - Une réponse tout de suite	
Reconnaissance extra-organisation	Le rôle du cercle relationnel proche - l'adhésion et le soutien familial au projet professionnel - convaincre sa famille La reconnaissance, c'est un tout - la réputation de l'entreprise Situations qui conduisent à un défaut de reconnaissance - classe sociale dénigrée Le groupe social - le soutien familial Répercussions sur l'entourage familial - répondre à un vœu parental/ne pas décevoir - une bonne situation - le conjoint - la face - assurer la responsabilité (familiale,…) - rendre à ses parents répercussions sur la société, la communauté - éviter le gaspillage Répercussions sur la Chine - pour mon pays Se grandir, s'émanciper - donner un sens (aux épreuves,…) - quitter l'enfance S'affirmer, vers une indépendance - se détacher des parents, du pays - s'opposer aux parents - voyager plutôt qu'acheter un appartement - menacer de partir - être autonome - être libre - je me soutiens financièrement	-Contribuer à un mieux social de l'entourage (reconnaissance financière et morale, dette) -Participer au sens donné à la vie (trouver son naturel) -Contribuer à l'estime de soi, s'affirmer (sentiment de réussite, se distinguer) -Garantir l'indépendance (financière, hukou) -Contribuer au développement d'un réseau professionnel -Contribuer au mieux de la société, du pays

	Réussir, estime de soi - le seul chemin du succès - je pense le bonheur - un sentiment de réussite 成就感 - résister, tenir bon Envie de changer, partir, quitter - je veux travailler pour moi-même - on a choisi ce chemin-là - envie de sortir - pas d'avenir ici - faire qqchose à côté S'inspirer de - son père - son grand-père - homme politique - sa mère Développer son relationnel - beaucoup de relations - élargir son réseau - entretenir les liens S'insérer et s'intégrer dans le monde du travail, dans le monde des adultes - sa place selon le genre - je suis enfant unique - s'inscrire dans une trajectoire familiale - ça me correspond - je gagne qqchose, je me sens mieux - chercher un travail qui est mon naturel Être influencé par - un parent Se distinguer - des autres chinois - la seule de ma génération - je suis régionaliste - obtenir une médaille - je suis un peu spécial - ne pas suivre la mode	

	- la seule chinoise - en faisant des études à l'étranger - en faisant du lien entre la Chine et la France Les obstacles, les freins - le hukou 户口 - je ne connais pas bien les métiers Choisir - une grande organisation connue Les garanties de l'entreprise : des dimensions variables - une aide pour le hukou	
Contenu du travail	Un environnement bienveillant - pas toujours de l'argent La confiance - prendre des responsabilités Situations qui conduisent à un défaut de reconnaissance - des fois j'ai refusé de faire Des répercussions sur la société, la communauté - faire le pont Se grandir, s'émanciper - communiquer, échanger pour comprendre l'autre (altérité) Être satisfait de/dans son travail - être sérieux - un travail « simple » (délimité) - avoir un résultat - faire un travail utile Envie de changer, partir, quitter - ça ne correspond pas à la convention - quand ça va pas, j'arrête - recherche de la nouveauté, défis, challenges, s'adapter Les obstacles - je n'apprends pas, c'est pas intéressant	-Avoir des responsabilités -Intégrité -Un travail qui a du sens, qui rend spécial -Un travail qui permet de s'enrichir (altérité,….) -Un travail utile -Un travail « simple » (délimité, une tâche précise, tâches clarifiées) -Obtenir des résultats -Utiliser ses compétences (spécialité) -Des défis dans son travail -Charge de travail non déraisonnable -Un travail non répétitif -Être informé des projets importants

	- faire semblant - ça ne correspond pas à ma spécialité - trop de charge - trop de répétition S'insérer et s'intégrer dans le monde du travail, le monde des adultes - par une tâche précise Les obstacles, les freins - l'absence de sens, de contexte, de partage du secret (pas mis dans la confidence), pas conforme à la spécialité, décalage - conflit de valeurs L'urgence - ne pas perdre de temps, ne pas gaspiller son temps - gagner (donner) en expérience plus rapidement - dans cette entreprise, c'est pas assez rapide Choisir - un travail en lien avec ma spécialité - le contenu du travail (clarifier les tâches) - c'est très difficile de choisir pour moi - ça dépend de ce qu'on a déjà vécu	-Être impliqué dans les décisions -Un travail qui fait rapidement gagner de l'expérience
Justice	Une relation de qualité - une évaluation positive Envie de changer, partir, quitter - à cause de l'évaluation Les obstacles - discrimination, racisme - on ne peut pas se connecter avec les gens du dehors Les obstacles, les freins - je suis chinois, il profite - je vois les conflits - la langue, un frein - ne pas avoir de chance	-Être traité de manière juste et équitable (sinon se défendre) -Équité et cohérence dans le temps des procédures d'évaluation et de sanction (qui prête attention au contexte, pas de discrimination, freins politiques, manque de chance,…) -Équité des politiques et pratiques RH

	Une attitude morale de la hiérarchie - être traité comme les autres (ne pas être traité moins bien que les autres) Situations qui conduisent à un défaut de reconnaissance - un rapport inégalitaire, discrimination - un service RH pas qualifié - des règles tronquées Sentiment de mise à l'écart - ils pensent que je suis un espion - j'aime pas les entreprises familiales - je ne peux rien faire de plus Envie de changer, partir, quitter - un patron pas gentil, méchant Les obstacles, freins - Le gaokao et le rang des universités Se défendre - J'ai plus de droits aujourd'hui	
Communication	La communauté professionnelle - Transmission d'un savoir-faire ou d'un savoir être - Être dans le secret (partage, transmission) - Tout le monde connaît ton salaire - On préfère entre nous Sentiment de mise à l'écart - Culture d'entreprise différente (nationale/privée) Avoir des valeurs - Une culture d'entreprise S'insérer et s'intégrer dans le monde du travail, le monde des adultes - Lire le contrat : une première étape	-Transmission d'un savoir-faire -Partage d'une information confidentielle -Régulation autonome -Diffuser des valeurs d'entreprise -Explicitation des règles (Rendre le contrat lisible)

Horaires de travail	La confiance - Je peux négocier (me laisser du jeu) Être satisfait de/dans son travail - Les plus jeunes c'est différent Les obstacles - Trop d'heures sup Les garanties de l'entreprise : des dimensions variables - L'entreprise d'origine étrangère S'informer - Par une amie	-Horaires flexibles compatibles avec les besoins personnels (me laisser du jeu) -Pas trop d'heures supplémentaires (jeunes, entreprise étrangère, entreprise nationale
Environnement de travail	Un environnement bienveillant - On avance ensemble - Je peux progresser au contact des autres Une attitude morale de la hiérarchie - Trouver un équilibre dans l'équipe Le rôle du cercle relationnel proche - L'harmonie au sein du groupe de travail Une relation de qualité - Être respecté Situations qui conduisent à un défaut de reconnaissance	-Un environnement de travail harmonieux (équilibre, relations pas compliquées, respect, pas de conflit, prise en compte des différences culturelles) -Un environnement intégrateur (ne pas se sentir isolé, rejeté, communauté-famille où on a sa place, facilite la relation, transmission) -Dans un lieu spécifique, qui a du sens et un intérêt (grande ville, ville natale)

	- Un relationnel «par derrière », une relation indirecte Le groupe social - Comme une famille - Même génération de collègues, même âge que le patron - Culturelle (géographique,…) Sentiment de mise à l'écart - Du cercle des collègues - Des rites de vie en Chine (amies,…) - Un sentiment de solitude - Devoir choisir un groupe La société, la communauté - Éviter les conflits Être satisfait de/dans son travail - Pas de relation compliquée Envie de changer, partir, quitter - Ne plus rester ici Les obstacles - Les conflits Développer son relationnel - La clef, une bonne relation (avec tout le monde, avec plus de monde,…) S'insérer et s'intégrer dans le monde du travail, le monde des adultes - Il faut trouver une relation Être influencé par un guide - Un professeur Les obstacles, freins - Le gap culturel (entre chinois,…) - Les rites (respect âge,…) - Les provinces chinoises - La qualité de la relation (complexe,…) Choisir - Shanghaï, Beijing et les autres - Ma ville	

Équilibre	La reconnaissance, c'est un tout - Trouver l'équilibre - L'environnement : le lieu, les collègues, le restaurant, les horaires, le rythme de travail,… Répercussions sur l'entourage familial - Une vie simple Être satisfait de/dans son travail - Moins de stress S'affirmer, vers une indépendance - Le travail, ça suffit pas Envie de changer, partir, quitter - Un cdd…mais pas de cdi - Se laisser l'idée de partir, peut-être - Préserver sa santé - Le 2ème enfant - J'aime l'inconnu - Un autre style de vie Respecter les règles - J'ai pas signé, je peux partir Les obstacles - Conflit vie privée-vie professionnelle S'insérer et s'intégrer dans le monde du travail, le monde des adultes - Ça me correspond - Avoir le temps, la disponibilité de trouver ce qui me plaît - Rester proche de ses racines (géographiques, familiales,…), rentrer chez soi Les obstacles, freins - La faible expérience Choisir - Du temps libre (week-end,…)	-Équilibre au sein de l'organisation - Équilibre entre vie privée et vie professionnelle - Alternance de stabilité et de changements évolutifs (développement, dynamique, métamorphose, pour soi et avec le groupe)

ANNEXE 23.

Grille de lecture comparée

sur les obligations de l'employeur perçues par le salarié.

Items répertoriés dans la littérature occidentale (49)	**Thèmes**	**Items issus des entretiens** (67)
-Salaire équitable -Salaire équitable (responsabilités) -Salaire équitable (travail) -Salaire attractif et augmentations de salaire -Avantages sociaux (santé, retraite, vacances, etc.) -Rémunération liée aux performances -Avantages en nature -Récompense pour une performance exceptionnelle -Cohérence du système de rémunération au sein de l'organisation	**Rémunération**	-Salaire équitable *(implication en temps, charge affective)* -Salaire équitable *(investissement familial, parcours scolaire, retours attendus pour soi/autour de soi)* -Salaire équitable *(comparaison et validation sociale hors organisation)* -Rémunération vecteur *de réussite sociale (sortir de sa classe sociale)* *-Rémunération permettant une vie meilleure, accessibilité au logement* *-Augmentations de salaire contre loyauté (peu de variations en interne, pour être augmenté doit changer)* -Avantages en nature -Être payé régulièrement (g*arantie de sérieux de l'employeur)*
-Sécurité de l'emploi (à long terme)	**Sécurité de l'emploi**	*-Sécurité de l'emploi (stabilité)* *-Devenir fonctionnaire (rôle de l'Etat)*
	Protection	*-Protection de l'Etat* *-Non-discrimination* *-Protection sociale (wuxianyijin)* *-Protection contractuelle (logement, travail formel,…)*
-Formation et incitation à se former -Possibilité de développement personnel -Perspectives et possibilités de carrière -Possibilités d'évolution et de promotion	**Développement (formation et carrière)**	-Possibilité de développement personnel *-Possibilité de se former auprès d'un collectif (collègues, organisation)* *-Possibilité d'être tutoré (maître)* -Possibilités d'évolution et de promotion *équitables* *-Garantir une certaine employabilité*
-Soutien pour faire carrière -Reconnaissance des performances -Reconnaissance des contributions -Reconnaissance des idées innovantes -Reconnaissance de la fidélité -Reconnaissance	**Reconnaissance (respect et soutien)**	-Reconnaissance des performances -Reconnaissance des contributions *(recueillir l'avis,…)* *-Reconnaissance des clients*

-Soutien du supérieur -Soutien organisationnel -Soutien et respect face aux problèmes personnels -Respect		*-Reconnaissance des qualités personnelles (parcours scolaire, expériences, personnalité,…)* *-Soutien des collègues* *-Réactivité de l'organisation*
	Qualité relationnelle avec le supérieur hiérarchique	*-Soutien et respect du supérieur (face)* *-Confiance du supérieur (pas de période d'essai, réactivité,…)* *-Exemplarité de la hiérarchie (probité, valeurs morales, harmonie du groupe, accessibilité (pas peur)-proximité (pas trop de hiérarchie), pas rigide, pas de conflits,…)* *-Soutien et respect face aux problèmes personnels (bienveillant,…)* *-Reconnaissance du supérieur (avis à écouter, conseils à donner,…)*
	Contribution sociale	*-Contribuer à un mieux social de l'entourage (reconnaissance financière et morale, dette)* *-Participer au sens donné à la vie (trouver son naturel)* *-Contribuer à l'estime de soi, s'affirmer (sentiment de réussite, se distinguer)* *-Garantir l'indépendance (financière, hukou)* *-Contribuer au développement d'un réseau professionnel* *-Contribuer au mieux de la société, du pays*
-Autonomie dans le travail -Avoir des responsabilités -Des défis dans son travail -Autonomie pour prendre des décisions -Un travail qui a du sens, intéressant -Être impliqué dans les décisions -Être informé des projets importants -Utiliser ses compétences	**Contenu du travail**	-Avoir des responsabilités -Intégrité -Un travail qui a du sens, *qui rend spécial* *-Un travail qui permet de s'enrichir (altérité,….)* *-Un travail utile* *-Un travail « simple » (délimité, une tâche précise, tâches clarifiées)*

-Intégrité -Ressources ou procédures pour bien faire son travail -Charge de travail non déraisonnable -Sécurité au travail -Accorder du pouvoir au sein de l'organisation		*-Obtenir des résultats* -Utiliser ses compétences *(spécialité)* -Des défis dans son travail -Charge de travail non déraisonnable *-Un travail non répétitif* -Être informé des projets importants -Être impliqué dans les décisions *-Un travail qui fait rapidement gagner de l'expérience*
-Équité des politiques et pratiques Rh -Équité et cohérence dans le temps des procédures d'évaluation et de sanction -Être traité de manière juste et équitable	**Justice**	-Être traité de manière juste et équitable (sinon se défendre) -Équité et cohérence dans le temps des procédures d'évaluation et de sanction (qui prête attention au contexte, pas de discrimination, freins politiques, manque de chance,…) -Équité des politiques et pratiques RH
-Explicitation des règles -Bonne communication entre salariés -Bon climat de travail -Bonnes relations entre collègues -Communication et coopération entre collègues -Bonne communication avec la hiérarchie -Consultation et communication sur ce qui touche le salarié	**Communication**	*-Transmission d'un savoir-faire* *-Partage d'une information confidentielle* *-Régulation autonome* *-Diffuser des valeurs d'entreprise* -Explicitation des règles *(Rendre le contrat lisible)*
-Horaires flexibles compatibles avec les besoins personnels -Libre de poser ses jours de congés	**Horaires de travail**	-Horaires flexibles compatibles avec les besoins personnels *(me laisser du jeu)* -Pas trop d'heures supplémentaires *(jeunes, entreprise étrangère, entreprise nationale)*
	Environnement de travail	*-Un environnement de travail harmonieux (équilibre, relations pas compliquées, respect, pas de conflit, prise en compte des différences culturelles)* *-Un environnement intégrateur (ne pas se sentir isolé, rejeté, communauté-*

		famille où on a sa place, facilite la relation, transmission) *-Dans un lieu spécifique, qui a du sens et un intérêt (grande ville, ville natale)*
-Équilibre entre vie privée et vie professionnelle	**Équilibre vie privée – vie professionnelle**	*-Équilibre au sein de l'organisation* - Équilibre entre vie privée et vie professionnelle *- Alternance de stabilité et de changements évolutifs/adaptatifs à la situation personnelle (développement, dynamique, métamorphose, pour soi et avec le groupe)* *- Équilibre entre politiques contraintes et latitude pour négocier*

ANNEXE 24.

Propres obligations perçues par le salarié – revue de littérature Chine

Thèmes	**Items répertoriés dans la littérature sur la Chine**	**Auteurs**
Performance liée à la tâche	*Rendement dans le poste*	Lee & al. (2011) ; Li & al. (2015)
	Travailler dur *(sens éthique au travail)*	Zhang & al. (2014)
	Être pragmatique et efficace (wu-wei, taoïsme)	Hsu & al. (2018) ; Jing & al. (2014) *dans Hsu & al. (2018)*
Comportements extra rôle	*Rendement extra rôle*	Lee & al. (2011) ; King & Bu (2005)
Flexibilité et employabilité	Accepter une mobilité fonctionnelle	King & Bu (2005)
	S'adapter *(caractéristiques chinoises)*	Morrison & al. (1997) *dans Eckerd & al. (2016)*
	Travailler au-delà des horaires prescrits (*heures sup*) et pendant les congés	King & Bu (2005) ; Jaussaud & al. (2012)
Honnêteté et fidélité	*Loyauté mutuelle*	Sun & Hu (2008) ; Davidson & al. (2017) ; King & Bu (2005)
Sociabilité et intégration	*Développement de l'apprentissage et comportement social*	Hsu & al. (2018)
	Formation sur le tas	Jaussaud & al., 2012
	Obéissance, déférence (inégalité acceptable)	Chen & Chen (2004) dans Davidson & al. (2017) ; Chen & al. (2008)
Normativité-Conformité sociétale	*Influence de la famille*	Fan & al. (2014)
	Obligations socio-émotionnelles	Lee & al. (2011) ; Thomas & al. (2009) *dans Eckerd & al. (2016)*
	Règles de bonne conduite, sens du devoir	Hwang & Chang (2009) *dans Hsu & al. (2018) ;* Westwood & al. (2001)
Performance sociale	*Guanxi expressif et instrumental*	Hsu & al. (2018)
	Soin au client (actif et préventif)	Hsu & al. (2018)
	Éviter de laisser une mauvaise impression	Hsu & al. (2018)
	Gagner de la face (ren avec mianzi)	Hsu & al. (2018)
	Auto-formation continue	Hsu & al. (2018) ; King & Bu (2005)
	Objectifs socialement approuvés	Hwang & Chang (2009) *dans Hsu & al. (2018)*

ANNEXE 25.

Propres obligations perçues par le salarié

(verbatims significatifs).

Thèmes	**Verbatims significatifs par rubriques**	**Items** (synthèse des verbatims)
Performance liée à la tâche	S'investir intensément - *il faut travailler beaucoup* - *toujours fournir des efforts* - *être motivé, faire des choses* Persévérer - *vendre plus, gagner plus pour l'organisation* Être professionnel - *tenir ses promesses, être responsable* - *avoir la capacité de remplir sa tâche* - *travailler dans sa spécialité* Comportement - *faire les choses rapidement et correctement* Des résultats - *il faut que ça fonctionne bien* - *être sérieux et efficace (有效)* - *la rentabilité, d'abord* - *ils évaluent notre performance* - *gagner du bénéfice* - *ça dépend comment on réussit* Respecter les règles - *pointage, être à l'heure* Posséder certains traits de caractères : - *un certain physique, être dynamique, en bonne santé, sympathique* Qualification - *connaître une langue étrangère*	-Travailler beaucoup et fournir constamment des efforts -Agir en professionnel responsable, sérieux et efficace *(有效)* -Travailler vite, en étant pragmatique -Obtenir de bons résultats -Respecter les horaires de travail -Posséder certaines qualités personnelles liées à la tâche -Parler une langue étrangère
Flexibilité et employabilité	S'investir intensément - *pas de frontière avec la vie privée* - *ils veulent connaître ta personnalité* - *des heures sup pas payées* - *faire un essai, un test* Persévérer - *obligation à progresser*	-Mêler la vie professionnelle et la vie privée -Se montrer coopératif et faire preuve de souplesse

	- *il faut encore faire des trucs* - *je mémorise beaucoup* Être professionnel - *capable de tout, savoir plein de trucs* - *satisfaire les demandes hiérarchiques* - *si je me débrouille bien* Comportement - *résister à la pression* - *se conformer aux attendus* - *gérer les choses négatives* - *être pragmatique* - *être réactif, apprendre vite* - *prendre des risques* - *se débrouiller, trouver des solutions* - *être optimiste, avoir une attitude positive* Des résultats - *trouver soi-même ce qu'il faut faire* Flexibilité - *je veux bien un travail comme ça* - *il faut partager le logement* - *ça dépend de la chance* - *les décisions politiques ont une influence sur mon travail* - *petit à petit je m'adapte* - *il faut tout faire, être polyvalent* - *j'accepte de me déplacer* - *travailler le week-end* - *ils n'ont plus besoin de moi* - *le salaire, on en discute après* - *ne pas être trop têtu* Accepter et intégrer les règles sociales - *peu de congés mais des jours fériés* A la forme du contrat - *le contrat, c'est entre nous* - *on essaie, c'est un test*	-Accepter de travailler au-delà des horaires prescrits sans rémunération -Accepter de faire un essai préalable -Accepter un contenu de travail très flexible -Travailler le soir, le week-end, dormir au bureau -Accepter des horaires flexibles -Faire des efforts continus et rapides pour apprendre le travail, progresser et être plus performant -Résister à la charge de travail et au stress -S'arranger pour trouver des réponses à différents types de problèmes -S'adapter aux changements -Accepter toute sorte de mobilité -Avoir de la chance -Admettre d'être congédié selon les besoins de l'organisation -Accepter de moduler ses congés -S'accommoder d'un contrat de travail écrit non essentiel à la relation d'emploi

	- *je ne peux pas refuser mais je peux négocier* - *c'est pas très officiel, très formel* - *six mois pour réfléchir* - *peu importe ce qui est écrit* - *ça dépend de la situation* - *le contrat, on verra* - *le contrat, c'est seulement un processus juridique* - *on ne signe pas de contrat* - *un contrat implicite* - *on s'en fout de la loi* - *CDD et CDI* - *une année après je touche le salaire* - *pas grand-chose à négocier* - *la prime, c'est pas écrit* - *le droit du travail, ça change* - *le contrat, c'est symbolique* - *il n'y a pas grand-chose sur le contrat* - *le contrat de travail pour nous c'est pas grand-chose* - *ils trichent, ils mentent* Respecter les règles - *c'est écrit mais je sais ce que je dois faire* - *je signe très vite* - *on respecte pas les règles du contrat* Reconnaître et respecter les rites - *c'est pas officiel*	
Honnêteté et fidélité	Être professionnel - ça dépend de ta capacité Loyauté - *secrets de fabrication* - *rester, fidélité* - *je ne peux pas travailler à côté* - *rester du même côté que le patron* Respecter les règles tacites - *je connais les conditions*	-Honnêteté et éthique professionnelle (au sein de l'entreprise, à l'égard du client pour obtenir sa confiance) -Protection des procédés de fabrication de l'entreprise

	- *l'éthique professionnelle* Rapport au client - *être gentil, honnête* Loyauté - *avoir des avantages pour rester*	-Refus de soutenir ou de partir à la concurrence -Intégrer les conditions de la relation d'emploi -Être fidèle à l'entreprise sous réserve de bénéficier d'avantages spécifiques
Sociabilité et intégration	Comportement - *ne pas réclamer* Flexibilité - *on supporte en silence* Des résultats - *pas de bravo* - *le rôle des anciennes* Respecter les règles des contrats - *c'est une entreprise nationale* - *on peut pas négocier* Reconnaître et respecter les rites - *liés à l'âge* - *par rapport au chef* - *ne pas parler directement-relationnel indirect* - *je vais sortir du conflit* - *c'est pas très poli* - *Renqing humanité* - *le rapport c'est avant la fête du printemps* - *la pensée de Confucius* Par le relationnel - *avoir de bonnes relations entre collègues* Respecter les conventions de sa classe - *avec le patron, je suis distante* - *avec les collègues, la position est différente* Valoriser l'image de l'entreprise, de l'Etat - *il faut écrire des choses* Communiquer à la manière chinoise - *les chinois se prennent la tête*	-Bien s'entendre avec ses collègues -Apprendre de ses collègues plus ancien.nes -Ne pas s'attendre à des encouragements individuels, avancer avec et pour le groupe -Souscrire aux règles collectives tacites concernant les conditions de travail et de rémunération -S'adapter aux règles et coutumes internationales -Respecter l'ordre et la classification hiérarchique -Éviter les conflits -Distinguer les règles tacites propres aux entreprises nationales -Reconnaître et respecter les rites (rituels liés à l'âge, au calendrier lunaire et fêtes traditionnelles, la pensée de Confucius) -Transmettre avant de quitter l'entreprise

	Les pairs, l'équipe - *apprendre par l'observation* - *je suis resté muet*	- Valoriser l'image de l'organisation et/ou de l'Etat, du parti -Bien observer pour s'intégrer
Normativité-Conformité sociétale et organisationnelle	Persévérer - *on me pousse* - *c'est la culture qui me presse* - *toujours gagner plus* Être professionnel - *grimper dans la hiérarchie* Respecter les règles des contrats - *l'écrit oblige* - *si je pars avant le terme* - *être en bonne santé* - *si tu fais une erreur, tu es viré* - *le contrat, c'est des règles (durée,…), des obligations* - *il y a des amendes* - *exécuter l'ordre* - *si enceinte, on doit quitter* - *prendre l'argent et partir* - *on critique devant tout le monde* - *ils contrôlent tout le temps* - *c'est normal que quelqu'un observe* - *le patron est fâché* - *c'est plutôt les règles intérieures* - *il faut payer pour partir* - *c'est interdit de parler du salaire* Rester à sa place, dans son rôle - *c'est pas notre travail* - *on ne dit pas non* - *on ne critique pas* - *on ne parle pas au grand manager* Autodiscipline - *toujours accepter* - *le travail, c'est forcé* Les parents, grands-parents - *les parents sont les patrons*	-Se soumettre aux normes sociétales (diplôme, réussite financière, grimper dans la hiérarchie) - Obéir aux parents, suivre leurs recommandations -Se conformer au prescrit de l'organisation (suivre les autres, respecter les règles, ne pas critiquer, ne pas refuser)

	- *les relations des parents* - *c'est déjà tout organisé* - *le monde du travail selon mes parents* - *mes grands-parents m'ont adopté* - *je n'ai pas eu d'enfance* S'insérer et s'intégrer dans le monde du travail, le monde des adultes (attentes) - faire comme les autres	
Performance sociale	Rapport au client - *Le client va être fâché* - *Le client c'est Dieu* Les parents, les grands parents - *Les parents sont les patrons* Expériences - *À l'étranger* Par le relationnel - *Avoir de bonnes relations entre collègues* - *J'ai un ami qui travaille là-bas* - *Les relations personnelles* - *La promotion par les relations* - *Dans ces métiers, c'est que les relations* Par l'origine familiale - *Le métier des parents* - *Le réseau des parents* Respecter les conventions de sa classe - Face aux clients, on est tout petits Communiquer à la manière chinoise - *Penser à côté* Avoir des relations pour réussir Accepter et intégrer les règles sociales - *Ça dépend des autres salariés* - *On discute* - *Mes collègues vont m'aider* - *Aux coutumes étrangères* - *Respecter la ligne hiérarchique*	-Être sans relâche mis en concurrence -Détenir un certain niveau d'instruction et d'expertise -Entretenir continuellement ses relations -Faire preuve d'un certain dévouement à l'égard du client -Bénéficier du réseau familial -Avoir une expérience à l'étranger - Transposer les normes sociales chinoises à la situation de travail (la face, don/contre-don ou renqing, guanxi, relationnel indirect, éviter les conflits, distance hiérarchique, penser à côté) *-Garantir sa protection personnelle (études, épargne, hukou, travailler fort, relationnel, spiritualité)*

	- *Trouver le bon interlocuteur* - *Don contre-don, toujours* - *Les règles de la communauté* - *Les rituels liés à l'âge* - *Être familier du social chinois* *Ne pas perdre la face* Assurer soi-même sa protection (attentes) - le diplôme, c'est pour la vie - se rassurer - si tu es malade, c'est fini - son avenir - obtenir un hukou - travailler fort = résultat - la retraite	*-Se défendre (avocat, syndicat, justice)*

ANNEXE 26.

Grille de lecture comparée

sur les perceptions que le salarié a de ses propres obligations.

Items répertoriés dans la littérature (34)	**Thèmes**	**Items issus des entretiens** (51)
-Travailler dur -Réaliser le travail en étant digne de confiance -Délivrer un travail suffisant et de qualité -Travailler vite et efficacement - Faire les horaires prévus contractuellement -Respecter les procédures et les politiques organisationnelles -Savoir-être	**Performance liée à la tâche**	-Travailler dur *(Travailler beaucoup et fournir constamment des efforts)* -Travailler vite, en étant *pragmatique* *-Agir en professionnel responsable, sérieux et efficace (有效)* *-Obtenir de bons résultats* *-Posséder des qualités personnelles liées à la tâche* -Respecter les horaires de travail, pointer *-Parler une langue étrangère*
-Accepter des tâches allant au-delà des attributions si nécessaire -Améliorer les méthodes de travail de mon service -Rechercher des économies financières -Rechercher des moyens pour améliorer mon travail	**Comportements extra rôle**	
-S'adapter aux changements -Développer de nouvelles compétences, se former (polyvalence, polycompétences) -Accepter une mobilité géographique -Accepter une mobilité fonctionnelle -Suivre des formations en dehors des heures de travail -Faire des efforts pour être au courant des développements dans le métier de l'entreprise -Accepter un contenu de travail flexible	**Flexibilité et employabilité**	*-S'arranger pour trouver des réponses à tous types de problèmes* *-Se montrer coopératif et faire preuve de souplesse* -S'adapter aux changements -Accepter toute sorte de mobilité *-Accepter de faire un essai préalable* -Développer de nouvelles compétences, se former *-S'accommoder d'un contrat de travail écrit non essentiel à la relation d'emploi* -Accepter un contenu de travail *très flexible* Travailler au-delà des horaires prescrits, *sans être rémunéré*

-Travailler le soir, le week-end, apporter du travail à la maison -Travailler au-delà des horaires prescrits pour terminer mon travail -Accepter des horaires flexibles		-Travailler le soir, le week-end, *dormir au bureau* *-Résister à la charge de travail et au stress* -Accepter des horaires flexibles *-Mêler la vie professionnelle et la vie privée* *-Avoir de la chance* *-Admettre d'être congédié selon les besoins de l'organisation* *-Accepter de moduler ses congés*
-Honnêteté et éthique professionnelle -Protection des informations de l'entreprise -Utiliser honnêtement les ressources de l'entreprise -Refus de soutenir ou de partir à la concurrence -Défendre l'image de l'entreprise -Faire passer l'intérêt de l'entreprise d'abord -Rester dans l'entreprise au moins deux ans -Ne pas chercher un emploi ailleurs tout de suite -Prévenir avant de changer de travail -Être fidèle à l'entreprise	**Honnêteté et fidélité**	-Honnêteté et éthique professionnelle *(au sein de l'entreprise, à l'égard du client)* -Protéger les *procédés de fabrication* de l'entreprise -Refus de soutenir ou de partir à la concurrence *-Intégrer les conditions de la relation d'emploi (tacites et explicites)* -Être fidèle à l'entreprise *sous réserve de bénéficier d'avantages spécifiques*
-Bien s'entendre avec mes collègues -Coopérer avec d'autres collègues -Partager l'information avec mes collègues -Aider mes collègues -S'habiller et se comporter correctement -Maintenir une certaine distance hiérarchique	**Sociabilité et intégration**	-Bien s'entendre avec ses collègues *-Apprendre de ses collègues plus ancien.nes* *- Avancer avec et pour le groupe, ne pas s'attendre à des encouragements individuels* *-Bien observer pour s'intégrer* *-Éviter les conflits* *-Souscrire aux règles collectives tacites concernant les conditions de travail et de rémunération*

		-S'adapter aux règles et coutumes des entreprises internationales *-Respecter l'ordre et la classification hiérarchique* *-Distinguer les règles tacites propres aux entreprises nationales* *-Reconnaître et respecter les rites (人情): rituels liés à l'âge, au calendrier lunaire et fêtes traditionnelles* *-Transmettre avant de quitter l'entreprise* *- Valoriser l'image de l'organisation et/ou de l'Etat*
	Normativité-Conformité sociétale	*-Se soumettre aux normes sociétales de réussite (diplôme, rémunération élevée, promotion hiérarchique)* *-Obéir aux parents, suivre leurs recommandations* *-Se conformer au prescrit de l'organisation (suivre les autres, respecter les règles, ne pas critiquer, ni refuser)*
	Performance sociale	*-Être sans relâche mis en concurrence* *-Obtenir un certain niveau d'instruction, de qualité intérieure (素质) et d'expertise* *-Entretenir continuellement ses relations* *-Faire preuve d'un certain dévouement à l'égard du client* *-Bénéficier de l'appui du réseau familial* *-Avoir une expérience à l'étranger* *- Savoir transposer les normes sociales chinoises à la situation de travail : la face, don/contre-don ou renqing, guanxi, relationnel indirect, éviter les conflits, distance hiérarchique, penser à côté* *-Garantir sa protection personnelle (études, épargne, hukou, travailler fort, relationnel, spiritualité)* *-Se défendre (avocat, syndicat, justice), si nécessaire*

ANNEXE 27.

Nature des obligations réciproques sur une sélection d'offres d'emploi dans la filière du Tourisme-Hôtellerie-Restauration.

Nature de l'emploi	Obligations attendues de l'employé	Promesses de l'employeur
Tourisme		
Guide touristique 1	-Etre consciencieux, méticuleux, dévoué et sens aigu des responsabilités	-Salaire de base de 5 000 yuans/mois + primes et commissions -5 assurances et yijin -2 jours de repos, jours fériés et repos régulier -environnement de travail est agréable, bonne ambiance, la relation entre collègues est harmonieuse -fêtes d'anniversaire, diners et autres activités en abondance
Concepteur de voyages 2	-Sens aigu des responsabilités et sens de l'honneur -Participer activement à la formation commerciale de l'entreprise -Apprendre activement -Maîtriser la communication coopérative de l'organisation -Restituer à la hiérarchie -Travailler avec soin et consciencieusement -Savoir travailler en équipe (comprendre le processus)	-salaire compris entre 6 000 et 10 000 yuans/mois -peut accueillir nouveaux diplômés -week-ends
Vendeur de billet 3	-Voix pleine d'enthousiasme -Forte capacité à apprendre -Personnalité forte, pensée rapide avec une bonne capacité d'adaptation et de résistance à la pression -Fort sentiment de professionnalisme, sens des responsabilités, et une attitude positive au travail	-Salaire compris entre 8 000 et 12 000 yuans/mois -5 assurances et yijin -Week-end et jours fériés -Fin d'année double salaire -Horaires 9h-18h
Spécialiste de visa 4	-Forte capacité à apprendre et à accepter, saisir rapidement les connaissances professionnelles, mener ses travaux dans le temps imparti	-Salaire compris entre 3 500 et 5 000 yuans/mois -5 assurances et yijin

	-haut niveau du sens des responsabilités -gai, enthousiaste, fortement sensibilisé au service à la clientèle, intègre, travailleur -forte qualité psychologique, capacité à résister à la pression, prêt à s'engager pour une longue période -efficace, capacité d'adaptation, esprit d'équipe, passion, et esprit d'avant-garde	-Week-end -Fin d'année double salaire
Suivi de la clientèle 5	-réagir rapidement et savoir ajuster la réponse -maîtriser et résoudre les problèmes des clients -être logique -toujours considérer « le client d'abord » comme principe de base -capacité pour faire face à des problèmes difficiles et savoir stabiliser le sentiment des clients, gérer les émotions des clients -de personnalité joyeuse, fort sens des responsabilités, capacité à résister à la pression, sens aigu du risque, capacité à résoudre les problèmes -femmes préférées	-salaire compris entre 4 500 et 6 500 yuans/mois -5 assurances et yijin -allocation repas, logement, transport -week-ends -double rémunération à la fin de l'année -indemnité pour heures sup.
Restauration		
Maître café 6	-âge : entre 18 et 29 ans -maintenir une bonne communication avec les clients et les collègues -être en bonne santé et détenir un certificat de santé local -personnalité joyeuse, sens aigu des responsabilités et conscience d'équipe	-salaire compris entre 3 500 et 5 000 yuans/mois -5 assurances et yijin -week-end -allocation logement, repas -congés payés -possibilités de promotion 2 à 3 fois par an -subventions diverses -horaires : 7h à 19h du lundi au jeudi (2 équipes), 7h à 22h du vendredi au dimanche (3 équipes par roulement) ; 8h/jour

Emploi non qualifié 7	-l'accueil des clients doit être actif, enthousiaste, poli, patient et attentionné pour que les clients se sentent chez eux -utiliser un langage de courtoisie (politesse) -être efficace dans la promotion des produits -coopérer avec le contremaître, obéir au contremaître -participer activement à la formation et améliorer continuellement ses compétences -avoir un bon caractère, supporter les difficultés	-salaire compris entre 3 600 et 5 000 yuans/mois -entreprise d'Etat -5 assurances et yijin, allocation repas, allocation logement, allocation transport -Fin d'année double salaire -8 heures/jour
Chef de salle 8	-aimer sourire, être chaleureux -être patient et studieux (savoir apprendre) -pouvoir plonger au cœur du pays (*)	-salaire compris entre 3 500 et 5 500 yuans/mois - allocation repas, allocation logement
Chef de salle 8 bis	-de bonne moralité, traits physiques réguliers -être gentil, aimer sourire -travailler dur -résistance à la pression, sens des responsabilités, savoir résoudre les problèmes, sens de l'équipe -exécution du travail solide	-salaire 3 800 yuans et plus/mois -4 jours de congés -5 assurances et yijin -hébergement -voyage en commun -dividendes en fin d'année -plan de développement
Serveur 9	-travail acharné	-salaire compris entre 5 000 et 8 000 yuans -5 assurances et yijin -6 000 actions -week-end -allocation heures sup. -allocation repas, allocation logement -commodités pratiques pour les transports -10 heures/jour -voyage une fois/mois
Réceptionniste 10	-en bonne santé, bien proportionné, traits physiques réguliers -taille comprise entre 1,65 et 1,72 m	-salaire compris entre 2 000 et 3 000 yuans/mois -allocation repas

	-âge : 18-28 ans -bien savoir communiquer, coopérer avec harmonie -dévoué à son travail et sociable -fort sens des responsabilités -travailler dur avec acharnement, être professionnel	-commodités pratiques pour les transports -rémunération intéressante
Maître de thé 11	-âge : 18-26 ans -taille : au-dessus de 1,55 m -traits physiques réguliers, bonne image et bon tempérament -caractère chaleureux, savoir coopérer avec harmonie, être sociable et savoir communiquer -désireux de progresser, être positif au travail, obéir à sa hiérarchie, et capable de coopérer activement avec le travail organisé par la hiérarchie	-salaire de base compris entre 3 000 et 3 500 yuans/mois -bonus + commission, etc. à négocier -8 heures de travail/jour -4 jours de congés/mois (jours fériés), 5 jours de congés autres possibles -bon hébergement, dortoir séparé -peut se promener dans l'environnement proche du travail
Maître de thé 11 bis	-Femmes âgées entre 18 et 26 ans -traits physiques réguliers, bien savoir communiquer -être flexible et réactif -avoir bon cœur, être de bonne nature, un visage gentil, bienveillant	-salaire compris entre 3 000 et 5 000 yuans -chambre -Allocation repas et transport
Hôtellerie		
Chargé des réservations 12	-être chaleureux, être capable de résister au stress, bonne exécution du travail, esprit d'équipe -capacité à communiquer, agréable, confiant, avec des compétences/aptitudes en communication interpersonnelle -parler poliment, voix douce -dévoué au travail (professionnel), capable de s'adapter au changement	-salaire compris entre 3 000 et 4 000 yuans/mois -5 assurances et yijin, allocation repas et logement, double salaire fin d'année

Responsable des espaces publiques 13		-pas de salaire de base, commission, prime et subvention Peut gagner en moyenne 6 à 7 000 yuans/mois lors de 3ers mois, puis 8 000 yuans, et 10 000 yuans après 6 mois. Peut aller jusqu'à 30 000 yuans pour les personnes excellentes. -2 jours de repos, congés payés -5 assurances et yijin même pendant la période d'essai, plus une assurance interne -assurance médicale supplémentaire (remboursement de 90% sur traitements médicaux) -1 voyage à l'étranger et 2 voyages intérieurs/an -récompenses en nature : tablette, appareil photo, appareils électroménagers,…
Responsable d'étage 14	-savoir gérer les choses en autonomie -avoir l'esprit clair, être logique -travailler dur avec acharnement -sens des responsabilités	-salaire compris entre 3 800 et 4 000 yuans/mois -allocation logement, repas -avantages pour heures sup.
Accueil 15	-âge : 18-35 ans -aptitudes à la communication, sens des responsabilités -personnalité agréable et joyeuse, avec de l'expérience	-salaire compris entre 4 000 et 8 000 yuans/mois -bonus trimestriel -5 assurances et yijin -allocation logement, repas, transport -avantages heures sup. -week-end -double salaire fin d'année -15 jours de congés payés pendant la fête du printemps + jours fériés nationaux -possibilité d'1 voyage ou 2/an -horaires : 9h-18h

Directeur d'hôtel 16	-se soucier des pensées et de la vie des employés -améliorer continuellement les conditions de travail des employés	-salaire compris entre 8 000 et 15 000 yuans/mois -5 assurances et yijin -allocation repas, logement -avantage transport -bonus -congés -grandes possibilités de promotion
Directeur commercial 17	-âge : entre 20 et 35 ans -sens des responsabilités, comportement positif et professionnel -aime se lancer des défis, veut gagner de l'argent -grande capacité à apprendre -excellentes compétences en communication	-salaire de base compris entre 5 650 et 10 150 yuans/mois -5 assurances et yijin, allocation repas, double salaire fin d'année, indemnité heures sup., avantage logement -bonus entre 500 et 2 500 yuans -commission selon performance entre 3 à 10% -bonus de performance, bonus mensuel, trimestriel, annuel - voyages
Réceptionniste 18	-s'assurer que ses vêtements sont propres, coiffure et maquillage corrects, selon exigences -comprendre le client, retenir le nom des clients habituels, se rappeler des invités -certificat de bonne santé	-salaire compris entre 4 000 et 7 000 yuans/mois -5 assurances et yijin -allocation repas, logement -double salaire à la fin de l'année
Responsable du magasin 19	-solides compétences en communication -capable de résister à une plus grande intensité de travail et capable de résister à la pression	-salaire compris entre 6 000 et 8 000 yuans/mois -5 assurances et yijin -allocation repas, logement

(*) « Pouvoir plonger au cœur du pays » 能够沉下心在乡村生活 = savoir vivre à la campagne =) renvoie à la différence entre les gens de ville et les gens de campagne 城里人，乡下人 ; les jeunes ayant aujourd'hui plus de mal à vivre dans des lieux calmes et proches de la nature sans les commodités de la ville.

沉下心 signifie refouler ou dominer les émotions du cœur, ce qui veut donc dire accepter de vivre à la campagne calmement avec de la détermination. En Chine, la campagne est associée avec la vie difficile et renvoie à l'histoire des Zhiqing envoyés à la campagne pendant la Révolution culturelle à la fin des années 1960 (上山下乡运动 littéralement : « Mouvement monter à la montagne et descendre à la campagne »).

沉下 est utiliser pour dire que quelque chose de lourd tombe au fond des eaux et ne bouge plus. 沉下心 veut donc dire que lorsqu'on décide, on ne change plus d'idée.

Les jeunes gérants de cet hôtel cherchent un employé qui accepte volontairement de vivre à la campagne (monde rural), et qui n'hésite donc pas à quitter les commodités de la ville moderne. Pour affaiblir l'aspect négatif du terme village ou campagne, les employeurs utilisent délibérément 乡村 et non 乡下 qui est plus familier avec une connotation péjorative.

ANNEXE 28.

Notions chinoises (répertoire).

Notions chinoises (abordées lors des entretiens)

Notions des entretiens	Sources	Chapitres de la thèse
Adaptabilité - Adaptation aux circonstances - Mutations - Sensible à ce qui surgit - Adaptation à la réalité - Circonstances shi - Changement sans fin - Dissolution du moi-intégration - Transformation est globale - Pas peur du changement	Cheng, 1997 (p.307, 615) Cheng, 1997 (p.278 Li, 1997 (L.Vandermeersch) Chieng, 2006 (p.201-206) Kamenarovic, 2001 (p.34-35) Kamenarovic, 2001 (p.50) Kamenarovic, 2001 (p107) Jullien, 2009 (p.15) Westwood & al., 2001	6.2.1 7.2.1 7.3.2
Alternance - Bian et mutations, hua 化 - Transformation, changement, mouvement - Voie=osciller yin/yang - Fin-début, modification-continuation, transition continue - Dao, régulateur de l'alternance - Pensée ternaire, inclusion des contraires	Cheng, 1997 (p. 273-274) ; Jullien, 2009 (p.80-82) Chieng, 2006 (p.108, 121) Kamenarovic, 2001 (p.47) ; Jullien, 2009 (p.39, 41) Jullien, 2009 (p.72-74, 26-29, 33) Beydon, 2015 (p.106) Piquet, 2005 (p.47)	6.2.1
Apprendre - Xue学 - Connaissance et action - Zhi 知 (connaissance) et zhi 智 (intelligence, sagesse) - Extension de la connaissance - Perfectionnement intérieur - Cheminement graduel - Mémoire=source de pression sociale - Copier=respect - Travailler=auto-perfectionnement (morale ren) - Nouvelles compétences	Cheng, 1997 (p.64-68) Cheng, 1997(p.539) Cheng, 1997 (p.64, 214) ; Faure, 2003 (p.119) Cheng, 1997 (p.480) Li, 1997 (II.2,3) ; Beydon, 2015; Faure, 2003 (p.121) ; Kamenarovic, 2001 (p.83, 94-96, 106) Kamenarovic, 2001 (p.77) Zheng, 2002 (p.163) Zheng, 2008 (p.2) Hsu & al. (2018) Le Boulaire & al., 2012 (p.186)	6.2.1 7.2.2
Assurances sociales - Système histoire et contrat de travail - 5xianyijin - Définition 5xianyijin	Chieng, 2010 (p.111-112) ; Zheng (2015) Li, 2014 ; Choukroune & Froissart, 2013 Site Baidu	1.2.2 6.2.2 8.2.2 8.3.2
Auto régulation - Ordre social auto régulé	Li, 1999	1.2.

Bol de riz en fer / Bol de riz en or - Casser le bol de riz en fer - Emploi à vie - Magasin d'Etat - Nouveau bol de riz en fer - Politique du bol de riz en fer	 Wang & Greenwood, 2015 Sanjuan, 2007, (p.23) ; Bari, 2013 ; Li K., 2011 ; Friedman & Lee, 2010 Séhier, 2015 Le Boulaire & al., 2012 (p.186) Jaussaud & al, 2012 (p.178)	1.2.2 8.2.2
Bon interlocuteur (Le) - La première rencontre - Guanxi et bonne personne - Signature=bon interlocuteur	 Chieng, 2006 (p.191) Wang, 2016 (p.3) Zheng, 2008 (p.8)	1.3.1
Bourses (actions) - Passe-temps	 Wang 2016 (p.278)	6.3.2
Chance - le culte des ancêtres - numérologie et cosmologie - chacun à son heure, croyance au destin - mauvaise chance, destin collectif (génération)	 Cheng, 1997 (p. 50) Beydon, 2015 (p.24) Lin, 1937 (p.261-262) Wang & Greenwood, 2015	8.3.2
Classe sociale, statut - 士 shi catégorie sociale - Nom ming et classe, se distinguer, et fen - S'élever - 4 classes - 10 strates sociales - Classe moyenne - Chine impériale - Entre jeunes	 Cheng, 1997 (p.143; 160 ; 167 ; 213) Li, 1997 (III-2) Lin, 1937 (p.75) Lin, 1937 (p.252) Thireau, 1996 (p.905) Rocca, 2016 et 2017 (p.12) ; Henry, 2016 (p.13) ; Wang, 2016 (p.274) Zhang-Fernandez, 2014, (p.245) Kan, 2013 ; Schucher, 2014 ; Dulery, 2015	1.1.2 1.3.2 8.3.1
Client - Respect client (ponctualité) - Soin actif et préventif - Comportement client chinois	 Zheng, 2002 (p.57) Hsu & al., 2018 Stanworth & al., 2015 *dans Hsu & al., 2018*	6.2.1 7.2.2
Collectivisme / Groupe - Sens général - Collectivisme et préférences CP	 Sun & Hu, 2008; Liu & al., 2012 ; Bao & al., 2011; Thomas & al., 2016	1.3 6.2.1
Compétition - Société compétitive et guanxi - Se distinguer, sortir du lot - Idiom (chengyu) : 出人头地Chūréntóudì (sortir la tête au-dessus des autres) - Individualisme naissant	 Balme, 2016, (p.194) Martin, 2011, (p.53) Illustrated Chinese Idioms, 2012 (p.18) Le Boulaire & al., 2012 (p.186) ; Charles-Pauvers & Wang, 2012 (p.166)	8.1.1

Confiance - xin 信 - place essentielle, avant la loi - implicite et confiance - vertu cardinale - confiance - augmentation CP + résultats - CP basé sur la confiance - Collectivisme culturel et confiance	 Cheng, 1997 (p.72) Faure, 2003 (p.108, 117) Zheng, 2002 (p.222) Zheng, 2008 (p.8); Chen, 2010 (p.41-47) Lee & al., 2011 Colquitt, 2013 *(pas chinois)* Cai & Jia, 2009 Warren & al. dans Bao & al., 2011	1.2.1 6.2.1 7.3.2
Conformité - sociale	 Piquet, 2005	
Conflit - Non-agir - Éviter les conflits - Absence de conflit du taoïsme - Contenir les conflits, les éviter - Contourner l'obstacle - Médiation et flexibilité tanxing 弹性 - Apparition conflit=erreur	 Cheng, 1997 (p.193) Cheng, 1997(p.202) ; Kamenarovic, 2001 (p.50, 55) Cheng, 1997 (p.188) Beydon, 2015; Kamenarovic, 2001 (p.73, 128-129) ; Piquet, 2005 (p.47) Beydon, 2015 Beydon, 2015 Kamenarovic, 2001 (p.42, 125)	1.1.2 1.2.1 6.2.1 6.3.1 7.2.1
Congés, jours fériés - Fête des lanternes - Fêtes traditionnelles - Vacances - Poser ses congés	 Cheng, 1997 (p.405) Rocca, 2013 Pedroletti, 2013 Jaussaud & al., 2012 (p.178)	1.2.2 6.3.2
Contrat de travail - loi 法 - légisme - légistes et confucius - droit pénal - La loi, le Li, la doctrine - Le Li plus efficace que la loi, droit légal vs droit naturel - Rejet du formalisme, sensible au raisonnable - Loi écrite = subsidiaire, primauté droit naturel - Sensible au raisonnable, changement - Adaptation du contrat à la situation - Écrit et oral - Absence de respect - Impact CT sur le CP - Interaction CP et CT	 Cheng, 1997(p.239-241) ; Li, 1999 (cha. 3.) Cheng, 1997 (p.234-249 ; 614-617) ; Li, 1999 (cha. 3.1.) ; Kamenarovic, 1999 (p.104) ; Beydon, 2015 Li, 1997 (II.1) Li, 1999 (1.2.) Li, 1999 (2.1 ; 2.2 ; 2.3 ; 3.2.1) Li, 1999 (3.2.1. ; 3.2.3) ; Beydon, 2015 Beydon, 2015 Beydon, 2015 Chieng, 2006 (p.114-116) Zheng, 2002 (p.49) Zheng, 2002 (p.170-175) Hui & al., 2004 Liu & al., 2012 Li & al., 2015	1.2.1 6.3.2 8.2.2

- Lois mal appliquées - Lois peu définies	De Jong & al., 2009 *dans Wei & al., 2013*; Shi & al., 2011 *dans Wei & al., 2013* Bao & al., 2011	
Culture traditionnelle - Faible autonomie, manque d'indépendance Individu-en-relation - valeurs trad. +/- fortes =) CP - attachement aux valeurs trad. - 5 relations cardinales - Réponses différentes face à l'autorité - Attitudes différentes selon valeurs trad. +/- fortes - Autorité et management abusif - Respect autorité (distance au pouvoir) - Orientation culture trad. - Caractéristiques tradition - Tradition et sentiment d'injustice - Degré de tradition et soutien organisationnel	Sun & Hu, 2008 Hui & al., 2004; Chen & al., 2008 Liu & al., 2012; Zhang & al., 2014 Yang & al., 1989 *dans Zhang & al., 2014*; Fahr & al., 1997, 2007 *dans Zhang & al., 2014;* Xin & Pearce, 1996 *dans Liu & al., 2013* Yang, 2003 *dans Zhang & al., 2014* Chen, 1995 *dans Zhang & al., 2014* Wei & al., 2012; Bond & al., 2012 *dans Weil & al., 2012* Su & Wright, 2012 *dans Ma & al., 2016;* Hui, Wong et Tjosvold, 2007 *dans Liu & al., 2013* Schwartz, 1992 *dans Chen & al., 2008* Yang & al. *dans Chen & al., 2008* Farh & al., 1997 *dans Chen & al., 2008* Hui & al., 2004	1.2.1 1.3.1 6.3.3 7.3.3
Différences sub-culturelles - Entre hommes et femmes et CP - Entre Shanghaï et Pékin et CP	King & Bu, 2005 King & Bu, 2005	8.2.3
Diplôme, examens *Fonctionnaire* - Concours mandarinaux - Liji 礼记 sujet d'examen - Compétence légistes - Gaokao 1978 - Universités sélectives - Transition vers choix individuels à l'université (1995)	Cheng, 1997 (p.427-429 ; 529) Li, 1999 (cha. 2.2.) Beydon, 2015 Beydon, 2015 Zheng, 2008 (p.3) Leung & al., 2011 (p.13)	1.3.1
Dette sociale - Réciprocité, mansuétude	Cheng, 1997 (p.69) ; Beydon, 2015	1.3.1
Discrimination - Différences entre chinois (zijiren/wairen) - Rémunération égalitaire vs capacités - Traitement égal	Faure, 2003 (p.112) Hui & al., 2004 (p.7-8) Illustrated Chinese Idioms, 2012 (p.110)	8.3.1

Idiom (chengyu) : 一视同仁Yīshìtóngrén		
Écriture - Inscription dans le réel - Généralités - Écriture et universalité - Opposition langage parlé et écrit - Le temps - Écriture=unification	Cheng, 1997 (p. 35) Chieng, 2010 (p.41) Chieng, 2006 (p.80-81) Lin, 1937 (p.291-293) Jullien, 2009 (p.100-104) Zheng, 2008 (p.1)	3.1.1
Efficacité 有效yǒuxiào - Processus et capacité d'adaptation - Efficacité du dao - Inefficacité/efficacité : norme occident/Chine	Chieng, 2006 (p.179) Cheng, 1997 (p.188) Hsu & al. (2018)	7.2.1
Égalité - Moïsme (amour universel) - Rejet domination (taoïsme)	Cheng, 1997 (p. 101) Xing & al., 2017 (p.1305)	1.3.2 8.3.3
Encouragements (absence) - (Non) exaltation de l'ego - Communautarisme - Idiom (chengyu) : 目空一切 mùkōngyīqiè =) extrême arrogance (le regard vide même si connaissances)	Beydon, 2015 (cha.II, sect.2) ; Xing & al., 2016 (p.1305) Piquet, 2005, p.70 Illustrated Chinese Idioms, 2012 (p.66)	8.3.1
Enfant unique - Politique - Déséquilibre fille-garçon - Récit politique 1979-2015 - Attitude	Sanjuan, 2007, (p.21) ; Martin, 2011 (p.49) Li Ziqhun, 2014 Nanfu Wang, réalisatrice, 2019 (Arte) Zheng, 2008	1.3.1 8.1.2 8.2.3
Équilibre - Milieu juste et constant - Milieu régulé - Équilibre de Zhou Dunyi - Milieu = pôle pour confucéen, centre pour taoïstes - Alternance taoïste, équilibre yin yang - Centralité d'intermédiarité - Équilibre=réciprocités - Unité entre vie intérieure et vie extérieure - Réciprocités - Vie privée-vie pro - Wu-wei	Cheng, 1997 (p.70 ; 181) Chieng, 2006 (p.123-124) Cheng, 1997 (p.446) Cheng, 1997 (p.41-42 ; 197 ; 282; 188); Jullien dans Piquet, 2005 (p.47) Chieng, 2010 (p.56) ; Cheng, 1997 (p.188) ; Chieng, 2010 (p.56) Wang, 2016 (p.4) Kamenarovic, 2001 (p.74) ; Westwood & al. (2001) Kamenarovic, 2001 (p.119-121, 124) Kamenarovic, 2001 (p.74) Jaussaud & al., 2012 (p.178) Hsu & al., 2018	6.2.1

État *Valorisation (État, PCC)* - Danwei, cellule familiale - Danwei, obligations réciproques - Danwei, service du personnel - Entreprise nationale et membre PCC - Entreprises d'Etat - Fonctionnaire	 Chieng, 2006 (p.245 Le Boulaire & al., 2012 (p.186) Charles-Pauvers & Wang, 2012 (p.164) Wang, 2016 (p.5) Jaussaud & Liu, 2012 (p.178) ; Cartier, 2011 ; Séhier, 2015; Renard, 2018 De Spens, 2016 (p.159)	1.1.2 8.2.2 8.3.3
Éthique - Nature et culture - La loi	 Cheng, 1997 (p.221) Cheng, 1997 (p.239)	1.2.
Faire un pont - Position de l'intermédiarité, centralité	 Wang, 2016 (p.4)	
Familier du social chinois (être) - Face 面子, perdre la face - Face, capital symbolique - Les 3 dimensions de la face - Mianzi, réussite et reconnaissance - Violation règle de droit acceptable - Faire murir les conditions - L'implicite - La logique du détour -	 Beydon, 2015 ; Lin, 1937 (p.263-268); Westwood & al. (2001); Wang & Greenwood, 2015 Wang, 2016 (p.3) Zheng, 2002 (p.25-34) ; Zheng, 2008 (p.5) Hsu & al., 2018; Le Boulaire & al., 2012 (p.186) Beydon, 2015 (p.17) Jullien, 2009 (p.152-153) Zheng, 2002 (p.222) Zheng, 2008 (p.8); Jullien, 1996 (dans Fernandez, 2001)	1.3.1 6.3.3 7.2.2 7.3.1 8.2.3
Famille - Rendre à ses parents - Expression de l'harmonie - Organisation familiale rôle Etat - Droit impérial et cellule familiale - Clan - Autorité des parents - Famille=repérage social - Influence famille s/carrière, intrusion familiale - Individu flexible et réactif Sens du sacrifice - Influence famille sur carrière - Orientation familiale et personnalité - Collectivisme et influence familiale - Unité de base	 Hsu & al., 2018 Li, 1997 (II.3) Li, 1999 (1.2. ; 3.2.2) Beydon, 2015 Faure, 2003 (p.192) Faure, 2003 (p.201) Zheng, 2008 (p.3) Leung & al., 2011 (p.12, 18); Gavazzi & al., 1998 Liu & al., 2012 Fan & al., 2014 Cheung & al., 1996 *dans Fan & al., 2014* Leung & al., 2011 *dans Fan & al., 2014* Yang, 2012 *dans Fan & al., 2014*	1.2.1 1.3.1 7.3.1 8.3.3

Flexibilité - Attitude flexible - Tanxing (règlements)	Piquet, 2005 (p.47) Beydon, 2015	7.2.1 8.2.3
Fonctionnaire - Avantages - Enfants de cadre guan'erdai	Li, 2014 Dulery, 2015	1.3.1 6.3.1 8.1.2 8.2.2
Fourmis - Logement partagé - Étudiants pauvres	Kan, 2013 ; Schucher, 2014 (p.8) Mok & al, 2016 ; Dulery, 2015 ; Kan, 2013	1.3.1 6.3.2 8.3.3
Génération - 1ers enfants uniques - Turn over - Différentes générations (3) - Générations et classe moyenne - Jeunes - Fossé entre générations - Généralité	Zheng, 2008 (p.3) Zheng, 2008 (p.7) Zheng, 2008 (p.5) Wang, 2016 (p.277-278) Dasor, 2016 Tang & al., 2017 Zhu & al., 2015	6.3.3 7.3.3 8.3.3
Globalité - Taoïsme - La nature est un tout - Cosmos et holisme - Ordre cosmique - Suivre tous ses désirs - Priorité du Tout - Unité - Caractères chinois=perçus globalement (synthétisme)	Zheng, 2008 ; Cheng, 1997 (p.38) ; Zheng, 2008 (p.2) Li, 1999 (3.2.3.) Beydon, 2015 (p.10) Kamenarovic, 2001 (p.47) ; Kamenarovic, 2001 (p.91) Kamenarovic, 2001 (p.75 notes bas) Kamenarovic, 2001 (p.81) Kamenarovic, 2001 (p.122) Wu, 2004 (p.3)	1.3.1
Guanxi - Relations sociales guanxi - Sentiment d'appartenance à un réseau - Relations interpersonnelles (cercles concentriques, confiance, origine, maintenir guanxi, CP implicite) - Don et guanxi - Cadeaux - Recherches guanxi, définitions - Relations entreprises Etat et autres - Qualité de la relation - Guanxi=protection - Guanxi=réduction incertitude	Beydon, 2015; Thiel, 2010 *dans Chen & al., 2008 ;* Wang, 2014 *dans Chen & al., 2008*; Piquet, 2005, p.53 & suivantes Beydon, 2015 Wang, 2016 Zheng, 2008 (p.5) Hui & al., 2004 (p.6) Chen & al, 2013; Colin & al., 2010 (p.171); Chen & Chen, 2004 *dans Davidson & al., 2017* Li & al, 2011 Hui & al., 2004 Li & al. *dans Hui & al., 2004* Cai & Jia, 2009 *dans Chen & al., 2008*	1.3.1 6.3.2 7.2.1 8.3.3

- Guanxi=mieux que participation - Liens affectifs - Guanxi et hiérarchie - Guanxi expressif et instrumental - Guanxi, opposition avec contrat formel - Guanxi et internationalisation des entreprises chinoises	Ma & al., 2016 Davidson & al., 2017 Davidson & al., 2017 Hsu & al., 2018 Le Boulaire & al., 2012 (p.186) Cooke, 2011 dans Pauvers & Wang, 2012 (p.175)	
Harmonie - Ren - Harmonie rituelle - Confucéen et taoïste - Fin du droit = harmonie - Harmonie homme-nature - Société idéale - Harmonie collective - Concept He 和 - Harmonie sociale et famille - Harmonie = imaginaire collectif	 Cheng, 1997 (p.68) Cheng, 1997 (p.80) Cheng, 1997 (p.197) ; Beydon, 2015 Li, 1997 (II.3) Li, 1999 (3.2.3 + concl.) Beydon, 2015 Kamenarovic, 2001 (p.74) Zheng, 2002 (p.33) Zheng, 2008 (p.3) Beydon, 2015	1.1.2 1.2.1 6.2.1 6.2.2 6.3.1
Heures supplémentaires *travailler beaucoup* *travailler fort (résultat)* - Heures de travail - Plaintes - Culture confucéenne et overtime - Culture du '996' - Rémunération des Hsup	 Mishra, 2013 Zheng, 2007 Kang & al, 2017 Leplâtre, 2019 Jaussaud & al., 2012 (p.178)	1.2.2 1.3.2 6.2.1 7.2.1
Hiérarchie *Grimper dans la hiérarchie* - conformité hiérarchique - ren 仁 - authentique - au sens de Mozi (sollicitude) - exemplaire, digne du cosmos, 6 valeurs confucéennes - Laisse tomber la promotion (taoïste) - Soumission aux supérieurs, respect - Maître clairvoyant légistes - Qui a du yi 义 - 德 de, vertu - Attitude idéale du manager - Patient et ferme - Structure sociale (respect)	 Cheng, 1997 (p.105-106) Cheng, 1997 (p.166); Faure, 2003 (p.126-128) Cheng, 1997 (p.183) Cheng, 1997 (p.103) Cheng, 1997 (p.82); Beydon, 2015; Faure, 2003 (p.95) ; Kamenarovic, 2001 (p.67) ; Zheng, 2008 (p.7); Liu & al., 2013; Cheng & al. *dans Liu & al., 2013* Cheng, 1997 (p.191) ; Xing & al., 2016 (p.1305) Li, 1999 (3.2.2) ; Lee, 2004 (p.7); Westwood & al., 2001 ; Jaussaud & al., 2010 (p.178) Beydon, 2015 ; Faure, 2003 (p.147) Faure, 2003 (p.97) Faure, 2003 (p.105) Faure, 2003 (p.156-157); Faure, 2004 (p.3-5) Zheng, 2008 (p.8) Hui & al., 2004	8.3.1

- Acceptation du pouvoir asymétrique - Bienveillance et CP - Chef de famille = autorité au travail - Progression dans l'entreprise	Halpern & al., 1998 *dans Chen & al., 2008 ;* Le Boulaire & al., 2012 (p.186) ; Charles-Pauvers & Wang, 2012 (p.166) Chen & al., 2008 Hui & al., 2004 *dans Liu & al., 2013* Le Boulaire & al., 2012 (p.186)	
Hukou 户口 (livret d'enregistrement de résidence) - Généralités, discrimination - Hukou et inégalités - Hukou Shanghai - Origines	Chieng, 2010 (p.109) ; Martin, 2011 (p.82) ; Charles-Pauvers & Wang, 2012 (p.165) Thireau, 1996 (p.909) Schucher, 2014 Chevrier, Roux et Xiao-Planes, 2010 (p.543) ; Dasor, 2016 (p.12)	1.3.1 6.3.2
Internet - Réseaux sociaux - Accès connaissance justice	Zhang-Fernandez, 2014, (p.239-240) Balme, 2016, (p.36 et p.65)	1.3.2
Juste - Sens du juste, yi 义 - Répartition - Li et Yi - Justice Chine classique - Réticence dvt la justice - Justice collective - Magistrat=père-et-mère	Cheng, 1997 (p. 76) ; Faure, 2003 (p.95) Li, 1997 (III.2) Li, 1999 (cha. 3.2.1 ; 3.2.2.) Kamenarovic, 1999 (p.104) Beydon, 2015; Lin, 1937 (p.88) Beydon, 2015 Kamenarovic, 2001 (p.24)	6.3.3 8.3.3
Kang (lit de briques)	Martin, 2011, p.17	Cf. récit phénom.
Latitude pour négocier - Espoir de gagner en négociation	Hsu & al., 2018	6.3.3 7.3.3
Local - Une identité locale (pays natal, pouvoir local)	Sanjuan & Trolliet, 2010 (p.176)	6.3.1 8.3.1
Logement - Prix logement	Wang, 2016 (p.277) ; Sanjuan, 2007, p.23	1.3.1 6.3.2 8.3.1
Loyauté - Zhong忠 - Zhong忠, seniority orientation	Cheng, 1997 (p70 ; 305 ; 517) ; Chieng, 2006 (p.253) Kang & al., 2017 (p.118)	1.3.1 7.3.2

Maître - Transmission du savoir - Savoir-faire de la main, entrainement - Copier=tradition	Chieng, 2006 (p.82) Cheng, 1997 (p.127) Zheng LH., 2008	6.2.1
Mérite - Recrutement-examens impériaux (5 classiques) - Fin des examens mandarinaux	Atlas des civilisations, 2019, Le Monde HS, p.42 Cheng, 2002 (p.92)	8.3.3
Maodun 矛盾 - légiste vs confucéen - vertu de la contradiction	Cheng, 1997 (p.241) Chieng, 2006 (p.99-136)	
Morale - Conformité sociale - Ne pas faire ce qui est attendu, activités improductives Idiom (chengyu) : 不务正业Bùwùzhèngyè	Piquet, 2005 Illustrated Chinese Idioms, 2012 (p.14)	7.3.1
Ne pas refuser **Ne pas critiquer** - Interdiction de toute révolte - Du respect à la soumission - Indifférence = sécurité	 Li, 1999 (3.2.2.) Faure, 2003 (p.200) ; Le Boulaire & al., 2012 (p.186) Lin, 1937 (p.78)	7.3.1
Observation muette *Faire comme les autres* - Suivre yin - Observer avant d'agir - L'effet miroir	 Cheng, 1997 (p.246) Kamenarovic, 2001 (p.37) Hui & al., 2004	7.2.1
Politesse - Courtoisie - Respect des rites, traditions	Lee, 2004 (p.6) Martin, 2011, p.56	1.3.1
Pragmatisme, utilité - Mozi, utilitarisme - Écriture - Absence d'idéologie - Pragmatisme et légistes - Technicité - Pragmatisme et taoïsme (wu-wei)	 Cheng, 1997 (p.95 ; 98-101) ; Chieng, 2010 (p.58) Cheng, 1997 (p.35) Beydon, 2015 Beydon, 2015 Wu, 2004 (p.3) Hsu & al., 2018; Jing & al., 2014 *dans Hsu & al., 2018*	6.2.1 7.2.1 8.2.3 8.3.1
Principe - yuanli 原理	Cheng, 1997 (p.482)	

Protection - Protection des siens et yi 义 - Indifférence = sécurité = maturité - Attitude défensive=protection de soi-même	Faure, 2006 (p.95) Lin, 1937 (p.78) Hui & al., 2004 (p.6)	6.2.2 8.3.2
Réciprocité - Pas de despotisme - Promesses - Soumission si respect du Li	Piquet, 2005, (p.36 et p.70) Leplâtre, 2019 Li, 1999	6.3.3 7.2.1 8.3.1
Relationnel indirect - Tendance au contournement	Hui & al., 2004 (p.6)	
Ren, Renxin, Renqing - Le mal, qing - De, vertu morale - L'homme vrai (zhuangzi) - L'homme de bien (élite) - Ren 仁 sens de l'humain - Xin 心 - Renxin 人心 - Ren = sens moral - Ren (chinois) et zhong (japonais) - Ren et bon cœur - Renqing	Cheng, 1997 (p. 178) Cheng, 1997 (p.80 Cheng, 1997 (p.134) Cheng, 1997 (p.67) Cheng, 1997 (p.68-81) Cheng, 1997 (p.173) Cheng, 1997 (p.508-510) Beydon, 2015 (p.12) ; Faure, 2003 (p.95, p.126) Chieng, 2006 (p.253) Yu, 2009 *dans Hsu & al., 2018* Piquet, 2005, (p.40)	1.3.1 6.2.1 7.2.1
Responsable (être) - Confucius et sens des responsabilités, ren - Culture morale intérieure xiushen修身 - Résolution, prendre sur soi ziren 自仁 - Respect des engagements - Sens de la responsabilité	Cheng, 1997 (p.66-67); Hsu & al., 2018 Cheng, 1997 (p.79) Cheng, 1997 (p.490) Faure, 2003 (p.118) Zheng, 2008 ; Hsu & Stanworth, 2018	6.2.1 7.2.1
Résultats mesurables - Quantité : notion importante	Hui & al., 2004 (p.7)	6.2.1 7.2.1
Rites *liés à l'âge* - fête traditionnelles - piété filiale xiao 孝 - mécanismes rituels, équité et harmonie sociale - codes entreprises - culte des anciens et simplicité (vie simple) - conformité des choses=mandat céleste	Cheng, 1997 (p.224) Cheng, 1997 (p.71); Beydon, 2015 (p.12); Faure, 2003 (p.201) Li, 1997 (cite L. Vandermeersch) Faure, 2003 (p.103) Lin, 1937 (p.165) Zheng, 2008 (p.2)	1.2.1 1.3.1 7.2.1 7.3.1

Salaire - minima salariaux - réussite - augmentation et changement d'entreprise - différenciation des rémunérations - politique de rémunération E. d'Etat (réformes) - primes - bons d'achat	Zheng, 2007 Lin & Yun, 2016 ; Wang & Gunderson, 2019 ; Berny, 2014; Charles-Pauvers & Wang, 2012 (p.169) Wang, 2016 (p.275) Le Boulaire & al., 2012 (p.186) Le Boulaire & al., 2012 (p.186) Jaussaud & al., 2012 (p.178) Jaussaud & al., 2012 (p.178) Jaussaud & al., 2012 (p.178)	1.1.2 1.2.2 6.2.1
Sanction - Blâme et châtiment (modernes) - Châtiments, sanctions - Rites et sanctions - Sortir du li, entrer dans les châtiments - Sanctions yan 严 entreprise - Force de l'écrit - Sanction des autres - Punitions au travail	Cheng, 1997 (p.615) Cheng, 1997 (p.240) ; Li, 1997; Kamenarovic, 1999 (p.104) Li, 1999 (2.2.) Li, 1999 (3.2.1.) Faure, 2003 (p.130-133) Zheng, 2002 (p.183) Zheng, 2008 (p.5) Le Boulaire & al., 2012 (p.186)	1.2.1 6.3.2
Sceau	Martin, 2011 (p.108)	
Secrets - Secrets de fabrication - Confidentialité des rémunérations	Jaussaud & al, 2012 (p.179)	6.2.1
Sentiment de réussite/accomplissement *成就Chéngjiù* - Cheng, authenticité - Taoïsme - Capable 尚贤shangxian - Capacité 才cai - Savoir-faire pour être accompli - Faire resplendir ses qualités	Cheng, 1997 (p.182) Cheng, 1997 (p.283) Cheng, 1997 (p.96) Cheng, 1997 (p.326) Faure, 2003 (p.119-121) Kamenarovic, 2001 (p.45)	7.3.3
Spécialité - Connaissance technique zhi - Technique, outil	Faure, 2003 (p.143, 167) Wu, 2004 (p.3)	6.2.1 6.2.2 7.2.1 7.2.2
Stabilité 稳定 wending - Aversion pour le désordre (rites et harmonie)	Chieng, 2010 (p.124) Kamenarovic, 2001 (p.39)	1.3.1 6.2.1 6.3.1
Trouver son naturel - Cosmologie - Nature et destin (Mencius)	Cheng, 1997 (p.250) Cheng, 1997 (p.176)	1.2.1 6.2.2

- Destin moral (Mencius) - Nature quanxing 全性(Mencius) - Dao, voie à suivre - L'homme vrai - Voie d'une insertion harmonieuse - Crainte de ne pas accomplir sa destinée - Rechercher sa nature fondamentale benxing 本性 - Exercer son potentiel moral jingye	Cheng, 1997 (p.178) Cheng, 1997 (p.168) Cheng, 1997 (p.126); Li, 1999 (3.2.3.); Beydon, 2015 Cheng, 1997 (p.135) Kamenarovic, 2001 (p.30) Kamenarovic, 2001 (p.44, 59) Kamenarovic, 2001 (p.83, 98) Hsu & al., 2018	
Urgence - mesures d'urgence des légistes - aller lentement=positif - délai et urgence - paradoxe du temps long/rythmé/circulaire et résultats à court terme - accélération sociale - individu en « temps réel » - temps : notion chinoise	Beydon, 2015 Zheng, 2002 (p.40) Zheng, 2002 (p.63) Zheng, 2008 (p.8); Fernandez, 2001, p.11 ; Zheng, 2002 (p.38) Rosa, 2014 (*pas chinois)* Aubert, 2003 (*pas chinois)* Chieng, 2006 (p.214)	3.2 8.3.3
Valeurs du groupe *Collègues, intégration* - communauté, relation au groupe social - appartenance à des communautés - individualisme, distinction int-ext zijiren/wairen, se sentir exclu - cercles concentriques - individualisme et taoïsme - bien collectif/bien ind. - yi 义 et comportement membres du groupe - prospérité = devoir collectif - concorde groupe=récompense - « être » n'existe pas - Intégration - Valeur ind. par le groupe - Relation à autrui=hiérarchie (5 rapports sociaux) - Conflit valeurs individualistes et traditionnelles (jeunes)	Beydon, 2015 Chieng, 2006 (p.247) Chieng, 2006 (p.248) ; Faure, 2003 (p.112, p.226) ; Depierre, 2010 (p.24-25) ; Zheng, 2002 (p.182-183 ; 203-206) ; Lee, 2004 (p.8) ; Zheng, 2008 (p.4, 5) Faure, 2003 (p.193) ; Zheng & Desjeux, 2002 (p.30) Lin, 1937 (p.161) Chieng, 2006 (p.252) Faure, 2003 (p.95) Faure, 2003 (p.225) Kamenarovic, 2001 (p.74-75) Kamenarovic, 2001 (p.86) Kamenarovic, 2001 (p.107) Zheng & Desjeux, 2002 (p.30) Zheng, 2008 (p.4) Leung & al, 2011 (p.12, 17)	1.2.1 1.3.1 8.1.2 8.2.1
Valorisation image - Image publique et mianzi - Grand moi et petit moi	Hsu & al., 2018 Huang, 2012 *dans Hsu & al., 2018*	1.3.1 6.3.1

Vie pro-vie privée - Villes chinoises - Jeunes=recherche équilibre	Chieng, 2010 (p.15, p.126) Wang, 2016 (p.278)	1.3.2 6.2.1
Xiagang 下岗 licenciement, licenciés d'Etat - Chiffres - Crise nationale	Renard, 2018 ; Cartier, 2011 Wang & Greenwood, 2015 ; Bari, 2014 ; Didry, 2014; Séhier, 2015	1.1.2

ANNEXE 29.

Salon de l'emploi franco-chinois 2018

Journal de bord

28 mars 2018 – Salon de l'emploi franco-chinois à Gentilly (3ème édition)

Heure	**Lieu**	**Déroulement des évènements**
9h55	Arrivée au salon	Je suis tout de suite repérée par une des nombreuses hôtesses chinoises qui attendent dans le hall de l'immeuble. Mais je sens son hésitation et sa gêne, elle ne sait pas bien où me situer. Elle me demande d'abord pour quelle entreprise je travaille, « je suis doctorante », « ha alors vous allez à l'étage » me dit-elle. Puis, après discuté avec ses collègues, elle me rattrape dans l'escalier. « Non, si vous êtes candidate, vous allez dans cette pièce ». Elle me désigne une pièce au fond du couloir où sont installées plusieurs chaises simples. Le ton a changé, plus directif. « Vous attendez 10h30, on viendra vous chercher ». Dans la pièce, une dizaine de jeunes chinois habillés en tenue professionnelle attendent déjà, plongés dans leurs téléphones portables.
10h10	Salle d'attente	La salle s'est remplie très vite. Deux hommes chinois passent nous voir les uns après les autres pour nous demander si on a un numéro. L'un des deux s'adresse à moi en anglais. Je lui donne mon numéro d'inscription 738 et signe la feuille de présence. En échange, il me tend un bout de papier avec le code A07 mais je ne sais pas à quoi cela sert. Pendant l'attente, je consulte les journaux et emporte un exemplaire du journal du jour du Quotidien du Peuple (édité par Guang Hua Cultures et Media). Sur la page de garde, une photo avec de jeunes diplômés sur un salon de recrutement. Le titre informe sur la nature de l'article : « La bataille des talents », 人才争夺战 *réncái zhēngduó zhàn.*
11h	Salle de conférence	Inscrite sur internet à la conférence sur les politiques des autorités locales pour attirer les talents, je me présente devant la salle concernée. La conférence est organisée par l'association des étudiants chinois de Lyon UPCL. Nombreux regards se tournent vers moi, surpris de mon intérêt pour le sujet. Je m'assieds à côté d'un jeune étudiant chinois qui

		semble enthousiaste. Nous échangeons quelques mots. Il m'aidera dans la compréhension de la conférence. La réunion commence. Elle sera animée en chinois dans sa totalité. Un jeune homme se présente comme membre de l'association. Applaudissements. Une femme prend le relais. Elle commence par énoncer que l'association a obtenu un prix en 2016. Applaudissements. Puis elle présente un diaporama. Des diapositives se succèdent avec des caractères comme : 落户Luòhù (s'installer, postuler à un permis de résident), 工作类*gōngzuò lèi* (les différents types de travail), 创业类*chuàngyè lèi* (l'entreprenariat). Elle récite des noms de ville : Hangzhou, Beijing, Shanghai et de provinces : Hunan, Chengdu. Puis elle diffuse une courte vidéo sur l'intérêt de créer son propre business : « quand tu es jeune, tu n'as rien à perdre », « c'est mieux que la Sillicon Valley », « tu es ton propre patron, tu es libre ». Puis les invités se mettent à parler. De nombreux jeunes entrent dans la salle. L'invité : « Tout le monde a des idées... [...] ce qui est difficile c'est travailler en équipe 团队, c'est pour ça que j'ai créé mon entreprise [...] mais ce qui est vraiment le plus difficile c'est de gagner la connaissance profonde (perspicacité) 见识. » Un autre invité : « Je préfère un entretien face à face qu'un processus de recrutement. En 3 minutes on sait... [...]...ce qu'il faut c'est être polyvalent. »
14h30	Dans le hall d'exposition	Je suis dans la file d'attente pour échanger avec les recruteurs. Le premier est un cabinet de consulting, ICI. Mon tour arrive, je me tiens debout derrière le stand, face à un jeune homme. Il semble un peu gêné, il est maladroit. Mon âge l'embarrasse. Il m'explique que sa société aide les gens à trouver des stages à Paris dans des entreprises chinoises. Il est aimable, poli. « Si cela convient, l'agence prendra une « somme ». » Je lui demande de me préciser. « C'est environ 33% du salaire. » Je lui laisse mon CV et ma carte. Je m'approche du panneau de recrutement de Lagardère mais la file d'attente est très longue, je renonce. Je me tourne vers un cabinet de recrutement où sont assis deux hommes, l'un

		français, l'autre chinois. Je m'assieds devant le français mais il m'ignore. Le chinois m'invite à discuter avec lui. « Mon neveu a fait l'Esthua et est maintenant retourné en Chine ...[...]...je forme des chinois chez Engie à Nantes-Montluc... ». Nous échangeons nos cartes de visite. La carte de visite 名片 míngpiàn est très importante pour les chinois car c'est l'occasion de tisser des relations (Martin, 2011, p.69). L'homme chinois me tend en premier la sienne en l'offrant respectueusement entre ses deux mains par les coins pour que je puisse la lire. Un peu plus tard, les journalistes du salon m'interviewent. Pour autant mon témoignage ne sera jamais diffusé sur le site. Je suis ensuite refoulée gentiment et fermement du salon privé destiné aux entrepreneurs français et chinois. Je monte alors au 3ème étage où je discute avec une femme représentant Guang Hua Culture et Média, une société d'édition : « on édite un magazine en lien avec le site Chine-info.com », me dit-elle. Après avoir échangé avec une plateforme logistique d'approvisionnement pour les restaurants chinois, je quitte le salon.

ANNEXE 30.

Salon de l'emploi franco-chinois 2018

Formulaire d'inscription, Programme, Photos, Article de presse

Inscription au Salon de l'emploi franco-chinois 2018
Chère Candidate, Cher Candidat,

Le 29 mars 2018, la troisième édition du salon de l'emploi Franco-Chinois 2018 ouvrira ses portes au Centre culturel de Nouvelles d'Europe à Gentilly. De nombreuses entreprises et institutions chinoises et françaises seront présentes pour rencontrer leurs talents. Nous vous invitons à vous inscrire au Salon en complétant le formulaire ci-dessous.

Confidentiel : Votre information peut être consulté par nos recruteurs.

Cordialement,
Oushidai.com

*Obligatoire
Quel est votre nom et prénom ? *

Quel est votre âge ? *
Moins de 20 ans
20 - 30 ans
30 - 40 ans
40 - 50 ans
Plus de 50 ans
Quel est votre statut ? *
Étudiant(e)
Émployé(e)
En cherchant du travail
Autre :

Quel est votre diplôme ? *
Licence
Master
Doctorat
Autre :

Quelle est votre université/école ? *

Quelle est votre spécialité ? *

Combien d'années d'expériences professionnelles avez-vous ? *
Zéro expériences
1 - 5 ans
6 - 10 ans
Plus de 11 ans

Vers quel secteur souhaitez-vous vous orienter ? *
Santé, Médical

Produit de grande consommation
Construction, Immobilier
Électricité, Énergie
Produits pétroliers, Produits chimiques, Matières premières
Machines de bureau et matériel informatique
Internet, E-commerce
Finance, Investissement, Assurance
Activités juridiques, Comptabilité, Conseil
Education, Formation Professionnelle, Culture, Recherche scientifique
Technologies, Médias, Télécommunications
Service public
Autre :

Quelle est votre adresse e-mail ? *

Quel est votre numéro de portable ? *

Postuler votre candidature
Merci de nous envoyer votre CV à multimedia@oushinet.com.

Votre CV sera transmis à nos recruteurs pour faciliter leur planification de l'entretien avec vous.

Programme du Salon 2018

- **10h00 - 10h30**
  Cérémonie d'ouverture

  Discours des organisateurs et invités
  Introduction sur le marché de l'emploi franco-chinois en 2018
  (Galerie Supérieure)

- **10h30 - 18h00**
  Salon de l'emploi
  - **Stands individuels** *(Salle 106)*
  - **Stands partagés** *(Galerie Supérieure)*
  - **Salle VIP réservée aux recruteurs** *(Salle 102)*
  - **Espace d'attente pour les candidats** *(Salle 012)*

- **10h30 - 10h55**
Cérémonie de remise de Prix

Remise de prix qui récompense les Jeunes Entrepreneurs Exceptionnels en France de 2018 à trois lauréats *(Galerie Supérieure)*

- **11h00 - 12h00**
Conférence

Devenir Entrepreneur # Leader -- Chambre de commerce et d'industrie *(Salle 104)*

- **11h00 - 13h00**
Rencontre

Partage d'expérience par les lauréats du Prix des Jeunes Entrepreneurs Exceptionnels en France 2018 *(Salle 107)*

- **11h00 - 13h00**
Conférence

Quelles politiques des autorités locales chinoises pour attirer les talents ? -- Union Professionnelle des Chinois de Lyon (UPCL) *(Salle 108)*

- **11h00 - 18h00**
Conférence

L'école ILCI

- **Atelier** (entrée libre) **:** Correction de CV et Lettre de motivation sur place. *(Salle 011)*
- **Conférence** (sur inscription) **:**
  1. **12h-13h** : Quel statut pour quel emploi ? *(Salle 010)*
  2. **15h-16h** : Comment réussir ses premiers pas en entreprise ? Et l'importance du savoir-être. *(Salle 010)*

- **13h00 - 14h00**
Déjeuner

- **14h00 - 18h00**
Conférence

Ateliers et Conférence -- Pôle emploi *(Salle 103)*

- **14h00 - 15h30**

Conférence

Aide à la rédaction de CV et technique d'entretien d'embauche en France -- 88Jobs *(Salle 104)*

- **14h30 - 16h30**

Entreprise workshop + Entretien

Entreprise workshop + Entretien d'embauche collectif -- Hikvision *(Salle 108)*

- **15h30 - 17h30**

Entreprise workshop + Entretien

Entreprise workshop + Entretien d'embauche collectif -- FTL EXPRESS *(Salle 102)*

- **16h00 - 17h00**

Conférence

Les démarches à suivre quand on cherche un emploi. -- ICI Consulting *(Salle 104)*

- **15h00 - 18h00**

Table ronde

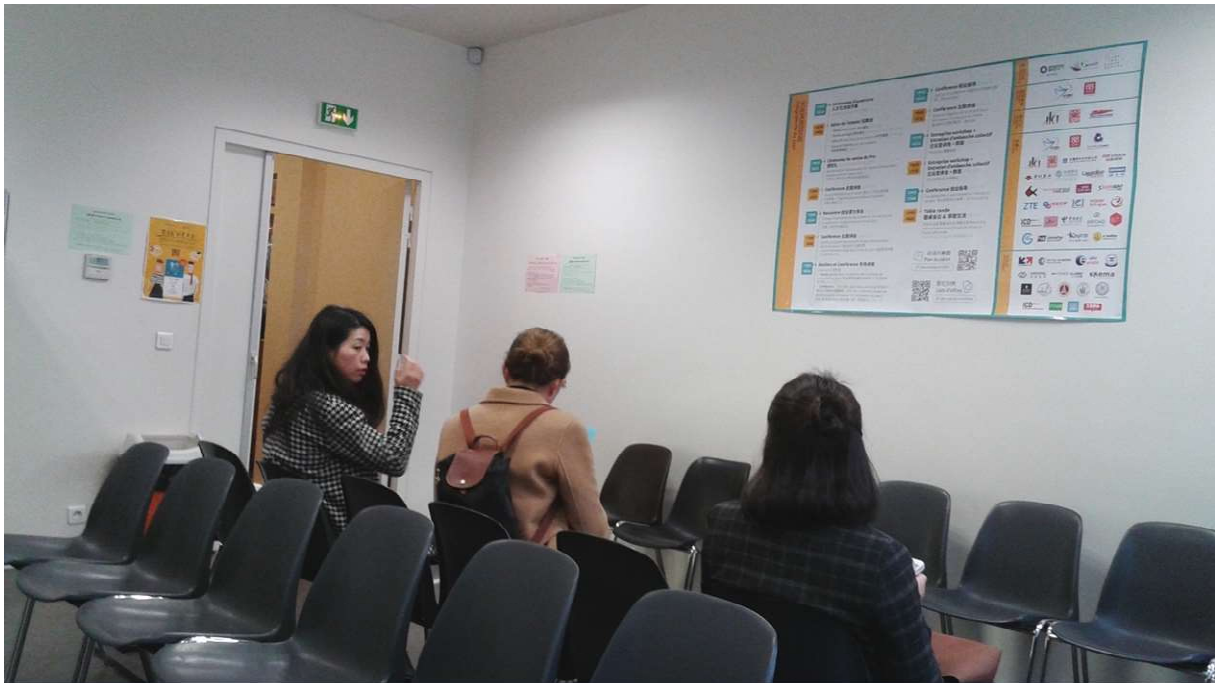
Rencontre entre entrepreneurs français et chinois & Pause café privée *(Salle 107)*
*Entrée sur invitation

- **18h00**

Fin du salon

PHOTOS DU SALON DE L'EMPLOI à GENTILLY - 2018

Salle d'attente pour les candidats



Rencontres candidats et entreprises

2018年3月28日　星期三　戊戌年二月十二
今日12版　第10292号　人民日报社出版
编辑部邮箱：peoplehwb@VIP.163.com

人民日报

PEOPLE'S DAILY OVERSEAS EDITI
Quotidien du Peuple édité par GUANG HUA CULTURES ET MEDIA Quotidien:le 2

地址：中国北京金台西路2号（2 Jin Tai Xi Lu Beijing, China）　邮编：100733　国内代号：1-96　国外代号：D797　境外印点：东京、旧金山

20余城出台新政　掀起"人才争夺战"

中国各地广栽"梧桐"争引"凤凰"

本报记者　卢泽华

"上海要聚天下英才而用之！"3月26日下午，上海市人才工作大会举行。上海市委书记李强表示，要实施人才高峰工程，进行大刀阔斧的人才政策改革，形成对全球高峰人才的"磁吸效应"，打造"人才梦之队"。

想要"磁吸"人才的不只有上海。近日，杭州、郑州、武汉、郑州、合肥、南京等20多个城市都出台了人才新政。这些人才政策，既立足国内，又放眼全球，掀起了一场"人才争夺战"。

3月10日至11日，2018年陕西春季大型人才招聘双选会在西安曲江会展中心举行。参会企业涵盖全国范围内各类用人单位逾550家，提供招聘岗位28600个。图为双选会现场。

新华社记者　刘　潇摄

"抢人"大战放眼全球

南京放宽外籍人才申请永久居留证规定，郑州市给具有博士学位的青年人才提供每人10万元的首次购房补贴，成都实行全日制大学本科及以上毕业生凭毕业证落户……

在各地的优惠政策中，吸引海外人才成为重头戏。

在杭州，外国人才可享受7项出入境便利政策，创业资助最高可达1亿元，优秀外国留学生毕业后，可直接在杭就业并享受相应补贴等。

在南京，为了支持外国留学生直接留在南京创新创业，有关部门出台一系列政策，积极引进外籍高层次人才。比如，规定争取国家授权后，外国留学生凭借江苏高校毕业证书、创业计划书，可申请有效期2至5年的私人事务类居留许可（加注"创业"）等。

各地为何如此关注海外人才？这与中国各大城市不断推进自身国际化建设有关。近年来，无论是上海、杭州还是南京，都曾提出要提升国际化水平。今年的政府工作报告也指出，鼓励海外留学人员回国创新创业，拓宽外国人才来华绿色通道。可以预见，中国各地面向全球招揽人才的态势将一直持续下去。

引进人才"量体裁衣"

纵观各地人才引进政策，根据各自发展定位和特点，"定向"抛出橄榄枝成为一大特点。

3月21日，北京市政府网站发布了《北京市引进人才管理办法（试行）》。根据自身"全国政治中心、文化中心、国际交往中心、科技创新中心"的定位，北京市重点招揽"千人计划"和"海聚工程"的中国籍入选专家，文化创意人才、体育人才、国际交往的人才、科技创新人才等。

为打造科技产业创新中心，南京日前宣布对高层次人才提供可申领不少于300万元的购房补贴。

在这场"抢人"大战中，科研创新型人才成为各省市竞相争夺的焦点。

杭州发布的《杭州市2017年度"1+6"产业国际化紧缺人才需求目录》显示，杭州市技术研发类人才需求比例最高，为44%。其中，信息产业对技术研发人才的需求达到55%，健康产业达到54%，高端装备产业达到47%，文化创意产业达到18%。

近两年，上海先后实施12项国内科创人才引进新政。在这些政策的刺激下，上海两年内累计引进国内科技创新创业人才逾7.5万人，其中通过科创人才引进新政引进的重点人才近9000人。

广聚人才着眼未来

各地人才新政均在高科技人才、文化创新人才、金融人才等方面着墨甚多。这与中国推进"高质量发展"具有密切关系。

今年政府工作报告显示，5年来，中国消费贡献率由54.9%提高到58.8%，服务业比重从45.3%上升到51.6%，全社会研发投入年均增长11%，中国经济结构出现重大变化。在这一背景下，中国正在着力解决发展不平衡不充分问题，围绕建设现代化经济体系，坚持质量第一、效益优先，促进经济结构优化升级。这也改变了过去各大城市将目光聚焦在招商引资、打造项目的情况。

中共十九大报告指出，人才是实现民族振兴、赢得国际竞争主动的战略资源。

未来，在深化供给侧结构性改革、激发各类市场主体活力，实现高质量发展方面，人才无疑是城市发展最关键，也是最急缺的要素。这也成为中国各地通过优惠政策"广栽梧桐，争引凤凰"的根本原因。

"人才争夺可以优化国家人才配置，促进大、中、小城市更加平衡地发展。"中国社科院城市与房地产经济研究室副主任刘彦平表示，中国大力实施创新驱动和创新创业，人才就是从要素驱动向创新驱动的核心资源。

ANNEXE 31.

Série Télé « La tribu de fourmis »

Épisodes

蚁族的奋斗 *Yǐ zú de fèndòu*

Lutte dans la tribu de fourmis

Source : https://www.youtube.com/watch?v=WzJXXJjRcCk

Année (première diffusion sur youtube) **:** 2012

Synopsis : Les déboires professionnels et sentimentaux de jeunes chinois qui partagent une colocation dans un immeuble où sont regroupés de nombreux autres jeunes dans la même situation.

EPISODE 1

Scène de la rupture avec la fiancée du héros (résumé)

Il vendait des sortes de médicaments dans la rue, produits de prévention pour préserver sa santé. Une jeune femme attend les résultats de son travail (业绩).

Sa petite amie vient le prévenir sur son lieu de travail qu'ils ne pourront plus être ensemble parce que ses parents refusent qu'ils se fréquentent. Le fait qu'il vive encore dans un dortoir collectif alors qu'ils se fréquentent depuis 2 ans. Il répond qu'il est maintenant stable (稳定) et sa petite amie veut juste une vie tranquille sans souci (一份

踏实的生活). Ses parents lui ont alors proposé un autre garçon avec lequel elle va s'établir en dehors de Chine (我决定跟他出国定居)

EPISODE 2

Scène sur les conditions de travail

Deux jeunes du foyer se présentent à un entretien de recrutement pour un poste de plongeur dans un restaurant. Le patron est assis, les deux jeunes sont debout devant lui. L'un d'eux (jeune 1) est plutôt sur la défensive, le deuxième (jeune 2) affiche un sourire candide.

Le patron : Pas de repos sept jours par semaine. En fin de soirée, vous partez une fois le dernier invité parti. Même si vous quittez le travail, vous pouvez manger pour 20 yuans par jour.

Le jeune 2, satisfait: d'accord

Le jeune 1 le regarde surpris.

Le patron : Un autre point que je dois vous dire c'est que le plongeur est rentré chez lui pour rendre visite à des parents, je vous embauche donc provisoirement. Dès qu'il revient, vous deux partez.

Le jeune 1 : Ha non, vous devez nous faire travailler plusieurs jours. Sinon vous pouvez le faire vous-même.

Le jeune 1 part, le jeune 2 reste sur place. Le patron lui fait signe d'un claquement de doigt.

Le patron : Hé, toi!

Le jeune 2 (souriant) : Patron, je suis heureux de le faire !

Le patron : As-tu bien compris les conditions ?

Le jeune 2 (toujours souriant): oui

Le patron : Bien, alors disons que pour la période d'essai d'aujourd'hui je ne te donne pas d'argent, je commence à te payer demain.

Le jeune 2 (toujours souriant) : Ok

Le patron : Très bien, alors allez au travail !

Le jeune 2 (grand sourire) : Peut-être

Le patron se lève et lui indique la salle pour la plonge d'un geste énergique. Le jeune 2 ne bouge pas.

Le patron : Bon, alors qu'est-ce que tu fais là ?

Le jeune 2 exalté : Mais je n'ai toujours pas pris mon petit-déjeuner, vous n'êtes pas un restaurant ? Je dois manger plus et encore plus.

Scène sur la Relation avec le N+1 (résumé)

Le jeune héros arrive dans le bureau de son chef avec une cartouche de cigarettes pour se faire pardonner son retard au travail. Son responsable fait mine de ne pas l'accepter mais laisse le jeune homme glisser le paquet dans le tiroir de son bureau.

Voyant la situation devenir favorable pour lui, le jeune homme demande à son chef de lui régler une partie de son salaire en avance. Ce dernier répond favorablement, sans discuter. Le jeune ouvrier est tout heureux et soulagé et demande par courtoisie comment le remercier. Ce, à quoi le N+1 répond en faisant le signe 3 avec sa main. Le jeune homme comprend qu'il devra lui apporter 3 cartouches de cigarette la prochaine fois.

ANNEXE 32.

Série Télé « Lala’s promotion »

Épisodes.

A STORY OF LALA'S PROMOTION

https://www.youtube.com/watch?v=lxAOci_I0GM&list=PL3RgL6OzNqijjsgmdsCah7Q9U3784d-3u&index=32

Année (première diffusion sur youtube)**:** 2015

Synopsis : Tribulations dans la vie professionnelle d'une jeune femme récemment diplômée d'une université de rang moyen.

EPISODE 1 - Le salon de recrutement

Lala a un poste d'assistante en entreprise et est harcelée par son manager à son travail. Elle veut alors changer d'entreprise. Son amie lui suggère de chercher du travail dans une entreprise étrangère 外企 mais elle répond que les gens qui travaillent dans ce type d'entreprise ont un sentiment de supériorité 优越感. Elle décide néanmoins de participer à un salon de recrutement.

Ce salon se tient à l'extérieur, des centaines de jeunes chinois sont présents, habillés en tenue professionnelle, tenant à la main leurs cv. Des stands d'entreprises sont disséminés un peu partout sur l'esplanade. Les candidats

sont côte à côte, serrés les uns aux autres, et font la queue pour se présenter individuellement face aux recruteurs.

Cette scène met en avant le personnage principal dans une situation bien connue des jeunes chinois, le marché du recrutement 市场的招聘. Lala va tout faire pour décrocher un entretien.

Recruteur : Vous avez déjà travaillé dans une entreprise privée ? (您以前是**民企**上班的 ?)

Lala : (hésitante) Oui. Je voudrais vous poser une question. Aujourd'hui vous recrutez pour quel type de poste ?

Les autres candidats poussent derrière Lala, pressés de discuter à leur tour avec le recruteur. Il faut aller vite. Un jeune homme se place à côté de Lala et tend directement son CV au recruteur, coupant l'opportunité à Lala de défendre son parcours. Le recruteur s'adresse à lui désormais.

Recruteur : Vous avez un master de l'université de Minghan ?

Le jeune homme : Oui

Lala baisse la tête. Il semble qu'elle ne vient pas d'une université aussi bien classée.

Recruteur : Dites-moi, svp, quelle est votre spécialité ?

Le jeune homme : Les ventes (销售)

Recruteur : Vous avez travaillé pendant combien de temps ?

Le jeune homme : 5 ans

Recruteur : Au sein du département de management des ventes…

Le recruteur lit le cv et semble intéressé. Lala les observe et comprend qu'elle ne fait pas le poids face à la concurrence de ce jeune homme. Elle part. Elle doit se glisser dans la foule pour atteindre un autre stand. Poussée, elle se retrouve quasiment allongée sur le bureau du nouveau recruteur. Elle s'adresse à lui.

Lala : Mon nom est DU Lala. J'ai entendu dire qu'on recrute des assistantes ici. Voici mon cv.

Recruteur : Vous avez été assistante du manager général (总经理). *Il semble intéressé*. Vous avez fait quel travail ?

Lala : Notre entreprise n'est pas très grande alors tout le monde fait beaucoup de face-à-face. Je me suis occupée de travail de secrétariat complexe mais aussi des relations avec les fournisseurs et de la communication. Je me chargeais de la coordination (dans un sens harmonieux) (都是我来协调的).

Le recruteur hoche la tête négativement.

Lala : ça veut dire que je fais tout….j'ai vraiment besoin de ce travail…prenez-mon cv, prenez-le….

EPISODE 2 – L'entretien de recrutement

Lala reçoit un appel pour un entretien de recrutement dans l'entreprise privée internationale où elle a laissé son cv. Elle est assise face à deux personnes, un homme et une femme.

La femme : Je suis la directrice adjointe de l'administration du personnel. Vous pouvez m'appeler Meigui. Ceci est monsieur Wang Wei, directeur du marketing.

L'homme : Bienvenue. Si vous êtes prête nous pouvons commencer. Notre question est très simple. Coupez ce gâteau, donnez en à 8 personnes mais vous devez laisser une part dans la boîte. Vous avez deux minutes, vos outils sont un couteau, un stylo et une feuille de papier.

Lala : Je coupe le gâteau en 8 parts, je donne les 7 premières parts et donne la huitième dans la boîte à la 8ème personne.

L'homme : Les autres candidats ne donnaient que la réponse, vous êtes la seule à avoir coupé le gâteau.

L'homme : Quand pouvez-vous commencer à travailler?

Lala : Vous voulez dire que je suis embauchée ?

L'homme : Oui. Demain il y a une formation d'une journée. J'espère que vous pourrez participer à la formation en tant que nouveau membre.

Lala : Vraiment…je suis vraiment admise ?

La femme : Melle DU, soyons clairs, nous allons embaucher deux assistantes pour le département du marketing mais cela ne veut pas dire que nous aurons besoin de deux personnes. Après une période de trois mois nous choisirons le meilleur. Vous avez compris ?

Lala : Je vais chérir cette opportunité. Merci pour votre proposition.

ANNEXE 33.

Série Télé « Ode to Joy »

Épisodes.

ODE TO JOY

https://www.youtube.com/watch?v=4wGpu56WQGQ

Année (première diffusion sur youtube)**:** série 1 – 2016 ; série 2 - 2017

Synopsis : Portraits de 5 jeunes femmes d'origines sociales différentes dans la Chine d'aujourd'hui.

SCENE 1 (épisode 1)- Situation économique des jeunes diplômés nouvellement embauchés.

Scène dans le restaurant entre Qiu Yingying et Guan Ju'er:

Les deux jeunes femmes sont à table au restaurant et partagent leurs sentiments sur leur vie actuelle. Elles continuent leur discussion en marchant dans le centre commercial.

QY : As-tu remarqué que nous sommes plus pauvres maintenant que lorsque nous étions étudiantes (咱们现在比上学时候还穷), mon salaire mensuel est de 4 000 RMB, et je dois payer le loyer, des frais de subsistance de base, et le transport (我一个月千块钱的工资租房子还有基本的吃喝拉撒还有交通). Après tout cela j'ai un revenu assez négatif sur mon compte (工资卡基本上负数了). Si ce n'est pas mon père qui m'envoie de l'argent chaque mois, je n'ose même pas sortir après le travail.

GJ : Maintenant je n'ai même pas de budget pour les vêtements, les centre commerciaux sont uniquement un lieu de lèche-vitrines. Et aussi, une fois que nous commençons à travailler j'ai honte de demander de l'argent à mes parents.

QY : Mais nous sommes différentes. Tu travailles dans une des 500 premières entreprises à capitaux étrangers du monde, selon des normes très strictes (你们还个行业世界排名前几位的老外企业是非常正规). Tant que tu travailles dur, tu auras certainement une augmentation bientôt (明年工资肯定飞快地涨). Tu n'es pas comme moi. Je ne peux même pas voir mon avenir. Tout ce que je peux espérer, c'est que je passe le test Certified Public Accountant ASAP.

GJ : Tous ceux qui ont rejoint l'entreprise avec moi proviennent tous d'universités prestigieuses (都是什么名校毕业). Je suis vraiment inquiète qu'ils ne laissent pas une étudiante normale comme moi rester après le stage (排不上号学校出来的).

QY : Ne t'inquiète pas, ça va aller ! Ganbei ! (santé)

QY et GJ : Jia you ! (courage)

Les amies quittent la salle de restaurant et montent regarder le panorama de Shanghai.

QY : J'ai toujours l'impression de ne pas pouvoir manger assez récemment. Fatiguée à mourir tous les jours. Je pense que j'ai perdu du poids. Penses-tu que je devrais retourner dans ma ville natale ? Ai-je un avenir à Shanghai ? J'ai travaillé si dur cette année, je n'ai même pas eu le temps de manger ou de boire. Et tout ce que j'ai gagné ne peut me permettre qu'une pièce de 2 mètres carrés dans un endroit reculé. Mais si je rentre chez moi et passe le test de fonctionnaire (可是我要是慧老家考个公务员), je peux vivre une vie beaucoup plus facile.

GJ : Que dirais-tu d'essayer de passer le test ?

QY : Oublie ! Chaque fois que je mentionne de rentrer à la maison, mon père devient fou en disant que les enfants qui rentrent chez eux n'ont aucune perspective, et il me demande de me battre plus fort à Shanghai. Tu vois, il vient de m'envoyer 5 000 yuans de plus. Honnêtement, je suis une adulte maintenant mais j'ai encore besoin de l'argent de mes parents. Cela me fait me sentir mal. Mais je ne peux pas dire non. J'ai juste peur qu'au fil du temps, je prenne cela pour acquis.

GJ : Pareil pour moi. Ma mère vient de me dire qu'elle a acheté de nouvelles robes pour moi. Je ne sais pas quoi dire. Yingying, ne sois pas si fâchée, attend de passer le test CPA et tout sera différent. Tu recevras au moins le double de ton salaire.

QY : Tu parles comme si le test CPA était facile, avec mon QI je vais certainement échouer.

SCENE 2 (épisode 1) - Relation parent-enfant unique

Scène dans l'appartement de Qu Xiaoxiao :

Qu Xiaoxiao quitte le foyer familial pour emménager seule dans un appartement. Son père lui demande de renoncer à cet emménagement et de revenir vivre avec eux.

QX : Qui vit encore avec ses parents à mon âge ? Je suis revenue travailler, je dois être indépendante financièrement, non ?

Père : humm

QX : En tant que femme adulte, je dois encore vivre chez mes parents ? C'est dommage.

Père : C'est une bonne attitude. Mais papa ne veut pas voir son bébé souffrir.

QX : Votre fille n'est pas si difficile. Comme le dit le proverbe, « vos capacités déterminent votre qualité de vie » (有多大本事就多大的福), si vous voulez dépenser de l'argent, vous devez d'abord en gagner (要向花钱就得是自己赚的).

Sa mère tourne la tête, offusquée, et repart.

QX : Pour l'instant, je ne peux me permettre que cet endroit alors je vivrai ici. Plus tard, quand je gagnerai plus, je me trouverai un autre endroit. Ça va ?

Père : Je sais que tu veux faire tes preuves (我知道你想证明自己), mais tu ne dois pas te torturer pour ça.

QX : Faux, à mon âge je dois me torturer, on n'a rien sans rien (吃得苦中苦方为人上人).

SCENE 3 (épisode 2) – Charge de travail et reconnaissance

<u>Scène dans l'appartement- Discussion entre QY et GJ :</u>

GJ rentre du travail. Dans l'appartement il y a son amie QY. GJ s'affale dans le canapé.

GJ : Le patron m'a dit de rentrer plus tôt ce week-end, en fait, il y a deux réunions sur les deux fuseaux horaires, je ne sais pas quand je pourrai aller me coucher.

QY : Ta situation est celle de quelqu'un qui touche un salaire comme un employé et a des soucis comme le patron (你现在呀就是属于赚着员工的钱操 着老板心). Dis simplement à ton patron : « Internet est en panne, impossible ».

GJ : Crois-le ou pas, notre patron peut trouver 100 solutions en une minute. « Si vous allez bien, allez à Starbucks, sinon allez dans un cybercafé, si vous ne voulez vraiment pas dépenser de l'argent, prenez simplement votre ordinateur portable et votre wifi dans votre quartier ». Je vais juste faire mon travail comme je suis censée le faire. Après ce stage, si je reçois une évaluation inférieure à la normale (我要是考评不佳的话), je serai remplacée par d'autres/je serai choisie pour sortir de l'entreprise (我就慧被刷下去), je suis tellement désespérée.

QY : GJ, je te dis ceci en tant qu'aînée qui a obtenu son diplôme un an plus tôt que toi, tu devrais être comme moi, alors que tu es jeune et que tu as une bonne mémoire, cherche à obtenir quelques qualifications supplémentaires pour t'aider, seuls ces qualifications t'appartiennent vraiment. Tu travailles à mort pendant de nombreuses heures chaque jour (你每天拼死拼活工作那么长时间), tu vas les mettre sur ton CV ? Tu ne peux pas écrire « je travaille 16 heures par jour », peux-tu ? C'est totalement impossible (是完全不可能的)!

GJ regarde l'horloge et semble inquiète.

GJ : Déjà dix minutes de plus, et je dois être en ligne 5 minutes avant la réunion. On se parle plus tard.

GJ part dans sa chambre avec son ordinateur.

SCENE 4 (épisode 2) – Discrimination au travail

<u>Scène dans l'appartement – discussion entre FS et GJ :</u>

Les deux jeunes femmes viennent de lire le message du chef de QY qui lui demande son adresse pour passer la prendre avant le travail.

GJ : Il s'aiment donc tous les deux, quand QY lira le message, elle n'arrivera plus à dormir.

FS : Laisse-moi t'apprendre quelques leçons sur la vie, s'il était honnête il enverrait le texte bien à l'avance, pour donner à la fille un peu de temps pour réfléchir au lieu de lui demander à minuit. Aussi, si le chef Bai n'était pas beau, tu verrais cela comme du harcèlement, n'est-ce pas ?

GJ acquiesce.

FS : Alors je te demande d'être juste, peu importe la beauté du chef Bai, un harcèlement est un harcèlement. Aucune entreprise ne permettra la romance au bureau (哪家公司都不允许公室恋情). Dès que ce sera découvert, ceux qui recevront la peine la plus sévère sont les travailleuses les moins bien classées/gradées (倒霉的就是小丘这种是底层的女员工), crois-moi.

GJ : Mais s'ils étaient vraiment amoureux ? Ils pourraient surmonter tous les obstacles futurs ensemble.

FS : Que veux-tu dire par « surmonter » ? L'avenir est clair, soit elle démissionne *(la traduction automatique indique « se fait virer » pour le verbe 辞职 qui se traduit pourtant par démission dans le dictionnaire)* ou il démissionne *(« se fait virer »*).

GJ regarde de nouveau le message de son amie.

GJ : FS, pourquoi as-tu effacé le message ?

FS : QY est inexpérimentée, trouver un nouvel emploi serait difficile pour elle, par conséquent elle ne doit pas être licenciée (*toujours le même verbe辞职*). Et le directeur Bai vient juste d'être nommé, il n'a même pas de licence de comptabilité, il n'a aucun moyen de quitter l'entreprise, alors qui sera l'agneau

à sacrifier ? J'ai passé de nombreuses années dans les RH (我做了这么多年人事), s'il te plaît, fais-moi confiance. Pour les filles comme nous un travail stable est la seule sécurité (我们这些外地女孩子工作才是唯一的依靠), (*la traduction automatique précise « stable » alors que le mot n'apparaît pas explicitement dans le texte*). Nous ne pouvons pas nous risquer sur des hommes sans avenir/sans intérêt/sans promesse (在没出息的男人身上冒险) (*la traduction automatique traduit le mot 出息 par malhonnête alors que le dictionnaire donne la définition de « sans avenir », il y a amalgame entre « sans avenir » et malhonnête ?*). Tu comprends ?

SCENE 5 (épisode 5) – Ni bien, ni mal : une autre logique

<u>Scène dans l'appartement- Discussion entre FS et Andy :</u>

Les deux femmes discutent de la situation de leur amie QY qui a eu une relation amoureuse avec son chef Bai qui s'est mal terminée. Les deux ont été licenciés de leur entreprise. Andy pense que QY a mal agi. FS la défend.

FS : S'il y a deux femmes du même âge qui sont placées devant vous, la première est comme une belle fille de type renarde, d'une famille riche, elle a une dot abondante et elle a même étudié à l'étranger (一个像狐狸精一样的美女家财不少而且陪嫁丰厚又是个海归) mais l'autre est une fille de la province sans titre de résidence qui n'a rien et un regard commun/banal (那另一个呢外地无户籍女子一无所有长相一段). Si vous êtes un garçon, qui choisiriez-vous ? Les citadins sont des hommes très pratiques/réalistes (都市中人实际很好).

Andi : D'après ce que tu me dis, QY n'a rien fait de mal ?

FS : Il n'y a pas vraiment de bien et de mal (说不上什么对错). L'amour en premier lieu est quelque chose que vous ne pouvez pas vraiment expliquer clairement. Si le chef Bai s'est accroché aussi facilement, alors ça veut dire qu'il n'est pas un homme bon. Après que QY ait fait cela, si QY peut voir la vérité, alors cela signifie que ce qui est arrivé n'est pas mal aussi.

Andi : Je peux accepter cette logique.

SCENE 6 (épisode 23) – Regard critique sur les entreprises familiales

Scène dans le bureau d'Andy avec le directeur :

Le directeur veut proposer une entreprise familiale pour une coopération dans leur business.

Andy est réfractaire.

Directeur : Regardez-ça (*il lui tend des documents*). Eux aussi ont une entreprise très bien établie, très puissante dans leur ville. Ils ont entendu dire que nous prévoyons d'acquérir Red Star et ils s'y intéressent. Leur président est venu spécialement à ma rencontre tout à l'heure, et a clairement exprimé son intention de collaborer avec nous dans notre prise de contrôle.

Andy : Il y a beaucoup de problèmes avec ce genre d'entreprise familiale (这个种家族企业问题很多). Le divorce, la mort, les enfants illégitimes, une toute petite chose peut influencer l'état de l'entreprise. En outre, ils ont une structure de produit unique et une marge d'expansion limitée (他们产品结构单一发展有限). Même si nous voulions rechercher des partenaires de collaboration, nous ne devrions pas les considérer.

Directeur : Si le président entendait votre évaluation, il vomirait certainement du sang.

Andy: Même s'il était mort en vomissant du sang, je ne l'approuverais toujours pas. Pour de telles entreprises, à moins de subir une restructuration, elles sont condamnées. Nous ne pouvons pas perdre de temps avec eux.

Directeur : D'accord. Je le rejetterai.

SCENE 7 (épisode 23) – Classes sociales

Scène dans la voiture - Discussion entre Andi et GJ :

Les deux femmes discutent de la situation de leur amie FS qui vient de rejeter son petit ami parce qu'il n'est pas assez riche.

GJ : Même si tout le monde est égal, il y a des différences de classe dans notre société (当然人跟人是平等的可是社会就是有阶级之分). Tu es face à un mur de briques si tu ignores ce fait. Travaillez dur et surmonter ses limites est plus réaliste.

Andy : Souvent, la classe sociale paraît comme un obstacle dans ton raisonnement. C'est vrai, mais comment être courageux (dépasser cet état) ?

GJ : En ignorant les différences de classes sociales ? (impossible) beaucoup de gens ne regardent que ce que vous portez et non pas qui vous êtes. Même si vous vous en fichez que pouvez-vous faire avec ça ? Parfois je me sens vraiment troublée. Devrais-je être courageusement moi-même ou vivre tel que les autres attendent/espèrent de moi ? Comme FS, elle s'efforce de se lancer dans des cercles de société de haut niveau. Mais quel est le but ?

Voix off : c'est vrai, il y a trop de mains invisibles qui contrôlent nos vies. Maison, voiture, amis et classe sociale. Mais par rapport à toutes ces choses, ne devrions-nous pas nous demander « pourquoi vivons-nous comme ça » ? Et pourquoi essayons-nous si fort de devenir ce quelqu'un que les autres attendent de nous ?

SCENE 8 (épisode 23) – Négociation pour une augmentation de salaire

Scène au bureau de FS - Discussion entre collègues, puis avec son manager

Fanjie assiste à la discussion de ses collègues sur leurs attentes concernant le bonus de fin d'année sans participer à la conversation. Puis elle quitte l'espace de travail collectif et demande à voir son directeur avec qui elle négocie habilement une augmentation collective.

Collègue 1 : Nous n'avons toujours pas été payés ce mois-ci. Et le mois prochain, nous sommes censés recevoir le bonus de fin d'année (下个月就该发年终奖了). Je me demande combien nous obtiendrons.

Collègue 2 : Es-tu naïve ? L'année dernière, personne n'a eu le courage de demander le bonus de fin d'année. Nous avons de la chance de ne pas avoir été licenciés (咱们 哪不放入裁员名单), alors remercions le ciel et la terre. Cette année, cela dépend de la conscience des leaders.

Collègue3 : Conscience ? (良心)

Collègue 1 : Leurs consciences correspondent à l'offre et à la demande de l'entreprise (领导的良心啊直接跟供求关系挂钩). L'année dernière beaucoup de gens ont été licenciés (去年大批人下岗). Ceux qui restaient étaient tous inquiets pour eux-mêmes. Bien sûr, le patron agit sans cœur. La situation du marché du recrutement cette année était plus rigoureuse (今年招聘市场形势严峻). Le talent est cher. Peut-être que notre traitement sera meilleur (人才金贵兴许待遇能好一点).

FS se lève sans rien dire et se rend vers le bureau de son chef. Elle entre.

Manager : Le rapport de fin d'année ?

FS : Oui, je voudrais rédiger un rapport représentant notre département, résumer les emplois de notre département RH cette année. Aussi, je voudrais mentionner combien il était difficile pour nous de trouver de bons employés. Surtout pour certains postes spécialisés. « Une fille dans une bonne famille a des

milliers d'autres familles qui la veulent » (一家有女千家求). La compétition pour les personnes talentueuses est plutôt forte. Je prédis que la situation l'an prochain va empirer.

Manager : Cette année lors du recrutement de nouveaux employés de l'école, nous avons en effet rencontré des employés très exigeants (都遇到挑三拣四的问题, *la traduction automatique dit « exigeant » mais les termes originaux sont « tous nous ont posé des problèmes »*). Nous devrions faire un rapport sur ce sujet avec certitude. À tout le moins, nous devons laisser l'entreprise comprendre qu'il s'agit d'un problème très grave.

FS : Ce n'est pas seulement ça. Les sociétés de chasseurs de tête ont également montré dans leurs commentaires que les talents sont rares de nos jours. Dans un environnement où les talents font défaut, comment fidéliser les employés que nous avons déjà alors que renforcer le groupe avec des employés qualifiés de l'entreprise est important. Je ne mentionnerai pas autre chose. Il suffit de regarder comment nous n'avons pas obtenu notre bonus de fin d'année l'an dernier. À ma connaissance, les gens sont contrariés. Dans ce genre de situation, je pense qu'il y a des gens qui sauteront du navire. Si c'est comme ça et que ce genre de chose se produit, c'est un désavantage pour notre entreprise. Pourquoi ? Parce que cette année est différente des autres années, où il y avait beaucoup de talents. Si nous attendons que les gens quittent leur travail pour ensuite nous adresser à d'autres sociétés et essayer de récupérer leurs employés, le coût sera élevé.

Manager : Tu as raison. C'est presque la nouvelle année. Si les bonus et les récompenses ne sont pas suffisants (如果这个福利和奖金不到位的话), je crains que le moral de la compagnie ne soit ébranlé.

FS : Oui, chef. Tout ce que je peux penser, c'est ceci. Si j'allais l'écrire ? Mais le rapport a toujours besoin de votre approbation.

Manager : ok, ok. Notre entreprise a besoin d'employés comme vous. FS, suivez exactement ce que vous pensez et rédigez un rapport. Ensuite je le porterai à M.X quand j'aurai une chance.

FS : D'accord. Je vais l'écrire.

Voix off : Maintenant, le bonus de fin d'année semble être plus sûr d'être acquis. FS est très heureuse de ses bonnes compétences en « politique de bureau » (自己纯熟的办公室套路). Tant que toutes les choses qu'elle mentionne donnent surtout des avantages mutuels dans l'environnement de bureau (尽量多地在办公室人群中过道利益共识) alors le développement de la « matière » se déplace souvent dans la direction qui est généralement promue par tout le monde. En d'autres termes, vous ne devriez jamais être le premier à le mentionner. Cela finirait par paraître pénible et ingrat.

SCENE 9 (épisode 24) – Image sociale d'une expatriée

<u>Scène dans une salle de réception :</u>

Andy participe à une soirée professionnelle au cours de laquelle un jeune entrepreneur cherche à l'aborder. Andy est directe. S'en suit une discussion entre le directeur d'Andy et le jeune entrepreneur au sujet d'Andy et de son retour au pays.

Entrepreneur : Qui est-elle ?

Directeur : Andy, notre directrice financière.

Entrepreneur : Le directeur Tan m'avait parlé de vous mais je pensais à quelqu'un plus âgé et plus expérimenté que moi. Je ne m'attendais pas à voir quelqu'un d'aussi jeune et séduisante que vous.

Andy : Je ne suis pas jeune et je ne suis pas séduisante. Mais le président Tan a raison. Je suis sûre que je suis plus âgée et plus expérimentée que vous. Pas besoin d'être poli.

Entrepreneur : Ravi de vous rencontrer. Voici ma carte de visite.

Andy : Désolée, je n'ai apporté aucune carte de visite avec moi. Je dois partir maintenant.

Les deux hommes restent entre eux.

Directeur : Ne soyez pas offensé, Andy est revenu de l'étranger il n'y a pas si longtemps, alors elle ne comprend pas les formalités ici (还不太懂得国内寒暄这一套).

Homme : Pas du tout. De nos jours, les gens entendent tellement de mensonges qu'ils les prennent pour des vérités, c'est parfois un peu rafraîchissant d'entendre la vérité. J'aime sa personnalité.

SCENE 10 (épisode 26) – Salaires et loyers

<u>Scène dans les trois espaces de travail –</u>

Les trois jeunes femmes discutent sur leurs salaires qui viennent juste d'être virés sur leurs comptes bancaires.

FS envoie un sms à ses deux colocataires, QY et GJ.

FS : Sœurs, je viens de recevoir mon salaire. Mais après avoir payé le loyer, il a presque disparu (姐妹们刚领工资房租一付眼看九要). Je me suis rendue compte que les meilleurs jours de paie étaient quand il n'y avait pas de carte de débit. Chaque centime était en espèces. Pas comme maintenant, tout le salaire que je reçois c'est juste des chiffres, comme des nuages.

QY : Même si c'est un nuage dans le ciel, tu as reçu toujours plus que moi. Nous n'avons pas encore été payés.

GJ : Vous êtes toutes les deux mieux que moi. Je suis dans la situation la pire (我更惨). Au moment où le propriétaire a augmenté le loyer, mon salaire a cessé d'être suffisant pour couvrir même le loyer. Je ne peux que demander de l'aide à la maison. Le salaire des travailleurs en stage à Shanghai est totalement insuffisant, trop pathétique (实习期工资在上海就是杯水车新太悲催啦).

QY : Ce que je gagne ne peut jamais rattraper mes dépenses. Mon salaire ce mois-ci sera juste un numéro qui viendra faire un tour rapide sur mon compte. Ensuite, il ira rapidement sur le compte du propriétaire.

FS : Les billets sont devenus des grues jaunes et se sont envolés dans les nuages mais le ciel est vide (钞票已成黄鹤去白云千载空悠悠), j'espérais économiser de l'argent et attendre la saison des soldes, je suppose que je ne devrais même pas y penser.

ANNEXE 34.

Types de relances avec extraits de corpus.

Types de relances avec extraits du corpus, adapté de Gavard-Perret (2018, p.92)

Type de relance	Objet	Méthode	Verbatims du corpus (les phrases en **gras** sont les paroles du chercheur)
Relance simple	Éviter un blocage	Répéter, sur un ton neutre, lentement, un ou plusieurs mots qui viennent d'être prononcés	Lors de cette partie d'entretien, nous cherchions à revenir sur la notion de soutien afin de comprendre à quel soutien le répondant faisait référence, alors que la conversation sur ce sujet semblait terminée pour lui à ce moment-là. En répétant le mot l'interviewé était alors amené à préciser son idée. DONG, homme, 27 ans *«Comme je l'ai dit le plus important c'est pas le salaire, c'est pas grave, le plus important c'est le travail c'est vraiment comme il le dit ou pas c'est-à-dire c'est vraiment la meilleure réputation pour le projet et puis quand je fais quelque chose il y a les autres personnes qui me soutiennent, c'est ça le plus important (silence)...* ***Le soutien…de ton chef…****Pas suffisant…c'est mieux le soutien de tous les autres quoi (rires), de mes amis, de mes collègues.»*
Relance différée	Approfondissement	Revenir sur un point abordé précédemment	Lors de cette partie d'entretien, il s'agissait d'approfondir la question de l'équilibre perçu par le répondant au sein de l'équipe de travail. En lui demandant d'illustrer son propos, nous pouvions revenir sur ce thème et l'aborder plus en profondeur. DE, homme, 32 ans *«Déjà il n'a pas que moi à gérer, il a une équipe, il faut essayer de trouver un équilibre dans son équipe et essayer de faire développer les compétences de tous ses employés au maximum et de leur donner en retour une vie agréable au niveau des avantages, et pense à leur vie au loin, au moins essayer, et ensuite…ouais comme ça c'est mieux que de donner des ordres stricts à suivre et être dur tout le temps, c'est pas bien pour son humeur non plus, c'est pas bien non plus…ouais, ouais, c'est à peu près tout ce que je veux dire.* ***Un équilibre dans une équipe…vous pouvez me donner un exemple ?*** *Ouais, dans une équipe, il y a tous les genres d'employés, il y a tous les niveaux, les compétences sont différentes et la valeur qui peut produire sont différents donc les salaires sont différents et c'est normal qu'il y ait des gens qui soient jaloux dans son équipe et il faut savoir manager, gérer ça. Ouais, ouais, c'est ça, équilibrer, il s'agit de rendre tout le monde content, il faut faire le mieux possible. »*
Reformulation-écho	Éviter le questionnement direct et les biais d'un vocabulaire inadapté	S'appuie sur la dernière phrase de l'interviewé	Lors de cette partie d'entretien, le répondant abordait ce qu'il n'aimait pas dans son ancienne activité. Parler directement de ce qu'il aimait semblait difficile à exprimer (biais). En m'appuyant sur sa dernière phrase, il est devenu plus facile pour lui de parler ce qui comptait à ses yeux. C'est la phase de réflexivité préalable qui lui a permis de décrire ce qu'il ressentait. La reformulation-écho a ensuite autorisé cette expression. GANG-homme27 ans

			« ce qui m'a le moins intéressé c'est directeur technique parce que c'est tellement…ça m'occupait tellement donc je n'avais plus de temps, c'était…comment dire…la production tu as des surprises tous les jours, dès 8 heures du matin, il y a des accidents de travail, il y a des ruptures de stock, il y a des problèmes qualité, tous les jours et au bout d'un moment la charge de travail c'était au-delà de mes limites donc je trouvais ça un petit peu, un petit peu fatiguant à la fin, c'était toujours intéressant mais moins que les autres postes. ***Et qu'est-ce qui te plaisait dans les autres postes…*** *Quand je peux rester concentré sur une tâche et que j'ai du temps…le poste lui-même c'était intéressant, directeur technique, mais je ne pouvais pas rester concentré sur un truc. »*
Reformulation-synthèse	Vérifier la non-distorsion des propos	Exprime une synthèse des dires du répondant	Lors de cette partie d'entretien, il s'agissait de vérifier notre interprétation concernant la tactique de veille du marché de l'emploi du répondant. FENG, homme, 35 ans *« mais de toutes façons les personnes que je connais du même âge dans les entreprises étrangères, françaises ou…, ils ont la même situation que moi, j'ai des amis on en parle sans arrêt de l'avenir, parce que quand on a 35-40 ans on se pose toujours la question qu'est-ce qu'on fait après [...]et on se demande est-ce que toi tu as un projet, est-ce qu'on peut faire ensemble, et toi est-ce que tu as un projet dans ton entreprise, sans arrêt quand on rencontre des amis, des collègues, des anciens collègues [...]* ***Tu regardes ce que font les autres pour évaluer ta valeur sur le marché du travail…*** *Ouais, surtout je cherche un collaborateur parce que je suis un peu faible pour démarrer quelque chose, mais deuxièmement aussi je regarde ce que gagnent les autres pour voir le niveau du marché. Je suis toujours en veille, exactement, je fais de plus en plus attention. »*
Reformulation du non-dit	Expliciter/confirmer les idées manquantes ou implicites	Propose une interprétation des dires du répondant	Lors de cette partie d'entretien, il s'agissait d'infirmer ou de confirmer une idée sous-jacente au discours de la répondante, à savoir est-ce que l'identité géographique (de la ville ou région en Chine) est attachée au lieu d'origine des parents ou au lieu de naissance, puis de développement, de l'interviewé ? Pour obtenir une réponse plus précise, nous lui avons proposé une interprétation de ses dires. HUI-femme-22 ans *« ma mère n'aime pas la météo de Canton parce qu'elle vient de Jiāngsū江苏et la météo de ces deux régions est très différente donc…elle a choisi Wǔhàn武汉 parce que c'est au centre et c'est un choix plus neutre.* ***Et vous vous êtes née…*** *À Wuhan donc je suis de Wǔhàn武汉.* ***Vous ne dites pas, ma mère est née à Jiāngsū江苏 donc je suis de Jiāngsū江苏…****Non. Si je suis née à Wǔhàn武汉 je suis de Wǔhàn武汉. »*
Reformulation dans la langue du répondant	Permettre l'expression juste	Propose d'exprimer l'idée en chinois	Lors de cette partie d'entretien, il s'agissait de bien comprendre le sens des termes « gentil », « sympa » utilisés fréquemment par les répondants pour décrire la relation avec leur employeur. En leur demandant de donner l'expression en chinois, cela nous donnait la

			possibilité au moment de l'analyse d'associer leur ressenti à une notion chinoise (philosophie, histoire,...). NA, femme, 22 ans « J'imagine c'est une personne d'abord amicale c'est-à-dire pas très très loin des employés, qui est capable d'organiser, bien organiser toutes les affaires et qui est…qui peut nous indiquer ce que…correctement, efficacement, ce que l'on doit faire….**Quelqu'un qui sait gérer des conflits…**Oui, je crois. **Mais vous n'y pensez-pas tout de suite…**Non….quelqu'un de gentil, sympa et gentil. **Ça veut dire…quelqu'un qui vous emmène au karaoké…**Non, peut-être pas ça…comment dire en fait, je ne trouve pas le mot en français. **Dites le moi en chinois…**正直*Zhèngzhí* , attendez est-ce que je peux le trouver….正直或者诚实 *Zhèngzhí huòzhě chéngshí*, qui traduit comme juste, honnête, probe….je ne connais pas celui-là…**Et *真诚 zhēnchéng*** (sincère) ? En fait il traduit…ouais presque, mais ce que je traduis c'est plus正直*Zhèngzhí*….en fait les deux (正直或者诚实 *Zhèngzhí huòzhě chéngshí*) c'est bien aussi c'est presque le même sens…parfois le traducteur, c'est pas…mais bon c'est déjà pas mal. »

ANNEXE 35

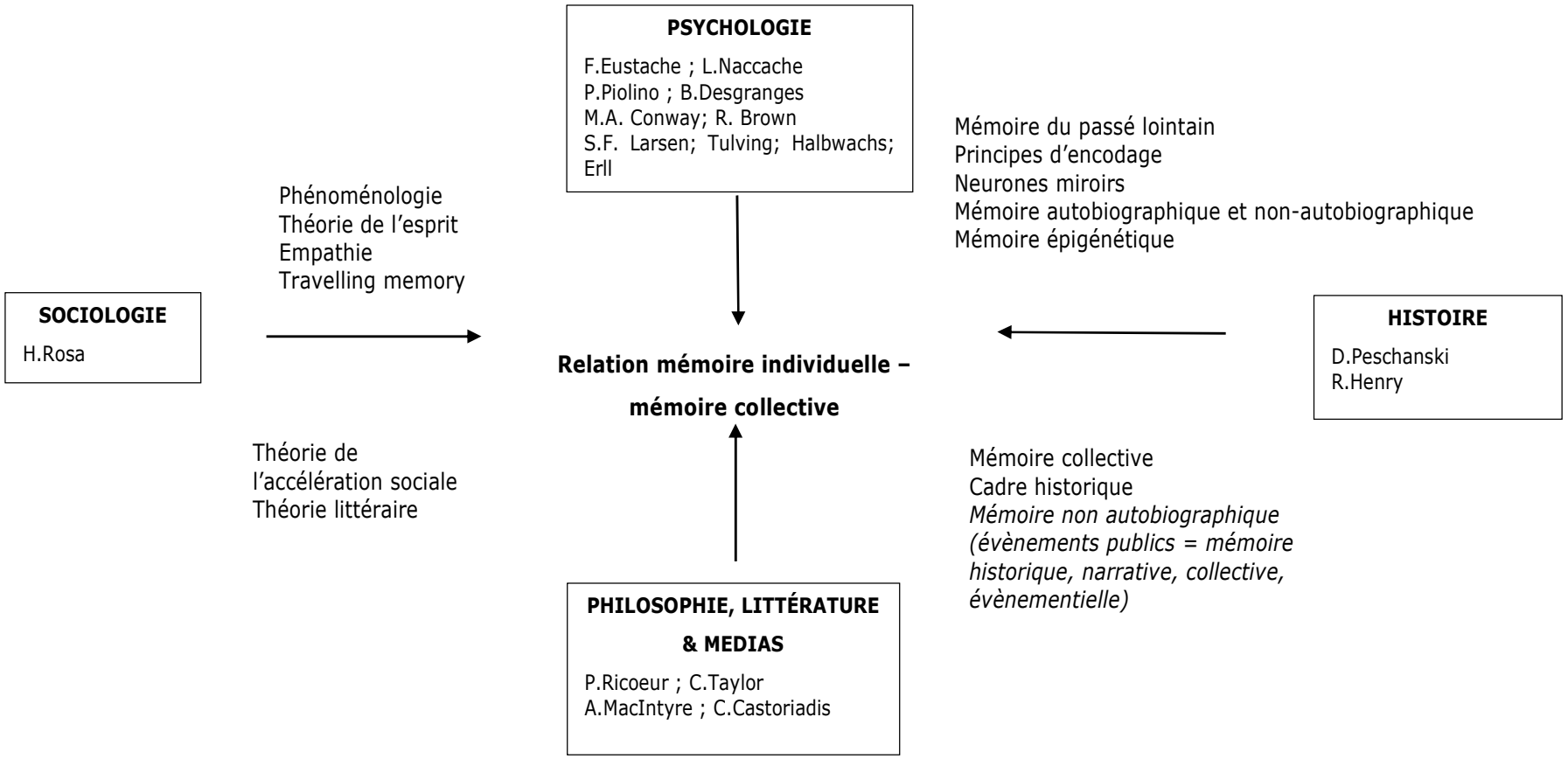
Types de contrats de travail (comparaison de la structure).

Modèle type	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4	Modèle 5
1. **Durée du contrat** 劳动合同期限 *=) 1 article*	1. **Durée du contrat** 合同期限 *=) 1 article*	1. **Durée du contrat** 劳动合同期限 *=) 2 articles*	1. **Durée du contrat** 劳动合同期限 *=) 1 article*	1. **Type de contrat et durée du contrat** 合同类别及期限长 *=) 2 articles*	1. **Durée du contrat** 劳动合同期限 *=) 3 articles* *(*试用期 *période d'essai)*
2. **Contenu et lieu de travail** 工作内容和工作地点 *=) 3 articles*	2. **Contenu du travail** 工作内容 *=) 2 articles*	**2. Contenu et lieu de travail** 工作内容和工作地点 *=) 3 articles*	2. **Contenu et lieu de travail** 工作内容和工作地点 *=) 3 articles*	2. **Contenu et lieu de travail** 工作内容和工作地点 *=) 4 articles*	2. **Contenu et lieu de travail** 工作内容和工作地点 *=) 4 articles*
3. **Temps de travail et congés** 工作时间和休息休假 *=) 2 articles*	3. **Temps de travail** 工作时间 *=) 4 articles*	**3. Temps de travail et congés** 工作时间和休息休假 *=) 3 articles*	3. **Temps de travail et congés** 工作时间和休息休假 *=) 2 articles*	3. **Temps de travail et congés** 工作时间和休息休假 *=) 2 articles*	3. **Temps de travail et congés** 工作时间和休息休假 *=) 3 articles*
4. **Rémunération** 劳动报酬 *=) 6 articles*	4. **Salaire** 薪酬 *=) 2 articles*	**4. Rémunération** 劳动报酬 *=) 9 articles*	4. **Rémunération** 劳动报酬 *=) 3 articles*	4. **Protection et conditions de travail** 劳动保护和劳动条件 *=) 3 articles*	4. **Rémunération** 劳动报酬 *=) 4 articles*
5**. Assurances sociales et prestations sociales** 社会保险及有关福利待遇 *=) 4 articles*	5. **Assurances sociales** 保险福利 *=) 2 articles*	5. **Assurances sociales et prestations sociales** 社会保险及有关福利待遇 *=) 5 articles*	5. **Conditions de travail** 劳动条件和劳动保护 *=) 2 articles*	5. **Rémunération et protection sociale** 劳动报酬和保险福利待遇 *=) 8 articles*	5. **Assurances sociales et prestations sociales** 社会保险颓福利待遇 *=) 2 articles*
6. **Protection et conditions de travail** 劳动保护和劳动条件 *=) 6 articles*	6. **Discipline de travail** 劳动纪律 *=) 4 articles*	6. **Protection des risques professionnels** 劳动保护、劳动条件和职业危害保护 *=) 3 articles*	6. **Assurances sociales et prestations sociales** 社会保险和福利 *=) 3 articles*	6. **Discipline de travail** 劳动纪律 *=) 3 articles*	6. **Protection des risques professionnels** 劳动保护、劳动条件和职业危害保护 *=) 5 articles*
7. **Points d'accord des parties** 双方约定的其它事项 *=) texte libre*	7. **Secret** 保密 *=) 6 articles*	7. **Clauses de non-concurrence et de non-confidentialité** (éviter le conflit de profit) 避免利益冲突 *=) 2 articles (très longs)*	7. **Discipline et règlementation du travail** 劳动纪律和规章制度 *=) 3 articles*	7. **Annulation et fin de contrat** 合闫的解除与终止 *=) 7 articles*	7. **Annulation et fin de contrat** 合闫的解除与终止 *=) 6 articles*

8. **Résolution des conflits** 劳动争议处理 *=) 1 article*	8. **Droits d'invention, Copyright** 发明创新、版权及肖像权 *=) 2 articles*	8. **Exécution, modification, poursuite du contrat** 劳动合同履行、变更及续订 *=) 4 articles*	8. **Modification, annulation, fin et prolongation du contrat** 劳动合同的变更、解除、终止和续订 *=) 7 articles*	8. **Formation professionnelle** 专项培训 *=) 1 article*	8. **Médiation et arbitrage** 调解与仲裁 *=) 3 articles*
9. **Modification et fin du contrat** 劳动合同的订立、履行、变更、解除、终止及经济 *=) 1 article*	**Résiliation** 合同的终止与解除 (tête de partie)	9. **Annulation et fin de contrat** 劳动合同解除、终止 *=) 11 articles*	9. **Autres règlements** 其他约定 *=) 6 articles*	9. **Compensation** 经济补偿金的支付 *=) 1 article*	9. **Période de service et clause de non-concurrence** 服务期与竞业限制 *=) 2 articles*
10. **Exemplaires et signature** 本合同甲乙双方各执一份 *=) 1 article*	9. **Annulation du contrat par B** 乙方解除本合同 *=) 2 articles*	10. **Compensations et indemnités économiques réciproques** 经济补偿与违约赔偿 *=) 4 articles*	10. **Résolution des conflits** 劳动争议处理 *=) 1 article*	10. **Clause de confidentialité** (accord de protection des secrets) 保密协议 *=) 3 articles*	10. **Autres** 其他 *=) 2 articles*
	10. **Annulation du contrat par A** 甲方解除本合同 *=) 5 articles*	11. **Autres règlements** 其他规定 *=) 4 articles*	11. **Autres** 其他 *=) 2 articles*	11. **Médiation et arbitrage des conflits** 劳动争议的调解和仲裁 *=) 3 articles*	
	11. **Compensation économique** 经济补偿与赔偿 *=) 8 articles*	12. **Résolution des conflits** (autres types de conflits) 劳动争议处理及其他 *=) 3 articles*		12. **Ce qui est convenu en plus** 双方需要约定的其他事项 *=) 1 article*	
	12. **Ce qui est convenu en plus** 当事人约定的其它内容 *=) 3 articles*			13. **Recours à la loi, si besoin** 本台同未尽事宜，按国家有关规定执行 *=) 1 article*	
	13. **Résolution des conflits** 劳动争议处理 *=) 1 article*			14. **Exemplaires et signatures** 甲乙夙方各执一份 *=) 1 article*	
	14. **Autres** 其他 *=) 3 articles*				

ANNEXE 36.

Relation entre mémoire individuelle et mémoire collective.


PSYCHOLOGIE
F.Eustache ; L.Naccache
P.Piolino ; B.Desgranges
M.A. Conway; R. Brown
S.F. Larsen; Tulving; Halbwachs;
Erll
Mémoire du passé lointain
Principes d'encodage
Neurones miroirs
Mémoire autobiographique et non-autobiographique
Mémoire épigénétique
Phénoménologie
Théorie de l'esprit
Empathie
Travelling memory
SOCIOLOGIE
H.Rosa
HISTOIRE
D.Peschanski
R.Henry
Relation mémoire individuelle – mémoire collective
Théorie de l'accélération sociale
Théorie littéraire
Mémoire collective
Cadre historique
Mémoire non autobiographique (évènements publics = mémoire historique, narrative, collective, évènementielle)
PHILOSOPHIE, LITTÉRATURE & MEDIAS
P.Ricoeur ; C.Taylor
A.MacIntyre ; C.Castoriadis

ANNEXES (2)

RECITS PHENOMENOLOGIQUES

Table des annexes 2

Annexe I. Les grands-parents.....195

Annexe II. Les parents.....212

Annexe III. Travailler en Afrique.....221

Annexe IV. Être fonctionnaire.....228

Annexe V. Fermeture d'usines.....230

Annexe VI. Relation parent-enfant.....233

Annexe VII. Le travail aujourd'hui.....237

Annexe VIII. Vie de femme.....240

Annexe IX. La vie en communauté.....242

Annexe X. L'école.....247

Annexe XI. Le logement.....250

Annexe XII. La protection sociale.....252

Annexe XIII. L'entreprise nationale.....254

Annexe XIV. Avoir deux enfants.....257

Annexe XV. L'enfance.....259

ANNEXE I. LES GRANDS-PARENTS

- **BAO** – *D'abord la guerre*

Mon grand-père était général dans la guerre de la Chine avec les Coréens, les Japonais, contre les Américains. Contre les Américains, contre les Japonais aussi. Après il a eu un poste d'éducation dans ma ville natale, du côté de mon père yéyé, lui il est toujours directeur, après lui il a eu un poste de directeur d'usine de textile pour faire des voiles, des tapis, il a eu de grandes relations avec plein de gens (rires). Il a très confiance, il travaille beaucoup, il est rigolo, oui, et ma grand-mère nainai elle a travaillé quelques années dans l'usine, j'ai oublié, quand je suis née, elle travaillait plus, à la maison, femme de maison, comme une femme (rires), mais elle a travaillé en usine. L'autre, ma mamie, la mère de ma mère, elle est enseignante de chinois à l'école primaire, elle m'a raconté des histoires pour enseigner, elle, elle m'a dit que pour être un prof il faut être professionnel, c'est pas un métier qui peut être fait par n'importe qui, en plus elle sait parler, enfin parce qu'elle est prof de chinois elle écrit pas mal d'articles, des cartes de nouvel an, quand elle parle ça se voit, yéyé il parle bien aussi. Nainai, nainai et yéyé se sont occupés de moi parce que à cette époque ils sont retraités, très jeunes, enfin 56-58, et je suis toute seule petit-enfant et on habite ensemble, quand j'avais 4 ans.

- **BI** – *Le rêve de mon grand-père*

Mes grands-parents, ma grand-mère n'a pas de travail, nainai, laolao, pas de travail, elles restent à la maison. Mes grands-pères, ils sont tous les deux ouvriers, tous dans le Shandong. Le père de mon père travaille dans une compagnie de textile, usine de textile, le papa de ma mère je crois que c'était dans une usine de porcelaine.
Mon père et ma mère travaillent dans la même usine de textile que yéyé, ils se sont rencontrés là. Mes grands-parents, pour eux, ils travaillent pour les enfants, mon père a 6 frères et sœurs, ma mère 5, le travail c'est pour la famille, pour que tout le monde ait quelque chose à manger. À l'époque de mes parents, quand ils étaient enfants, les salaires étaient bas mais les prix aussi étaient bas donc ça va. Pour la génération de mes parents, être ouvrier c'était très bien, les salaires étaient mieux que mes oncles et tantes à la campagne. À ce moment-là, pourquoi mon père travaille dans la même usine, parce que mon grand-père est à la retraite, il faut choisir un fils pour le remplacer, mes grands-parents ont demandé à mon père, ce n'est pas l'ainé mais à ce moment-là son âge correspondait et je crois qu'à partir de ce moment-là mes oncles l'admiraient parce que en tant qu'ouvrier on gagne plus que paysan. Mes oncles sont partis travailler à la campagne mais bon les frères cadets de mon père après ils font des affaires, ils gagnent aussi beaucoup mais pas à ce moment-là…Mes parents ne faisaient pas attention à ça (aux valeurs), le but était de gagner sa vie, pour avoir une vie plus heureuse que leurs parents, je crois qu'ils ne faisaient pas attention aux valeurs, c'était le salaire parce que le travail pour eux, d'après moi, c'était monotone, répéter toujours le même travail, on n'en parlait pas, pas beaucoup, je crois à ce moment-là je ne pose pas de questions, le travail c'est le travail, pour eux c'est normal, et pour moi…aussi (rires). Tout au début ils travaillent aussi dans la nuit, après dans la journée, mon père commence à 3 heures de l'après-midi et revient à minuit, ma mère aussi, après ça a changé, moi je préfère quand ils travaillent la journée parce qu'ils peuvent rentrer le soir mais pour eux ils sont plus occupés dans la journée, peut-être dans la soirée moins, mais je crois qu'ils préfèrent aussi la journée pour se retrouver la journée. Quand j'étais petite je crois qu'ils se reposent une journée seulement par semaine, le samedi, dimanche, ils travaillaient plus d'heures à l'époque. Ma mère est à la retraite à 50 ans, je crois presque 50, mon père c'est 60 ans mais ça s'est arrêté son travail un an à l'avance,

il ne toucha pas de salaire parce que j'ai eu mon fils et ma mère est venue à Yantai et on ne voulait pas qu'il reste tout seul et puis mon père a de la tension alors il a pris un long congé à son usine, il ne reçoit pas de salaire, très peu, et après un an il est à la retraite. Maintenant on est tous à Yantai, ils reviennent de temps en temps dans leur village. On ne parle pas beaucoup de leur travail mais je crois, j'ai un peu l'impression, au diner par exemple, papa parle des affaires de la journée de l'usine mais quelquefois sur le travail il y a aussi des affaires sur les collègues, des trucs comme ça mais je crois ils ne me parlent jamais du travail…des soucis, oui, des relations entre les collègues, oui, mais pas de choses sur le travail lui-même…La différence, c'est que eux ils ne suivaient pas beaucoup d'études, pour mes parents, ils ont rencontré la période de la révolution culturelle, ils ont cessé leurs études à 10, 11 ans, ils ont arrêté l'école, quand j'étais petite mes parents me poussent toujours pour les études, pour que j'aille à l'université, c'est leur rêve, tout au début être prof c'est vrai c'est pas le 1er choix mais je pouvais choisir eux je crois ils n'ont pas eu le choix...différent, les générations, différent…Aller à l'université c'était important, parce que mon grand-père, le père de mon père, il voulait beaucoup qu'il y ait un étudiant dans la famille, parmi ma génération, il voulait beaucoup, beaucoup, beaucoup. Je le sais parce qu'il le dit souvent parce que pour lui c'était dommage…parce que la famille de mon père, ils étaient… j'ai entendu dire qu'il y avait un officiel sous la dynastie des Qing 清 (1644-1911), c'est une famille assez célèbre dans cette ville mais après…hum hum… il n'y a plus à cause de la guerre, des trucs… il n'y a plus d'étudiants, c'est le rêve de mon grand-père, il écrit très très bien la calligraphie, et pour la génération de mon père à cause de… de l'époque de la révolution culturelle il ne peut pas donc il comptait sur ma génération, pour qu'il y ait un enfant qui puisse aller à l'université, ça c'était son rêve. Mon grand-père m'a dit ça, pas seulement à moi, à tous les cousins. Quand j'étais à l'école primaire, j'étais très petite, j'ai écrit une lettre à mon grand-père, et il a pris cette lettre et l'a montré à tous ses voisins, à tout le village, ma petite-fille a écrit une lettre, il était fier. Je sais mon père et ma mère ils voudraient que j'aille à l'université, mais mon grand-père quand j'étais à l'université il était déjà mort, mais parmi cette génération il n'y a que moi et mon cousin cadet, nous sommes 19 les 2 familles (père et mère) mais la famille de mon grand-père on est plus de 10, juste moi et mon cousin, les autres non, ils ne travaillent pas beaucoup (rires). Quand j'étais petite j'avais déjà une pression parce que ma mère était très….tous les trimestres tes notes combien, elle me surveillait beaucoup… (rires) les parents de ma mère ne parlent jamais de ça mais ma mère me parle beaucoup, elle croit que les études très très important, parmi les tantes, les oncles, c'est ma mère la plus exigeante. Pour mon fils, c'est important aussi, mais je crois je ne serai pas comme ma mère parce que cette génération aura plus de choix pas que moi, le seul chemin de succès c'était d'aller à l'université mais je crois qu'eux, ils auront plein d'occasions.

- **BO** – *Ils n'ont jamais critiqué leur travail*

Dans les années 1930, ma grand-mère était un peu plus jeune, mon grand-père je crois il était communiste mais quel boulot…je sais plus. Il filtrait l'eau quelque chose comme ça…ma grand-mère les travaux de bâtiment intérieur ou peut-être à l'époque, dans des entreprises d'État. Ils n'ont jamais critiqué le travail. C'était pas important, on n'en parlait pas, c'est pas que c'est tabou, c'est pas ça, on disait le travail à l'époque c'était dur toujours comme ça ou après dans les années 1960-70 qu'il n'y avait pas assez de nourriture, ils n'ont jamais critiqué les communistes, non, rarement, du coup ils sont plutôt…ils aiment beaucoup leur pays et la Chine et ils considéraient que Taïwan c'est la Chine parce qu'on a de la famille à Taïwan…je peux dire qu'ils sont nationalistes,

moi j'aime mon pays et je suis fidèle à mon pays, c'est tout, c'est un peu comme ça, ils n'ont jamais critiqué leur travail.

La question de aimer ou pas, y a même pas ça (*insiste*), vous voyez, comment dire…ce n'était pas facile et c'est tout, c'était dur, ce n'était pas facile mais je ne vais pas critiquer, c'est comme ça. Peut-être on ne peut pas savoir leur pensée à l'époque parce que pour eux c'était juste travailler, comme ça, c'est naturel, y a pas de aimer ou aimer pas, tu fais ton travail pour l'État ou pour Mao Zedong ou je ne sais pas, pour l'État, c'est ce que tu dois faire et tout le monde pareil. C'est comme ma mère, eux ils font…c'était pendant la révolution culturelle tout le monde a arrêté les études pour faire les champs…pour eux c'était naturel. La révolution culturelle c'est en ….en 76, Mao Zedong il est mort donc elle a fait un peu ou pas, peut-être c'est ma tante qui a fait. Ma mère, elle critique la révolution bien sûr, mes parents ouais, moi aussi je critique, ce n'est pas bien (silence).

- **DE –** *Tous les domaines*

J'ai été élevé par ma grand-mère, mes parents étaient pas mal aidés quand j'étais tout petit, par tous les grands-parents, la mère de ma mère et la mère de mon père aussi. Parmi eux, il y en a qui faisaient du travail artisanal, qui vendait des nouilles, il y en a qui travaillaient dans la restauration, mon grand-père était électricien dans la mine, et l'autre grand-père était couturier. Il y avait tous les domaines.

Ils ne m'ont pas influencé, non pas forcément, pour le travail pas du tout. C'est plutôt des témoignages, parfois je vois des collègues de mon grand-père qui étaient électriciens, je vois des ouvriers de la mine, je vois ses collègues, je vois comment il fait les petits travaux électriques à la maison, le couturier je vois le travail de mon grand-père qui fait les vêtements et tout.

- **DONG** – *L'influence de mon grand-père*

Influencé...en fait c'est plus mon grand-père que mon père. On peut dire que mon père ressemble beaucoup à mon grand-père, ils ont le même point de vue même si mon grand-père est vieux et a passé l'époque de Mao tout ça mais il a une pensée plutôt avancée quoi parce qu'il a lu le…il regarde tout le temps la télé, il a lu le…il a écrit (lu) le journal tous les jours…il a un esprit critique quoi, à l'époque même si je demande beaucoup de choses, l'histoire concernant l'époque de Mao tout ça et…je trouve que mon grand-père…par exemple il dit une chose, il dit quand j'étais à Pékin…tu sais en Chine on fait quelque chose de dur à long terme, on pense à plus loin c'est pas comme en France on pense toujours…en Chine on pense plus loin c'est vrai et à ce moment-là je me suis dit à Pékin en BTS peut-être je peux aller à l'autre université supérieure après le BTS en licence ou en master mais il y a une condition il faut que je joue un rôle important à la Fac, c'est –à-dire que j'appartienne à différentes délégations, délégation des études, délégation de classe, et en Chine c'est une petite société chaque classe, dans le collège c'est pareil, tout le monde veut y jouer un rôle important, il y a aussi la délégation du sport, mais il y a une hiérarchie aussi bien sûr, la délégation des études c'est la plus importante, ça veut dire tu étudies bien au moins c'est un bon exemple et en même temps tu aides les autres pour améliorer leurs études donc je me suis dit je dois avoir ce poste, mais comment avoir ce poste en Chine ? C'est première chose examen, examen c'est…tu fais des efforts pour avoir la place c'est tout, deuxième chose ce n'est pas il faut avoir de bonnes relations avec tous les collègues, c'est-à-dire eux ils peuvent voter, ils vont voter…moi j'ai choisi xxx parce qu'il est amical je m'entends bien avec lui, un autre…même si il est bien moi je l'aime pas donc ça va pas, donc à ce moment-là

moi l'examen j'ai pas trop réussi donc moi j'étais en troisième ou deuxième j'ai oublié, donc il y a encore le premier…ça c'est dur là et la seule chose c'est…la seule chose pour gagner c'est que tout le monde choisisse moi. Comment on fait ça ? Comme en Chine on fait normal quoi, on les invite au restaurant (rires), en Chine…ça c'est très chinois quoi, le problème c'est que notre classe il y a environ 40 personnes, alors 40 personnes une fois ensemble je me dis c'est pas possible et c'est très évident, c'est très visible, ça va pas surtout c'est après le prof il annonce cette règle, une semaine après bien sûr tout le monde va comprendre, je me suis dit d'abord je vais diviser en deux parties et après dans quelque temps, presque deux semaine ou trois semaines après ils auront oublié cette chose, on parlera plutôt d'un sujet pas important, on est ensemble on va profiter par exemple…j'ai oublié le sujet qu'est-ce que c'est…mais le plus important c'est pas ça c'est l'argent parce que inviter 20 personnes c'est cher et j'ai pas d'argent donc j'ai demandé à mon père, mon père bien sûr il est d'accord et il me donne l'argent après c'est l'histoire qu'une fois je suis retourné chez moi, je parle avec mon père et mon père me dit à ce moment-là l'argent c'est mon grand-père qui m'a donné…c'est pas mon père l'argent c'est quand mon père raconte cette histoire à mon grand-père…il trouve que…c'est une bonne décision, c'est une question très difficile, alors ça veut dire xxx t'as grandi quoi (voix enjouée) franchement t'as passé…je suis très content…et en même temps c'est le style chinois et en même temps ça veut dire tu comprends comment pour remplir tes objectifs avec quelle façon…il est très content, donc c'est lui qui m'a donné l'argent alors je dis (à mon père) mais ha bon pourquoi tu me dis pas avant c'est pas bien et puis tout ça…tout ça c'est une histoire pour te prouver que mon grand-père m'a influencé, il m'a beaucoup influencé sur la pensée, sur mes choix, oui…

- **FENG** – *La vie en usine*

Mes grands-pères travaillent dans la même entreprise… toute la vie ils travaillent dans cette entreprise, à part mes deux grand-mères qui ne travaillent pas, elles s'occupent des enfants mais peut-être que la mère de ma mère travaillait un peu dans la restauration mais généralement pas beaucoup, et mes deux grands-pères étaient dans les différents ateliers de cette entreprise, il y a beaucoup de familles qui sont dans ce type de…c'est la ville. C'est son frère qui a repris son poste, et son frère est resté jusqu'à la retraite, c'était il y a trois ans. Mais après sa génération, c'est terminé, maintenant c'est sur embauche comme les autres…c'est terminé de reprendre le poste, c'était l'époque…parce que mon père il avait déjà à faire sinon c'est lui qui aurait pris le poste, c'est toujours le plus âgé qui prend le poste. De mon côté, je ne crois pas parce que je voulais faire un stage dans l'usine, parce que je suis rentré en Chine pour les vacances et comme j'ai fait de la mécanique, c'est aussi une entreprise de moteurs, j'ai postulé pour un poste de stage de mécanique, l'entreprise savait que je venais de France alors ils me traitaient comme un espion, comme de l'espionnage industriel, n'importe quoi…il disait « celui-là surtout pas, surtout pas travailler chez nous » parce que c'est encore militaire, c'est comme Thalès en France mais je suis de nationalité chinoise, pourquoi espion je sais pas…mais c'était la seule occasion de travailler un petit peu sinon c'est pas la question, donc non je ne l'ai pas fait.

Le père de ma mère ne faisait rien, juste la présence dans l'atelier, de toutes façons il y avait 30% des gens qui faisaient rien, minimum….et c'est un peu l'époque Mao, la fin de l'époque de Mao, c'est à partir de l'époque de l'ouverture de la Chine qu'on commence à travailler, avant on faisait semblant. On faisait semblant parce que le

reste dépend pas de l'effort au travail…on essayait de ne pas travailler et que ça ne se voit pas trop, tout le monde fait ça, et puis de toute façon c'était tellement planifiée l'économie qu'on n'a pas le choix, ça laisse l'avenir bien précis pendant cinquante ans, c'est un peu comme la Russie. En fait l'usine…j'étais obligé de traverser l'usine pour aller à l'école ou alors je faisais un tour alors j'ai demandé des permis d'accès pour traverser mais je suis censé ne pas regarder, je traverse seulement…sinon c'est les militaires à l'entrée, c'est l'armée et tout…donc des fois je passe par l'atelier de mon grand-père et de temps en temps je discute deux minutes, trois minutes avec lui, mais j'ai jamais vu qu'il travaillait, la plupart du temps il fumait par la fenêtre donc c'est comme ça que j'ai appris quelque chose, ouais j'ai appris quelques connaissances, mais il fallait pas le faire. J'étais très très petit, comme tout le monde faisait ça, je ne me suis pas posé de questions après quand j'ai commencé à réfléchir il ne travaille plus (RIRES) il est déjà en retraite. Mais quand je me souviens je pense que c'était vraiment typique de l'époque, que les gens travaillaient comme ça, c'était un peu une période triste de la Chine, ils ne m'ont rien appris à part ça. Quand moi je discutais avec le père de son père, et le père de ma mère quand je parle avec je pose souvent des questions sur sa jeunesse, son enfance, comment il a vécu, où est-ce qu'il achetait des trucs à manger, est-ce qu'il a vu des Japonais, est-ce qu'il a eu des catastrophes naturelles, comment il a survécu, des choses comme ça mais jamais, jamais on parlait travail avec lui parce que pour moi il n'a jamais vraiment rien fait…RIRES…déjà il était au service contrôle-qualité et il n'y avait pas de pièces à contrôler, pendant de très très nombreuses années il n'y avait pas de pièces à contrôler, on n'arrivait pas à fabriquer des pièces donc forcément je n'étais pas très intéressé de parler avec lui de travail, par contre je parlais tout le temps avec lui parce que c'était intéressant de connaître des choses sur son époque, comment lui il a vécu réellement, c'est intéressant,…RIRES….il m'a transmis des valeurs sur la vie, surtout des informations, ça permet de réfléchir un peu, je suis intéressé des fois par l'histoire de la Chine, c'est dommage de ne pas connaître son pays donc j'essaie de connaître mais par les livres des fois on ne connaît pas totalement, donc j'essayais de savoir et de ce côté-là, il m'a quand même montré…surtout parler des choses de la vraie vie…mais côté travail, franchement, très très peu, je ne sais pas si c'est une valeur peut-être c'est une valeur aussi. Mais je ressens plus des informations que des valeurs mais après quand on conclue ça peut être traduit comme des valeurs. Le père de ma mère était plus âgé donc de mémoire il était déjà à la retraite mais je n'ai pas vu, je pense que c'était dans une usine japonaise, ils étaient surveillés, parce que lui il est né en 1925, 1922, donc c'était pendant la guerre. Je savais seulement qu'il travaillait dans une usine où il y avait des japonais donc c'était un peu tendu comme ambiance après…à l'époque avec lui, il me disait que c'étaient des situations que tu pourrais jamais imaginer dans l'entreprise, après c'est vrai que je n'ai jamais pu imaginer plus, avec les japonais autour quand on travaille.

Quand les grands-parents ont le temps de s'occuper des petits-enfants c'est parce que généralement ils travaillent plus donc ils parlent moins, il y en a qui parlent mais…alors que les parents on vit en pleine période de leur travail donc systématiquement ils racontent ce qu'ils ont vu tous les jours donc on apprend plus facilement des parents que des grands-parents, mais des grands-parents pas beaucoup….ma mère non plus, ma mère côté travail pas beaucoup, elle était un peu stable…elle était un peu dans les services comptabilité-finances de l'atelier…La seule chose que j'ai apprise d'elle, comme elle faisait ça tout le temps, elle est plus rigoureuse que mon père dans la

rédaction, dans les chiffres donc quand je faisais les devoirs de l'école elle était plus stricte, mon père il disait « bon c'est pas grave, tu feras mieux plus tard » mais ma mère « tu dois écrire ligne par ligne », ça vient de son métier. Déjà j'étais un peu confus RIRES, l'un qui me disait c'est bon comme ça et l'autre qui me disait respecte la ligne, une ligne virtuelle, elle n'existe pas sur le papier mais il faut écrire sur les lignes, les colonnes ou les lignes, écrire vraiment droit comme s'il y avait une règle à côté, mon père pas du tout, c'était dans tous les sens…RIRES….il dessine comme il veut, mais ma mère c'était vraiment par rapport à son métier et elle est toujours comme ça, maintenant pour noter quelque chose c'est propre. Ma mère est comme ça…les chinois disent « allemand…japonais, allemand », plus rigoureux, faire des choses propres, mon père il change toutes les secondes, moi je suis ni l'un ni l'autre, en fait, je ne suis pas comme mon père je ne change pas aussi souvent mais je ne suis pas comme ma mère non plus parce que je ne respecte pas les lignes comme elle.

- **KANG** – *Travailler pour l'Etat*

Mon grand-père il travaillait dans les mines, quand il était petit il travaille dans les mines, quand il a 50 ans il est rentré comme fonctionnaire. Pour ma grand-mère je crois elle est une vendeuse dans un centre commercial mais c'est il y a….je crois…il y a 5 ans, 4 ans elle est à la retraite. Quand je suis né je crois ils sont tous à la retraite. Mon grand-père est décédé en 1995 et ma grand-mère cette année elle a 81 ans, oui exact, l'année 1937, du côté de mon père. Du côté de ma mère, mon grand-père il est décédé en 2011 parce que cette année j'étais en France, donc je n'ai pas la bonne mémoire, 2011 ou 2013….il était technicien de moteurs…tu sais le…a brand of shangdi machines…tracteur. Ma grand-mère a 79 ans je crois, elle a fait aussi professeur agricole primaire. J'ai très très peu, pas beaucoup de souvenirs. Je pense qu'ils n'avaient pas beaucoup de pression, professeur, technicien, parce qu'à cette époque-là c'est toujours les entreprises ou les écoles, tout appartient à l'Etat donc il n'y a pas beaucoup de pression, et chaque année le marché c'est pas mauvais, donc c'est toujours travailler pour l'Etat donc il n'y a pas de pression pour créer de la valeur pour les clients, c'est juste le travail, travail et après l'Etat verse un salaire donc…peut-être quand il était petit la vie c'est très dur parce que pendant ces années la Chine n'est pas…c'est pas encore la chine populaire, c'est pas encore…comment dire…c'est pas créé…parce que j'ai dit ma grand-mère est née en 1937 donc quand elle était jeune c'est juste pendant la guerre, la seconde guerre mondiale, donc la vie c'est très dur là-bas dans ces années-là. Après la création de l'Etat la vie c'est plus…comment dire….c'est plus….c'est plus facile qu'avant et jusqu'en 1960, il y a 3 ans de difficultés de production, donc dans cette époque peut-être la vie c'est un peu difficile parce que la nourriture n'est pas assez, peut-être c'est la première difficulté dans ces années et après c'est la révolution culturelle, c'est l'année 1970 et après je crois la plupart du temps pendant leur travail c'est bon, c'est pas très dur, selon ma mémoire….

Aujourd'hui en Chine la population c'est 2 ou 3 fois qu'à l'époque de la création de la Chine parce que depuis 1990 le marché s'est ouvert, les entreprises se sont multipliées donc le marché maintenant c'est presque complet par des entreprises donc je crois les entreprises locales maintenant veulent s'agrandir et étendre leurs marchandises vers le monde entier. Ça dépend de l'époque, parce que à notre époque avec les pressions il y aussi des chances pour faire des différentes choses, pour exporter le marché parce qu'avant les entreprises doivent vendre leurs services en Chine et maintenant ils peuvent non seulement vendre à l'étranger mais aussi investir leurs ressources vers tous les pays, c'est ça, je ne peux pas dire très précisément en français mais c'est ça je crois.

- **LAN –** *Mon grand-père était professeur*

Il est un professeur, mon grand-père, de langue chinoise au collège. Ma grand-mère c'est travailleur, elle était ouvrière dans l'usine. Je pense ils ont 81 ans.

Du côté de ma mère, son père était fonctionnaire dans le gouvernement mais à 60 ans il est à la retraite. Ma grand-mère maintenant elle a 86 ans, elle ne travaillait pas…pardon…avant elle travaillait aussi, ouvrière. Mon grand-père parce qu'il est professeur, toujours il me raconte les choses culturelles, mon grand-père est toujours intéressant par la culture chinoise, il a toujours parlé de ses étudiants et il aimait son métier. Il dit la classe, il a enseigné la classe, le texte et comment il parlait et l'introduction, et tous les étudiants c'est bien…et il expliquait comment enseigner aux autres…mon grand-père quand il trouvait les étudiants qui dormaient dans la classe, peut-être il pensait qu'il était très fatigué donc il faut le laisser dormir, il faut respecter les étudiants…Il est très gentil, il y a un étudiant quand il n'a pas de parents pour s'occuper de lui, il l'invite dans sa maison quand il était professeur, il accueille cet étudiant et après l'étudiant a fait un très bon travail dans la Jinghua université, et maintenant cet étudiant travaille aux États-Unis. Avant il est rentré dans une très bonne université Jinghua parce qu'il est toujours avec mes grands-parents, je pense c'est très bon parce qu'il est comme le frère de mon papa, il aime le travail, il parle beaucoup, il influence le frère de mon père, il travaille mieux.

- **LIAN –** *Avant il avait beaucoup de terres*

*Ils sont morts. Les parents de mon père, mon grand-père est…réparer les avions ça c'est pour…je cherche le mot…ça c'est pour le Kuomintang…*国民党Guómíndǎng *mais après le* 共产党gòngchǎndǎng *le parti communiste mon grand-père il répare les voitures mais pas les avions. Ma grand-mère, je pense, elle…fabrique des vêtements, couturière. Et les grands-parents de ma mère, je ne sais pas la mère de ma mère mais le père de ma mère il avait beaucoup de terres donc il est riche (rires) mais c'était interdit donc les terres sont perdues et après je ne sais pas ce qu'il a fait.*

- **LONG –** *La vie, c'était dur*

Alors, franchement, je sais pas trop parce que quand je suis né mes grands-parents paternels étaient pas là et mes grands-parents maternels ne travaillaient pas à ce moment-là et franchement je n'ai pas beaucoup de souvenirs mais je sais que mon grand-père était enseignant et il a aussi travaillé pour le gouvernement quelque chose comme ça, et ma grand-mère ne travaillait pas, c'est la house wife, c'est ça. Quand j'avais un an je l'ai vu (mon grand-père) mais un an c'est comme pas de souvenirs…plutôt avec ma grand-mère

Bien sûr c'était plus dur à leur époque, je crois que c'était la 2ème guerre mondiale, donc oui c'était dur, il n'y a que des guerres, les japonais…oui c'est la guerre donc la vie c'est dur. Pour le travail, je ne sais pas, franchement je ne sais pas trop.

- **MEI** – *Ma grand-mère était russe*

C'est un peu compliqué, la mère de mon père est russe, ce n'est pas chinois, quand elle est très jeune, 20 ans et enceinte de mon père, elle émigre en Chine parce que c'est la guerre. Mon père est alors né dans le *hēilóngjiāng* 黑龙江, mais l'origine c'est russe.

Mon père ne parle pas russe parce qu'il est né en Chine donc il parle chinois. Mes grands-parents émigrent c'est juste à 20 ans…maintenant ils sont décédés, s'ils étaient en vie ils auraient presque 100 ans.
Mes deux grands-mères ne travaillent pas, juste femmes de famille, beaucoup d'enfants, d'oncles et de tantes. Du côté de mon père, il y a 7 frères et sœurs et les deux grands-pères sont militaires, ils luttent contre le Japon, la guerre Japon-Chine, oui, oui, militaires.
À cette époque les Russes étaient contre le Japon aussi et mon grand-père participait au parti communiste en Chine, l'autre (côté de ma mère) aussi, la même chose.

<u>note</u> : en 1939 l'URSS est alliée de l'Allemagne nazie avec le pacte germano-soviétique et l'aide pour l'invasion de la Pologne mais dès l'hiver 1939 l'URSS attaque la Finlande pour protéger la ville de Léningrad de l'invasion potentielle allemande. En juin 1941 l'Allemagne attaque l'URSS, l'URSS devient alors un Allié. Selon les historiens, l'entrée de la Chine dans la 2nde guerre mondiale est controversée et est datée soit en 1931 avec l'invasion de la Mandchourie par les Japonais, soit en 1937 avec l'incident du pont de Marco Polo à Pékin.

- **NA** – *Le mandarin*

Surtout la génération de mes grands-parents, oui, plus que mes parents, parce que leur génération comme tous les deux sont professeurs, c'est très très rare dans leur génération, y en a plein qui sont femmes au foyer. Dans leur génération les filles sont moins éduquées, les filles ont moins de chance pour étudier, pour aller à l'université, pour travailler donc…ma grand-mère elle est très fière de ça et évidemment ils gagnent plus que les autres donc c'est bien, le niveau de vie est confortable
Ça se voit déjà parce que du côté de ma mère, il y a ma grand-mère qui travaille pas donc…on dit pas ils sont différents mais…comment dire…ouais parce que y a que mon grand-père pour faire vivre la famille, et ici il y a deux donc ça…mais en fait ma famille, mon père et ma mère gagnent presque équilibre donc c'est bien mais ça se voit la famille de mon père est supérieur (plus riches)…comme ici ils sont deux (du côté du père) et ici ils sont trois (côté de sa mère)…peut-être j'imagine quand ils sont petits, quand ils sont jeunes, le niveau de vie c'est pas pareil…Pas dur, pas dur mais…comment dire… y avait pas de difficultés mais on peut dire peut-être pour profiter c'est pas pareil. Maintenant on habite proches les uns des autres, les trois familles on habite pas loin. Ils se connaissent bien, surtout que mes grands-mères sont du même âge, elles s'entendent bien. En fait le plus grand soutien financier c'est mes grands-parents, ils sont très très ouverts pour aller à l'étranger, oui je crois c'est très rare, et en fait mes grands-parents ils veulent bien que je reste à l'étranger…mais personnellement je voudrais rentrer (rires). La famille, la famille me manque…peut-être après quelques années je vais retourner. Mes grands-parents, oh oui, il m'ont raconté beaucoup d'anecdotes….en fait c'est vraiment des petites blagues parce que comme leur génération le mandarin c'est pas assez généralisé il y a plein de professeurs qui parlent avec un accent et mes grands-parents aussi. Aujourd'hui ils parlent vraiment avec un accent, en fait quand je suis petite je me demande souvent pourquoi vous parlez avec un accent, comment vous enseignez, parce que nous quand on était à l'école tout le monde parlait mandarin bien sûr, et il m'a dit non, non, non quand on enseigne on parle le mandarin mais je ne le crois pas…(rires) peut-être parce que ça fait déjà vingt ans ou trente ans mais maintenant il ne peut plus parler le mandarin, il parle toujours avec le dialecte, donc ma grand-mère elle m'a

raconté des blagues avec le dialecte dans la classe…En classe c'est sûr, ils parlaient mandarin. C'est obligatoire, comme moi maintenant si je voudrais être professeur à l'institut Confucius il me faut un certificat de mandarin. En fait mon grand-père il aime bien la calligraphie et la peinture chinoise et je crois que mon père est influencé par mon grand-père, c'est pour ça il est comme mon professeur, il enseigne la biologie, il faut plein de supports dans la classe, des squelettes…mon grand-père il dessine, il peint tout seul pour ses supports de classe et il peint bien…quand j'étais petite chez mes grands-parents il garde toujours ses peintures.

- **NING** – *Le roi de son village*

À l'époque de mes grands-parents, je crois qu'ils n'ont pas de vie professionnelle parce que c'était dans le village, c'était agriculteur en fait, ils ramassaient du bois, des champs, cultivaient le blé et le maïs. Mon grand-père du côté de ma mère était le responsable, c'était un peu spécial à l'époque, c'est très très chinois, je ne sais jamais comment on dit en français, c'est un système qu'on n'a plus, à l'époque on est payés par des tickets pour acheter des choses, c'est l'Etat qui met toutes les ressources pour la vie dans une boutique et cette boutique est gérée par l'Etat et puis par la ville, la commune et puis par chaque village, donc la forme de ce genre de boutique est assez grande donc il y a beaucoup de gens qui y travaillent, donc les gens travaillent et gagnent des salaires mais à cette époque-là c'est des tickets qu'on peut utiliser pour acheter de la viande, des tissus, des vêtements, des choses comme ça donc mon grand-père était responsable de ce genre de boutique dans ce village. Alors j'ai souvent entendu ma mère dire que c'était presque le roi de son village, le chef du village, parce que tu prends (t'occupes) toutes les ressources de ce village, et puis après c'est comme des fonctionnaires aujourd'hui, c'est un poste à vie, à l'époque c'est vraiment à vie donc tout le monde rêvait d'avoir ce genre de poste, on parle d'un bol en or, en Chine on parle de bol en or, c'est ça parce que tu as un poste à vie, tu es toujours bien payé, tu es fonctionnaire, avant on parle des bols en or et après avec le temps ça change, il n'y a plus de ça et pour les fonctionnaires de l'Etat maintenant on parle des bols en acier parce que tu peux jamais casser ce genre de bol pour manger du riz et ça veut dire que tu auras toujours quelque chose à manger, c'est ça qu'on appelle en chinois tiě wǎn铁碗 RIRES… (*il se tourne, les collègues ont tourné la tête*)…Ha là ils ont compris…RIRES. Par exemple quand tu es viré, des choses pas très bien, t'es viré de l'entreprise, on dit « tu as cassé ton bol » ou les gens qui font mal, même pour les fonctionnaires, en charge de la ville et accusé de corruption, on dit « il a cassé son bol », des choses comme ça. Le bol a une grande force symbolique parce qu'à l'époque on mange toujours avec le bol à la main pour manger du riz, c'est pour ça qu'on utilise ce genre d'expression.
Mon grand-père du côté de mon père était responsable du département de la culture entre la commune et la ville, je pense en français il n'y a pas ça, c'est une grosse commune qui n'a pas atteint la taille d'une ville, Xian, dans cette grosse commune, au niveau de l'Etat il y a différents départements, l'éducation, la culture, lui il est responsable de la culture, il est fonctionnaire aussi.

- **QIAO** – *Migrations*

Mon père vient du Henan et ma mère vient du Shaanxi. En fait c'est mes grands-parents qui ont apporté tous les enfants du Shaanxi et du Henan parce que les parents de mon père ont construit la route, donc mes grands-parents restent ici à Xiangyang, et les parents de ma mère il y a une usine très grande, de l'Etat qui est installée ici à Xiangyang et les parents de ma mère sont travailleurs là-bas. C'est une entreprise de….construction de

voitures…d'une partie des voitures, ça s'appelle Zhoucheng 轴承 (roulements en acier), mais je ne sais pas comment dire en français…mais ça n'existe plus maintenant, l'usine…parce que c'est à cause de…c'est la stratégie politique de l'Etat, toutes les usines de l'Etat doivent devenir privées, il reste seulement un tiers du personnel…mais ma mère quand j'avais 12 ans elle a décidé de travailler à Shenzhen, près de Hong-Kong, pour gagner de l'argent, pour me soutenir financièrement, pour mes études, et mon père reste toujours à Xiangyang parce qu'il est professeur de lycée, histoire-chinois et du monde. Ma mère maintenant est commerçante à Shenzhen, c'est le deuxième plus grand bâtiment à Shenzhen, dans une rue très connue pour le commerce…elle vend les produits électroniques…depuis 2001 ou 2002 jusqu'à maintenant…avant elle travaillait dans l'usine de Zhoucheng 轴承 mais après elle a tout changé, elle a décidé d'aller à Shenzhen.

- **QIAO** – *Ma grand-mère était professeur en école primaire*

Ma mère m'a dit que mon grand-père aime vraiment bien s'occuper… c'est-à-dire vraiment il se charge bien des relations entre les différentes personnes pour unifier un groupe et pour être plus efficace, c'est comme ça…je trouve mon grand-père intelligent mais un peu bizarre (rires) parce qu'il parlait pas trop, il est un peu sourd…il a 81 ou 82 ans, ma grand-mère 83. Du côté de mon père, sa mère est professeur d'école primaire chinois et mon grand-père travaille sur le chemin de fer…alors peut-être ils influencent mon père…oui, ils sont toujours en vie, mon grand-père a 80 ans cette année et ma grand-mère 79 à peu près. En fait quand j'étais petite ma grand-mère était déjà à la retraite, mon grand-père je connais pas ses expériences de travail mais je sais qu'une fois en retraite il aime bien collectionner les timbres, il est le chef d'une association de collection des timbres de xxx, ma grand-mère après la retraite elle a ouvert une petite shop, c'est comme un petit supermarché dans le campus de l'école primaire….ma grand-mère oui je pense elle aimait son travail parce qu'elle me parle souvent des élèves, pour donner des renseignements, mais pour mon grand-père…non.

- **QIONG** – *Le ticket de riz*

Je ne sais pas en quelle année ils sont nés…les parents de mon père sont tous morts, et les parents de ma mère sont déjà en retraite, ils étaient dans les effectifs de l'armée chinoise, par exemple mon grand-père il était chef de cuisine dans l'armée, et ma grand-mère je ne sais plus, je ne sais pas, ils ne m'ont jamais raconté alors je sais pas…plutôt mon grand-père il parlait beaucoup, c'est pourquoi je sais qu'il était chef cuisinier…il parle tout le temps mais je ne retiens pas, il bavarde beaucoup. À l'époque de mes grands-parents, si eux ils ne travaillent pas alors….ils n'ont pas assez de choses à manger, à leur époque ils doivent travailler pour gagner le ticket de…par exemple le ticket de…fàn piào饭票…le ticket de riz, il y a différents tickets, il y a le ticket de riz, il y a le ticket de viande, il y a le ticket de légumes, s'ils ne travaillent pas, ils ne peuvent pas obtenir ce ticket, et alors il n'a pas de choses à manger, et quand même à leur époque il y a des gens qui ne trouvent pas de travail, là il y a des gouvernements qui distribuent un peu ce genre de tickets mais ça ne suffit pas. Je me souviens comme ça, quoi (rires).

En fait, lui il ne parle pas du travail avec moi, il s'intéresse plutôt est-ce que je suis bien dans ma vie maintenant, est-ce que je suis bien à Shanghai, comment je fais pour manger tous les jours, c'est plutôt ce genre de questions qui l'intéressent, ça lui est égal si je travaille dans ma ville natale ou à Shanghai. Mais j'imagine que lui, oui, si je travaille dans ma ville natale, il serait content parce qu'il pourrait me voir tous les jours.

- **SHU** – *Paysans*

Mes grands-parents, tous sont paysans, ils ont leur propre champ, potager, tout ça…Leur âge, non…mais déjà la mamie du côté de mon père n'est plus là…non, je ne connais pas parce que déjà je ne suis pas leur première petite-fille, ils ont déjà beaucoup de petites-filles, mamie de mon père est morte après la maman de maman n'est pas en très bonne santé mais tous les trois sont âgés, vers 90 ans. C'est une grande famille. Mon père a une grande sœur, un grand frère, il est le 3ème enfant de la famille, après il y a encore un petit frère et une petite sœur, ma mère a 2 grandes sœurs et encore un petit frère. Ils sont tous paysans, ils travaillent dans les champs, une fois les enfants grandis ils ont arrêté leur travail sauf entretenir leur petit potager, mais les grands-parents ont beaucoup aidé pour soigner les petits-enfants. C'est la nature qui décide, est-ce qu'il y a du bon soleil pour les fruits et légumes…mais je sais que les grands-parents du côté de papa ils ont abandonné leur grand champ parce qu'ils commencent à avoir leurs petits-enfants très tôt donc ils ont déjà déménagé en ville à wuhan pour soigner les cousins, les grands cousins-cousines, j'ai passé énormément de temps avec mes grands-parents en fait parce qu'ils m'ont accompagnée parce que mes parents travaillent beaucoup, donc chercher les enfants à l'école, préparer les repas et passer le week-end, j'ai vraiment passer du temps avec mes grands-parents. Après du côté de ma mère, les grands-parents soignaient plus les enfants de leur fils, mon petit-cousin parce que c'est le fils qui s'occupe beaucoup plus des papis mamies mais ils ont aussi gardé leur champs, ils retournent souvent là-bas pour s'en occuper, après il y a aussi les 2 grandes sœurs de ma mère qui ont leur propre champ, plus grands que celui de mes grands-parents, elles sont paysans professionnels, tous les ans elles gagnent de l'argent grâce à leur poisson-crevette, tout ça, et chaque année elles nous envoient de la bonne nourriture à partager tous ensemble…chaque année quand on va chez elles, elles nous remplissent nos coffres avec les poissons, crevettes, incroyable, lotus aussi.

- **TING** – *Ils étaient pauvres*

Les parents de mon père ils sont morts quand j'étais jeune du coup je ne sais pas à quel âge ils sont morts, mon grand-père paternel il est mort quand j'avais 11 ans, et sa mère est morte quand j'avais 15 ans, les deux sont paysans et les parents de ma mère je crois ils ont 70, à peu près comme ça, et la mère de ma mère elle n'a pas de travail, elle est paysanne aussi, et le père de ma mère il sait construire des maisons, il est maçon.

Ma mère avant elle travaillait avec ma grand-mère quand elle avait son entreprise à wenzhou, quand on n'a pas encore déménagé à pékin, mais quand ma mère est partie, elle a fait des petits boulots pour les autres entreprises dans un autre village, par exemple ils ont besoin de personnes pour faire des petits boulots mais elle n'a pas du tout de métier…du coup comme elle a eu 3 enfants mais comme les 3 filles sont toutes à Pékin du coup moi et moi et mes cousines on a grandi chez ma grand-mère, mes grands-parents, où la plupart du temps elle s'occupe des enfants, des petits-enfants, sans cesse l'un après l'autre, l'un après l'autre, l'un après l'autre…et mon grand-père il sait construire des maçons c'est ce qu'il fait souvent, et des travaux chez les autres.

C'était pas facile, c'est le travail physique, c'est porter des choses et ensuite c'est construire la maison, oui, ce n'est pas un travail facile….ils sont très pauvres, ils étaient très pauvres…il y a 20 ans ils étaient encore pauvres mais leurs enfants ils ont changé….les 4 enfants, ils ont tous fait le commerce, ça a beaucoup changé la situation de famille.

Quand mes parents sont allés à pékin, ça a tout changé la situation, petit à petit je sens que…quand j'étais petite

ma famille n'était pas une famille riche, pas pauvre on a de quoi manger, de quoi s'habiller c'est sûr, on a une maison mais on n'est pas riches. À ce moment-là je ne pense pas aller dans un autre pays parce que je sais on n'a pas les moyens mais après quand ils sont allés à pékin, petit à petit, quand je suis entrée au lycée la situation était beaucoup mieux, et quand je suis allée à l'université ça va je ne me sens pas pauvre…RIRES…je commence à penser à aller dans un autre pays parce qu'on a des moyens.

- **WEN** – *Le travail, c'était très dur*

Le père de mon père travaillait dans le même secteur que mon père et sa mère ne travaille pas, elle reste à la maison. Et le père de ma mère travaille comme professeur à l'université et sa mère travaille en usine comme ouvrière. Comme mes parents travaillaient beaucoup c'est mes grands-parents qui s'occupaient de moi tout le temps. Leur travail c'était très dur, par exemple la mère de ma mère qui travaille dans l'usine, ça demande beaucoup de force, maintenant elle est âgée elle a beaucoup de maladies aux bras, et surtout aux os parce qu'elle travaille dur et elle porte des choses très très lourdes tout le temps, c'est très dur mais elle est très travailleuse aussi. Le père de ma mère travaille comme professeur mais comme à cette époque-là c'est la période de la Révolution culturelle du coup les gens qui ont des connaissances ne sont pas acceptées par la société. Il travaille sérieusement mais il n'a pas reçu beaucoup de respect et de bon salaire, son salaire n'est pas suffisant pour nourrir sa famille. Le père de mon père travaille dans ce secteur c'est quand même dur aussi, un peu comme ouvrier, ouvrier qualifié, c'est dur aussi, ouais, après à cette époque-là à la retraite son fils peut prendre son poste directement sans entretien, du coup il part à la retraite très tôt, à 40 ou 42 ans, déjà la retraite, c'est pour que mon père puisse prendre son poste parce qu'après ce genre de choses c'est fini. Et après il travaille comme…faire des trucs à la main et les vend dans la rue…RIRES gênés. Toute la famille me dit il faut être très travailleur, quand j'ai dit en France il y a beaucoup de grèves et que les gens se plaignent beaucoup de leur travail, ils ne comprennent pas du tout, ils pensent que on doit travailler beaucoup, c'est normal, ils pensent c'est normal, il n'y a pas de vacances…On travaille beaucoup pour nourrir la famille d'abord, s'ils peuvent avoir un poste c'est déjà quelque chose de très bien et après il ne veut pas de changement, il veut rester dans ce poste toute la vie et après partir à la retraite, pour s'assurer qu'il y a toujours des ressources pour la famille, ils ne veulent pas du tout de changement, et surtout les entreprises nationales, il y a les 5xianyijin, il y a des choses intéressantes et ils seraient très contents avec des choses comme ça parce qu'ils pensent que…parce que mon père vient d'un petit village et il a deux-trois grands appartements dans une grande ville et il pense c'est grâce à son travail, grâce à son entreprise qu'il a tout ça sinon s'il reste dans le petit village il n'aurait jamais eu de grande voiture, de grand appartement et il est très content même si il travaille beaucoup, ouais, vraiment il n'a pas du tout de vacances. En fait, sur le contrat c'est écrit on a des vacances, le jour de vacances c'est selon l'ancienneté, pour mon père il a 15 jours de vacances chaque année mais il ne veut pas les prendre parce qu'il pense que s'il part le travail de son entreprise ne marche pas aussi bien que quand il est là, du coup il s'inquiète toujours sur son travail, est-ce que tout le monde va bien, est-ce que l'entreprise va bien, il s'inquiète toujours donc il décide de ne pas prendre de vacances, il dit que pour lui ce n'est pas possible.

- **XIA** – *Les hommes décidaient*

Maintenant ils sont tous décédés parce que mes parents sont les plus jeunes de la famille, et mes là mes grands-parents sont très très âgés, et oui je les ai vus mais quand j'étais petite mais je n'ai jamais vécu avec eux, je les visite du temps des fêtes mais le dernier que j'ai visité c'est pendant mon collège, après ça fait longtemps quand même. Je sais que mes deux grands-mères travaillaient pas, elles n'ont pas le choix, 6-7 enfants il faut qu'elles restent à la maison et ce sont les hommes qui travaillaient, je ne sais pas le père de ma mère ce qu'il faisait, mais le père de mon père travaillait dans un cinéma mais concrètement ce qu'il faisait je ne sais pas, mais je sais que quand même il a réussi parce que pour avoir cette grande famille c'était pas facile, et souvent avant en chine la génération c'étaient les hommes qui décidaient, ceux qui dominaient la famille, ceux qui détiennent l'argent et qui fournissent tout pour la famille…mais c'était il y a longtemps…

Ça a changé beaucoup, dans ma famille déjà ma mère gagne plus que mon père et…mais au niveau des relations ça dépend des couples, on peut pas dire que c'est l'argent qui décide, mais c'est plus égal mais dans notre génération c'est encore plus égal, chacun on travaille, y a pas de question de qui dépend de qui…

- **CUI** – *C'était pauvre*

Mes grands-parents paternels habitent à la campagne, ils ont sept enfants, dix-neuf petits enfants et donc du coup je ne suis pas la précieuse. Ça veut dire, je ne suis pas la seule donc ils ne vont pas me gâter tous les jours et surtout j'habite très très loin. À l'époque il fallait prendre une journée de train, une journée de train pour rentrer et ils habitent à la campagne donc après il faut prendre le bus et après la moto, c'était pauvre. Ils étaient agriculteurs, eux, c'est la communauté, tout le village porte le même nom. C'est difficile à expliquer, c'est peut-être oui, en Chine à l'époque c'était comme ça…imagine mes grands-parents ont déjà sept enfants et mon grand-père avait 5 ou 6 frères alors le village, on a la même racine…surtout on est mongols, on vit ensemble. Moi, je ne suis pas très très mongol alors je pense pour les Mongols qui sont vraiment Mongols, alors oui il y a des différences. Parce que je connais une mongol qui ne parle pas le Mandarin, ils se voient entre eux, …même en Mongolie Intérieure, là il y a beaucoup de villes mais c'est plutôt là, au bord de la frontière, là c'est vraiment très mongol (que vivent les Mongols). Moi je ne parle pas la langue Mongol, pas du tout. J'avais pas cette conscience, je n'avais pas cette occasion non plus. À l'école, dans la ville…en fait on ne parle pas Mongol. Mon père non plus, il est parti pour ses études très tôt alors il ne parle pas mais par exemple ses frères parlent mongol parce qu'ils sont restés à la campagne. Mon papa est le seul à être parti, en fait sa famille est assez moderne, les 8 enfants ont pu aller à l'école, à l'époque c'était rare, et puis après chacun sa vie.

Mes grands-parents ont déménagé en ville, ils ont quitté leur terrain parce que le gouvernement a acheté leur terrain, avec l'argent ils ont acheté un appartement en ville, c'est plutôt en banlieue de la ville, une heure et demie en train. Ils me disaient que c'était tellement dur de travailler dans le champ, par exemple ils ne connaissent pas les caractères alors c'est plutôt le travail dans le champ, et mon papa m'a raconté souvent que quand il était petit il n'y avait pas assez à manger, il s'est évanoui plusieurs fois par terre parce qu'il avait faim. Je me souviens quand j'étais petite je veux pas finir mon bol de riz et mon père me disait, tu sais, tu te rends compte, ton grand-père travaillait par exemple un mois pour avoir ces grains de riz et maintenant tu gaspilles, oui, il m'a éduquée comme ça. Je me souviens par exemple pour le papier je le déchire parce que j'ai mal écrit et je jette et mon papa n'aime pas ça et je crois à la fin de la semaine il vérifie combien de papier j'ai déchiré et après il me disputait, oui.

Du côté de ma mère, ma grand-mère ne travaillait pas, mon grand-père faisait partie de cadres. Je sais pas si c'est le parti mais ce que je sais c'est que la famille de ma maman était riche, assez riche, déjà ils ont moins d'enfants, seulement ma mère et ma tante, et mon grand-père maternel travaillait pour l'Etat alors je me souviens il pouvait se déplacer à Shanghai pour le travail à l'époque alors…c'est vrai quand ma mère elle était au courant que mon père n'avait jamais jamais porté de vêtement tout neuf elle était étonnée. Mais à l'époque toute la Chine pour moi était pauvre pas trop de différences, la seule différence c'est entre quelqu'un qui peut se nourrir et quelqu'un qui ne peut pas se nourrir, ce n'est plus comme aujourd'hui. L'enfance de mes parents et puis à l'époque de mes grands-parents, c'est vraiment après l'établissement de la Chine, c'est tout récent et puis…après il y a eu la guerre.

À l'époque les femmes travaillaient pas beaucoup et après ma grand-mère travaillait dans les restaurants comme vendeuse et mon grand-père travaillait toujours pour l'Etat et après la retraite. Mon impression c'est qu'ils ne se posaient pas la question si c'était difficile ou pas, ils se posaient juste la question c'est combien je gagne, c'est suffisant ou pas. Aujourd'hui ils habitent maintenant dans une autre ville mais ils ont pris leur retraite en Mongolie Intérieure alors chaque année ils doivent rentrer en Mongolie intérieure pour faire l'empreinte du doigt, pour montrer qu'il est encore vivant et qu'il peut toucher sa retraite, c'est une confirmation. Mais maintenant la technologie est plus développée et il pourrait…je pense qu'ils le font déjà en ville. Et mon père au début de sa retraite, c'est au début de l'année, il faut prendre (une photo de soi avec) le journal du jour, tu prends une photo du journal et tu l'envoies au gouvernement et après tu peux toucher la retraite. Ce n'est pas forcément le premier jour de l'année mais une fois par an (rires) mais les gens aujourd'hui se déplacement tellement souvent.

- **GANG** – *Travailleurs migrants*

Je pense ma grand-mère paternelle vient d'avoir 70 ans, et mon grand-père plus de 70 ans. Ils sont agriculteurs, pendant une période ils travaillaient avec mon père…mon grand-père trouve toujours des petits jobs, il ne peut pas s'arrêter. Les parents de ma mère, sont décédés. Ils étaient agriculteurs et mon grand-père était aussi comptable. Je les ai vus travailler dans les champs, quand j'étais petit je travaillais encore avec eux, ensemble, dans les champs et je pense que j'étais heureux…je pense que le travail physique dans les champs ne me rendait pas malheureux…je trouvais ça marrant…RIRES…tout est nouveau pour moi…allez faire ci, découvrir ça. Je ne pense pas parce que c'est du vrai travail pour moi, ils avaient beaucoup plus de travail que moi, c'était fatiguant…parce qu'ils n'ont pas le choix, ils n'ont pas de diplôme, ils n'étaient pas formés, ils font ça parce qu'ils n'ont pas d'autre choix, ou bien par tradition…je ne sais pas comment expliquer…puisque mes grands-parents, arrière grands-parents sont agriculteurs donc mes parents deviennent agriculteurs naturellement, spontanément, ils n'ont pas pensé à faire un autre métier.

Les sœurs de mes parents, mes tantes, elles sont parties travailler dans les usines à Canton, les nóngmíngōng 农民工 (travailleurs migrants), les ouvriers-agriculteurs, elles sont parties à Guangzhou, loin, pour travailler dans les usines, sans hukou je pense, elles devaient avoir un titre de séjour provisoire. Mais je pense dans ma famille je suis le premier à avoir un diplôme universitaire…et aujourd'hui dans ce village, bien sûr je ne suis pas le seul mais la plupart des jeunes de mon âge n'ont pas de diplôme universitaire, ils sont restés dans le village ou dans les environs.

- **LIN** – *Mon oncle a été donné*

Mon grand-père est docteur dans le même hôpital que ma mère, et ma grand-mère…je sais pas, c'est dans une usine ou quoi, je ne me souviens plus, je sais pas. Elle a 76 ans. Et mon grand-père plus que ça. Du côté de mon père…avant le mariage de mon père mon grand-père est mort donc je ne le connais pas et elle,… elle ne travaille pas….

Du côté de ma mère, il y a 5 enfants et ma maman est la plus grande. Du côté de mon père, c'est plus compliqué, il y a 8 ou 9. Mon père est le 7ème. Pourquoi je dis 8 ou 9 parce que j'ai un oncle qui a été donné à une autre famille quand il était petit à Hong-Kong.

Je pense quand il était petit, la famille est pauvre, et il y a des familles qui veulent adopter.

Oui, je le connais parce qu'il est revenu chez nous et on l'a vu, oui, c'est bien. Silence.

Mon grand-père maternel…parce que il a…comment dire…par rapport aux autres il a plus étudié c'est-à-dire…il a fait des études plus haut…du coup il travaille à l'hôpital et tout le monde le respecte, c'est vrai….je l'ai connu et je l'apprécie beaucoup et il m'aime beaucoup aussi quand j'étais petite. Le travail à l'hôpital grâce à son père...je ne sais pas …mais je pense à l'époque ça se faisait, oui.

- **NA** – *La ville du pétrole*

Toute ma famille, mes grands-parents, mes parents, mes tantes, oui, on est tous…en fait c'est la génération de mes grands-parents qui a déménagé ici donc mes grands-parents…ils viennent des autres villes du *Shāndōng*山东, on est tous de la province du *Shāndōng*山东, ma grand-mère elle vient de tout l'est de Chine et mes grands-parents ils viennent plutôt de l'ouest. En fait ma ville maintenant, *Dōngyíng*东营, elle est une ville qui est connue pour le pétrole, c'est le deuxième plus grand champ de pétrole de la Chine, donc ils sont venus pour ça en fait, c'est une toute jeune ville, en fait je crois…à la génération plus vieille que mes parents ils sont tous venus d'ailleurs. Au tout début pour la construction, les travaux, ils ont besoin de plein plein de monde. Maintenant ils sont en retraite, en fait mes grands-parents ils sont tous enseignants d'école, côté de mon père. Côté de ma mère, mes grands-parents sont enseignants aussi. Sauf la mère de ma mère, les trois autres sont professeurs au lycée parce que comme c'est une toute jeune ville, au début hôpital, enseignement, tout…ils ont besoin de tout, en tant que professeurs ils sont venus, à 20 ans, jeunes, juste après être diplômés, je crois. C'est impressionnant, oui.

- **SHAN** – *Beaucoup d'enfants*

Ils sont tous paysans, de chaque côté, tous les quatre. Je me rappelle mes grands-pères sont toujours un peu plus âgés que mes grands-mères. Je connais très bien du côté de ma grand-mère mais quand je la connais elle ne travaille plus…je sais pas comment ils travaillent mais elle m'a dit des fois qu'ils travaillent comme des paysans et que la vie est dure, ils travaillent très fort mais il y aussi la raison du pays, à ce moment-là tout le monde sont…la vie est pas facile, ils travaillent beaucoup mais …ils ne sont pas payés par de l'argent mais ils sont payés par la note…les tickets, oui…donc…heu… de toutes façons ils n'ont pas beaucoup, et de plus ils ont…les parents ont plein de frères et sœurs donc la vie est difficile, du côté de ma mère ils sont 5, ma mère est la 5ème, du côté de mon père ils sont 6 et mon père est le 6ème. Les deux sont les plus jeunes, et c'est grâce à ça, parce qu'ils

sont plus jeunes et après la société a changé, après on peut voir qu'on a ré ouvert l'université et c'est grâce à ça que mes parents ont eu l'opportunité d'aller à l'université, et de ne plus être paysan. Leurs frères et sœurs, comme ils sont beaucoup plus âgés, n'ont pas l'opportunité d'aller au lycée, à l'université à ce moment-là. C'est un peu dommage, c'est l'histoire de notre pays. Maintenant tout le monde peut aller à l'université, dans les âges de mes parents les étudiants sont des gens très intelligents, sont de très bons hommes, et maintenant tout le monde est étudiant (rires).

ANNEXE II. LES PARENTS

- **SHAN** – *Père fonctionnaire*

Son métier c'est pour protéger les greenland dans les villes, les arbres dans la ville, parce qu'il y a des arbres plus âgés, ils ont déjà passé 100 ans donc il faut trouver quelqu'un pour les protéger, je ne sais pas comment expliquer ça en français, c'est pour protéger les arbres et les greenland. Depuis qu'il a fini ses études à l'université, il a commencé son travail par rapport aux arbres. Ma mère est professeur au lycée dans la chimie.

- **QING** – *Ils sont devenus commerçants*

Mes parents ne travaillent pas (rires), ils ont travaillé quand ils étaient jeunes, maintenant ils ont 46 et 45 ans. Quand j'étais petite ils ont déjà commencé à être commerçants. Oui, on a un petit magasin pour vendre le vin et avant mon père était policier et ma mère travaillait peut-être pour vendre les produits de maquillage. Ça fait longtemps, peut-être j'avais 2 ou 3 ans, ils ont ouvert plusieurs types de commerces, au début c'était…peut-être…tu connais pas…heu…un endroit pour se doucher, des bains publics et après un magasin pour… (rires)…avec plusieurs…un billard, et maintenant le vin. La police c'est quand il était très jeune, 20 ans.

- **AN** – *L'usine*

Mon père est un directeur d'une usine, cette usine offre des services de nettoyage de linge. C'est vraiment une grande usine à Shenzhen, il y a à peu près 300.000 employés. C'est une entreprise privée. Ma mère est une employée de cette entreprise. Il y a un mot qui dit ça, sur la ligne, c'est comme une ligne. Une fois que les vêtements sont bien lavés, nous devons les empiler, ça ils demandent aux employés de le faire mais aussi ma mère elle travaille comme une technicienne pour trier les vêtements, pour ajouter quelque chose mais aussi elle va faire le lavage sec, donc c'est plus simple que les autres. Mes parents travaillent dans cette entreprise depuis plus de 10 ans. Avant de faire ce travail mon père était paysan, c'est pourquoi je ne porte pas de préjugés sur les paysans. Nous n'avons pas de ferme, c'est des champs. Mais mon père travaillait aussi dans les caves des mines, je me rappelle que mon père se plaignait car il était fatigué. C'est pourquoi ils sont partis mais avant ils travaillaient dans des villes, à Pékin, à Shanghai, j'étais jeune. À l'âge de 5 ans, ils étaient à Pékin, ils sont des employés, des nomades, ils voyagent dans toute la Chine pour trouver du travail. L'année dernière je leur ai proposé de faire un passeport mais ils ne veulent pas.

J'ai aussi travaillé dans une usine pendant les congés après le lycée, je travaille peut-être pour 20 jours, dans la même entreprise. Certaines tâches demandent de la force mais d'autres demandent de la vitesse pour trier les vêtements. Donc je pense ça va, il n'y a pas de choses qui nuisent à la santé, c'est juste que certaines tâches demandent des muscles. J'ai vécu avec eux pendant des années, quelquefois ils se plaignent ha c'est difficile, quelquefois ils travaillent la nuit, quelquefois, ils sont très fatigués, mais jusqu'à maintenant je pense mes parents ils sont contents de leur travail sinon ils seraient partis déjà, parce qu'ils sont dans ce travail depuis plus de 10 ans, donc je pense pour eux ça va. L'autre jour mon père, il m'a dit ha peut-être heu je serai un chômeur, je lui ai demandé pourquoi, il m'a dit parce que peut-être il y a un changement dans cette usine. Même ma mère, ils ont des inquiétudes sur cette usine mais après ils n'ont pas changé donc ils sont contents de continuer.

Mon grand-papa, il était architecte mais ce n'est pas vraiment un architecte comme aujourd'hui. Plutôt un chef de construction (travaux), donc c'est plutôt un technicien. Quand il y a des terrains, il construit partout des

maisons pour des gens, donc il gagne de l'argent. Mais pour ma grand-mère, elle est comme ma grand-mère du côté de mon père, femme au foyer. Toujours dans le village, dans les champs. Mais je pense elle est plus comme moi parce que ma grand-mère du côté de mon père elle est forte alors que ma grand-mère du côté de ma mère elle est plutôt calme. Mon grand-père ne parle presque jamais du travail parce que mon grand-père du côté de ma mère il est vraiment têtu, il dit ce qu'il pense, personne ne peut le changer, s'il décide de faire une bêtise, même si mes oncles veulent changer sa décision, non, c'est pas possible, il veut insister quand même donc quelquefois il pose des problèmes au sein des relations de la famille donc c'est pourquoi ma grand-mère et mon grand-père sont séparés. Ils ne sont pas divorcés mais ils vivent autrement. Mon père a un grand frère, une grande sœur et un petit frère mais le dernier ce n'est pas le même père parce que ma grand-mère s'est remariée. Du côté de ma mère, elle a un grand frère, une grande sœur, une petite sœur et un petit frère, ils sont cinq, donc c'est une grande famille. À cette époque-là c'est pas mal mais à mon époque, non. En fait, moi, ma mère m'a caché. À ma naissance ma mère m'a caché sinon ils doivent payer une amende, je pense. Mais après ils cherchent à négocier pour m'inscrire dans le carnet de naissance. Je suis né à Xinhua, c'est une petite ville mais je suis né dans un village de cette ville, il faut peut-être 4 heures de bus pour aller dans cette ville. Mais pour les inscriptions administratives je fais partie de cette ville, je suis habitant de cette ville. Avoir un deuxième enfant quand on a déjà une fille, c'est les politiques de naissance pour les ethnies minoritaires, et c'est différent. Mais moi je suis de l'ethnie majoritaire, Han. Par exemple, il y a des professeurs de l'université ou du collège, ils n'ont qu'un enfant même si c'est une fille parce que s'ils veulent garder leur travail ils n'ont pas le droit de le faire, sinon tu vas perdre ton travail. Dans le privé, ils s'en fichent.

- **BO** – *Pas assez de nourriture*

Mes parents sont nés là-bas mais après l'origine c'est Shāndōng山东je crois, parce qu'il y a eu une histoire de… à l'époque il n'y avait pas assez de nourriture et à cause des conditions naturelles et les politiques communistes de Mao Zedong et du coup ils ont déménagé ici parce qu'ici les terres tout ça c'est beaucoup plus riche puisque la région Dongbei sansheng ces trois provinces sont plus riches par rapport à toute la Chine, à l'époque, mais plus aujourd'hui. Dans les années 1920-30 comme ça, on était les plus riches, enfin les peuples les plus riches de Chine parce qu'on était seulement 3% de la population et 91% je crois à peu près 91% d'industriel, charbon et aussi les arbres, la nature, et l'agriculture c'est hyper puissant. Après la guerre on fabrique l'avion, les armes chez nous et puis le charbon, en gros les ressources naturelles on distribue partout dans la Chine du coup…c'est la politique communiste de Deng Xiaoping, du coup pour que Canton, Shanghai, là-bas, et pour que eux se développent d'abord et nous, maintenant il ne reste que la production et rien d'autre…et Shěnyáng沈阳c'est la 3ème ville la plus polluée du monde je crois, du coup là-bas c'est pas bien, c'est pas bon du tout.

- **CAI –** *On habitait à l'usine*

J'habite dans l'entreprise où travaillaient mes parents. Mes parents travaillaient dans une grande société de Chine, ils font les produits pour les plantes, c'est une usine qui fabrique des engrais. Il y a une grande, grande cantine parce qu'il y a beaucoup de gens qui travaillaient là-bas. Tous les employés ont un appartement, tout le monde mangeait là-bas. On parlait pas trop de choses comme ça (travail). Mes parents sont nés à Heyuan de la province

du Canton, on parlait Hakka, à 7 ans je vais à l'école je commence à parler mandarin. J'ai appris le cantonais quand je travaille.

Quand j'ai eu 6 ans, mon père s'est remarié avec une femme qui avait une fille et un fils à peu près le même âge que mon frère et moi. Après le mariage l'usine nous donne un appartement avec 4 chambres, une cuisine et un salon. Son ancien mari travaillait aussi dans l'usine, il est mort à cause de la guêpe asiatique.

- **DAI** – *Être ouvrier*

Ma mère est retraitée depuis qu'elle a 50 ans, ma mère normalement elle est à la retraite à 55 ans (rires) mais elle a demandé à changer de statut et elle veut plus travailler, changer de statut de cadre à salarié, comme ça elle peut être à la retraite à 50 ans. Mon papa maintenant il retravaille, après ses études il est sorti de l'école des chauffeurs de train, dans les années 90, il a commencé le business avec mon grand-père mais il a gardé le poste, en Chine ça existe, en France non (rires). Il ne travaille pas mais il occupe toujours le poste, à peu près 20 ans, deux ans avant il a retravaillé. Ce n'est pas une entreprise, c'est l'État. Il ne travaille pas comme chauffeur parce qu'il est trop vieux mais il a retravaillé, il travaille juste une journée par semaine. Maintenant il travaille toujours, le statut de mon père, parce que c'est un poste de chauffeur, spécifique, il peut demander la retraite à 55 ans, normalement les hommes c'est 60 ans, mais il a droit de prendre sa retraite à 55 ans, bientôt fini…mais il peut aussi changer de statut et partir plus tard à 60 ans, c'est pas très légal ce n'est pas très….il peut demander.

Pour l'instant je sais pas s'il va continuer c'est…mon père décide…en plus un jour par semaine (rires)…je pense il va prolonger un peu…ça fait 4 jours par moi (rires). En fait, dans ma mémoire, depuis petite, parce que mon père travaille pour lui-même, ma mère aussi, les règles de travail sont pas strictes non plus, dans ma tête depuis mon enfance, (je pense) mes parents n'ont pas besoin de se lever tôt le matin (rires). C'est pas fonctionnaire, c'est un peu bizarre, ma situation est plutôt exceptionnelle, c'est pas très général (rires). Ça dépend du métier, de l'entreprise, non, du domaine…comme le transport, pas fonctionnaire mais l'entreprise est contrôlée par l'État, la banque, c'est salarié d'une entreprise nationale.

En fait en Chine on pense l'Entreprise nationale c'est une entreprise pauvre par rapport aux entreprises privées, internationales…ce n'est pas comme en France quand on travaille à la SNCF ça peut profiter d'avantages pour la famille, en Chine, non…c'est pauvre. Mon deuxième oncle, côté de ma mère, il travaille dans l'usine de sel, pour faire sécher le sel, il travaille très dur mais c'est très pauvre. L'entreprise de sel c'est aussi contrôlé par l'État à cette époque-là…gagne pas beaucoup d'argent. Pour le travail de ma mère c'est par hasard, parce que dans ma ville avant il n'y a pas grand-chose, si tu es bien qualifié bien diplômé tu dois travailler dans l'entreprise de trains. Si les gens pas du tout qualifiés ils travaillent dans les ports. Ce n'est pas comme ça maintenant mais avant on pense si il travaille dans l'entreprise de trains c'est très bien, c'était toujours bien gagné, bonnes conditions. Maintenant ça change. Maintenant les gens pensent c'est des ouvriers, c'est mal vu. C'est pas mal vu mais ce n'est pas une bonne classe sociale, parce qu'en Chine regarde l'argent, ils travaillent pour l'argent, ce n'est pas comme en France…en France aussi on travaille pour gagner l'argent mais aussi pour gagner la vie, profiter aussi mais en Chine, non. Si les gens peut-être…par exemple une personne est riche, c'est une bonne personne, toujours penser s'il est riche, c'est quelqu'un de qualifié…mais pas forcément, pas forcément. Ma grand-mère ne travaille pas, elle s'occupe toujours des enfants et de la maison mais elle s'occupait d'un rôle dans l'association du quartier mais au début elle ne travaille pas elle ne sait pas lire, écrire, elle n'a pas reçu d'éducation.

- **DONG** – *Changement de statut*

Ma maman, le premier travail c'est dans…comment ça s'appelle ça…dans une usine qui fabriquait les bols, assiettes, que ça, il n'y a pas d'industrie. Le deuxième travail c'est dans une entreprise publique, pour imprimer, tout ça, mais c'est public à cette époque-là, après…je crois c'est 1992 il y a rupture, il y a changement de statut de public en privé, il y a pas mal de chômage à cette époque-là et ma mère, elle n'a plus de travail, donc elle a commencé à gérer…un petit supermarché, local. Elle s'est mise avec des amies, actionnaires et puis maintenant elle travaille encore dans ce supermarché.

- **MEI** – *C'est important de travailler pour l'Etat*

À cette époque, c'est très différent de mon époque, parce que quand je suis née c'est l'année pour l'ouverture de la Chine, l'économie se développe beaucoup mais la période de mes parents c'est juste cette année, cette année (1937)…..ça n'existe pas (économie), c'est 1949 people établir (la RPC)…. donc c'est…c'est pauvre, toute la Chine est pauvre et mes parents disent c'est très important de travailler pour l'État, pour que les chinois soient riches et ils travaillent tout le temps, ils travaillent jusqu'à minuit, quelquefois c'est 3 heures du matin, pour fabriquer l'électricité ils travaillent beaucoup mais…pas beaucoup parlent, c'est juste un petit peu parce que la Chine est pauvre à ce moment-là, et mes parents pensent que la première chose du travail c'est pour l'État. Mais aujourd'hui ils regardent les enfants…tu es très égoïste, oh tout le temps ils disent « vous ne pensez qu'à vous-mêmes », mais dans cette période tout le monde travaille pour l'État, c'est très différent,… (*baisse la voix*) et je pense qu'ils travaillent un peu comme des esclaves, oui c'est mon idée parce que trop de personnes travaillent trop et (sont atteintes du) cancer et quelques-uns de mes amis, quand les parents travaillent trop ils sont fatigués, ils fument et ont un cancer des poumons, oui, oui, beaucoup de parents sont morts, mais cette période c'est comme ça….et ils sont très communistes, très, très, très…mais pour moi j'adore les pays (avec la) démocratie mais en Chine c'est un (seul parti) et tout le monde dit c'est correct et personne ne peut dire non aux parents. C'est très très très comme ça parce que l'usine c'est l'État, et le patron c'est le gouvernement et on te dit c'est comme ça, comme ça, et juste faire et ne pas réfléchir et jamais refuser, jamais refuser, tout accepter….et seulement un travail pour la vie, on ne change pas, si une personne voudrait changer ou juste réfléchir de changer, ils disent « ha mais c'est pas correct, écoute le gouvernement, c'est pas correct » donc il se rendort, rendort juste comme ça…et ça ne change pas, c'est différent (rires).

- **JIAO –** *La Révolution culturelle*

C'est un peu compliqué parce qu'avant dans l'année 1960 c'est le gouvernement qui promulguait les jeunes shangaïstes d'aller dans les villages, c'est pour ça. Même si moi et mes parents nous sommes de l'Anhui mais de toute façon on parle la langue régionale, le Shangaïste. J'ai été au lycée à Shànghǎi上海, et toute l'école à à Shànghǎi上海. Je suis partie à 6 ans, avant l'entrée à l'école.

- **PENG** – *La Révolution culturelle*

L'histoire de mes parents, leur génération c'est très difficile parce qu'ils sont nés dans les années 1950, quand ils avaient 16 ans, 20 ans, c'est la Révolution culturelle en Chine, ils devaient arrêter l'école et commencer à travailler

dans les fermes, et après la révolution culturelle, comme ils n'ont pas fini l'école, peut-être ils ont fini le collège mais pas le lycée, l'université, alors la plupart de cette génération travaillait dans l'usine étatique et ils n'ont qu'un enfant. En plus en 1990 ils ont perdu leur travail. Ils étaient travailleurs dans l'usine et au chômage en 1992, 1991… parce qu'à ce moment-là, la Chine, le gouvernement chinois a décidé de fermer quelques entreprises étatiques, avant ça presque tout le monde au Nord-Est de la Chine travaillait dans l'usine étatique. Mon père travaillait dans le municipal, il conduit les véhicules pour arroser les jardins et ma mère travaillait dans l'usine de nourriture, qui produit les pains, les gâteaux, ma mère est la gardienne de l'entrepôt, elle doit calculer combien de farine reste dans l'entrepôt pour combien de cycles et après ils étaient au chômage à cause de….comment on dit…c'est pas une révolution…réforme ? Peut-être c'est une réforme mais pour moi c'est un peu comme une révolution d'entreprise parce qu'à ce moment-là beaucoup d'entreprises étatiques étaient fermées, elles ont été vendues à un propriétaire peut-être qui était le responsable de l'usine mais elle a été vendue à un prix vraiment incroyable, trop économique, ça veut dire une entreprise qui coûtait 1 million RMB on la vend au prix de 10.000 ou 20.000, à ce moment-là c'est comme ça, c'est un peu comme…ils ont vendu les entreprises étatiques à un prix très très économique (bas). Après l'usine vendue, ma mère travaillait dans la même usine mais ce n'était plus une usine de nourriture mais un magasin…c'est comme un magasin très très normal qui vend des vêtements c'est comme ça, elle travaillait tout d'abord elle gardait quelques petits entrepôts et après elle est responsable d'un étage du magasin jusqu'à sa retraite. Et après la retraite elle retravaille dans ce magasin mais avec un rôle moins important, responsable entrepôt quelque chose comme ça.

Le pire c'est qu'à ce moment-là, dans les années 1990 en même temps que les fermetures d'usines, il y a eu un changement d'assurance sociale en Chine, ça veut dire l'ancien système s'est arrêté et à ce moment-là il n'y avait pas de nouveau système pour le remplacer donc mes parents, pendant quelques années, pendant 10 ans je pense ils n'ont pas eu d'assurance médicale, sociale, rien et en plus ils ont travaillé pendant quelques années, 10 ans, 20 ans, mais cette période est annulée comme si elle n'avait jamais existé donc je sais pas comment définir cette période, c'est un peu comme révolution, très grand changement, très grand changement. En plus, dans le Liaoning, à ce moment-là, 90% d'entreprises sont étatiques, ça veut dire il y avait 1 personne dans chaque famille au chômage au début des années 1990, c'était horrible, c'était horrible, c'était vraiment horrible. Ma femme et moi, et mes camarades on a les mêmes souvenirs d'enfance. J'avais 10 ans…je me souviens quand j'avais 15 ans, ma mère…j'ai eu un petit peu d'argent 30 yuans, ma mère m'a dit est-ce que je peux emprunter 10 yuans pour acheter du riz parce qu'à ce moment-là mon père faisait du business à Shanghaï mais mon père n'avait pas envoyé d'argent à l'heure…je me souviens très bien…Mais pour eux maintenant ça va, ils ont l'assurance médicale, la pension de retraite, c'est un nouveau système, on a recalculé à partir de quand ils ont commencé le travail. Pour cette génération, c'est très dur parce que mon père il a beaucoup d'amis morts avant la retraite. Maintenant l'âge de retraite pour les hommes en Chine c'est 60 ans, pour les femmes c'est 50 ans mais pour les femmes qui travaillent comme fonctionnaire c'est 55 ans mais il y a quelques hommes quand ils avaient 59 ans, 58 ans…peut-être il y a deux raisons, la mauvaise attitude, l'alcool, la cigarette, manger trop de sel, une autre raison ils travaillaient très dur quand ils étaient jeunes, c'est une autre raison.

- **QIAO** – *Sa passion c'est enseigner*

Tandis que mon papa sa passion c'est vraiment la profession…ça c'est un peu parce que…ça c'est vraiment un peu compliqué…parce qu'il aime vraiment bien donner des renseignements aux élèves, tout d'abord donner des

renseignements vraiment bien mais ses élèves…parce que nous sommes tous de l'usine, c'est pas la spécialité comme les autres, nous sommes a small world together donc tous mes camarades d'avant, de l'école primaire jusqu'au lycée, c'est tous ensemble, les parents connaissent les autres parents et nous on se connaît bien et j'ai entendu mes camarades, non c'est pas mes camarades ce sont mes amis, les élèves de mon papa, ils disent que mon papa il donne vraiment bien les renseignements et il aime bien…篆刻(艺术) zhuànkè (yìshù) (graver des sceaux), ça c'est traditionnel chinois, il faut graver des caractères traditionnels chinois par rapport à des mots que vous aimez, donc ses élèves ont obtenu 100 comme note pendant le partiel donc ils ont gravé ça pour lui, c'est un cadeau. La deuxième fois ils ont gravé plus grand et la troisième fois ils lui ont offert un dessin traditionnel chinois, il est comme ça, il encourage ses élèves, normalement ses élèves même s'ils ne travaillent pas bien, ils aiment bien l'histoire. Donc pour moi même si le salaire ce n'est pas beaucoup mais si j'aime bien ce travail, pour moi la passion c'est plus important.

- **QIONG** – *Mes parents vont m'influencer*

Ma mère est née 1969 et mon père est né en 1962, et mon père est déjà en retraite, il était avant responsable du marketing dans une entreprise privée, ma mère elle était professeur dans yòu'éryuán幼儿园, jardin d'enfants, et pour l'instant elle ne travaille plus pour ce jardin d'enfants, elle travaille dans une entreprise chimique, c'est une entreprise chinoise privée, elle est manager d'entrepôt, disons que ma mère s'ennuyait un peu toujours avec les enfants. Je pense ils sont en train de m'influencée mais ils n'ont pas encore réussi (rires)…ouais, mais je vais quand même essayer leur jiànyì建议suggestion, et participer à l'examen de fonctionnaire.

- **SHU** – *Ma mère tenait un magasin*

L'âge de mes parents…mon père a…c'est compliqué pour eux car ils ont deux calendriers, le calendrier de la lune et le calendrier du soleil, et je ne sais pas quel calendrier il faut suivre mais je sais qu'ils ne souhaitent pas leur date de naissance de leur pièce d'identité, donc je pense que 56, 57, mon père 57 et ma mère 56. Ma mère tenait un petit magasin…ça existe pas en France, en fait…c'est un petit magasin qui vend un petit peu de tout, qui commence très tôt et finit très tard, ça veut dire après manger les gens peuvent venir, jouer…c'était son magasin. Mon papa…qu'est-ce qu'il faisait...je ne sais plus…je pense qu'il travaille chez quelqu'un dans une usine, je ne sais pas, j'étais petite, ce n'est pas comme ma mère c'est un magasin physique je venais dans le magasin.

- **TING** – *L'incendie*

Mon père a 49 ans et ma mère a 45 ans, mon père il a eu une petite entreprise d'imprimerie, il fabrique des agendas, des calendriers, du coup il travaille avec ma mère et mon petit frère, ils ont recruté une dizaine d'ouvriers, ils ont une petite usine à pékin mais récemment ils vont déménager parce que vous savez à pékin il y avait un incendie il y a deux semaines, du coup ils ont commencé à chasser les usines et nous, nous sommes obligés de rentrer, dans le district de l'usine de mon père dans une seule journée ils ont chassé 3 millions de personnes…Quand vous entendez ça, ça semble une chose incroyable mais moi aussi parce que j'ai vécu en France je ne vois pas pourquoi le gouvernement peut faire ça, mais c'est comme ça c'est incroyable, mon père, mes parents ils se sont installés à pékin depuis 15 ans et du jour au lendemain il y a des gens qui sont venus, ils ont dit « vous fermez l'usine, vous rentrez », c'est tout, et mon père est rentré à Wenzhou il y a 2 jours, ils ont

loué une autre usine à une place et le lendemain il est revenu à pékin pour déménager. Tu sais dans l'usine on a de grandes grandes machines et là on est en train de déménager c'était un peu la merde, ils ont coupé l'électricité, ils ont coupé l'eau, on ne peut pas le croire, on croit on est dans les années de Mao, ils ont fait l'exil, ils ont chassé les gens comme ça, il y a des gens qui ont déménagé avec la couette sur le dos….et là maintenant en Chine beaucoup de médias parlent de ça, pendant 2-3 semaines, c'est sans cesse quoi on discute mais on peut rien faire, on peut rien faire…C'est des voleurs, c'est comme des voleurs, ils rentrent dans les maisons, ils cassent, moi j'ai vu ça sur internet par les photos, chez nous c'est pas comme ça, ils sont venus, ils ont fermé, ils ont coupé l'électricité, vous allez déménager mais chez les autres on m'a dit ils ont cassé les fenêtres, ils sont rentrés dans la maison comme des voleurs, et ils ont dit je vous donne une heure pour faire la valise et après je casse, c'est incroyable, c'est violent…parce que Pékin est embêté avec la pollution, tout ça, alors du coup il y a eu un incendie qui a tué 19 personnes dans une usine et le gouvernement a pris une décision très forte. C'est comme dans un film hier c'était un village vivant où il y a beaucoup de commerçants jusqu'à minuit les gens dans la rue, il y a des restaurants, il y a tout, il y a tout mais le lendemain, c'est comme après le squeek, le tremblement de terre, il fait froid, il n'y a pas de lumière, tout le monde est dans la rue, tu vois les enfants, c'est le chaos le lendemain…Mes parents vont déménager dans 2 jours, ils ne sont pas contents, ils se sont installés à pékin depuis 15 ans, vous imaginez toutes leurs relations, tous leurs clients sont là-bas, ça devient très très difficile pour nous…il y a une semaine à pékin on peut pas envoyer…parce que ce sont des gens qui ne sont pas intellectuels, qui ne travaillent pas pour les banques, des gens qui ont des petits commerces, ils ont chassé tout donc il n'y a personne pour envoyer des colis mais là ça reprend, c'est la survie….C'est plutôt au sud je crois mais vous savez à pékin, le centre c'est …du coup ils ont envoyé les gens en banlieue parce que dans les banlieues il y a des HLM, du coup ils ont chassé les gens des HLM, parce que dans les HLM…comment dire….c'est pas très sécurisé, ça prend feu, c'est dans un HLM où s'est passé l'incident grave qui a tué 19 personnes dont 8 enfants donc….
Mes parents sont très travailleurs et après ça me donne l'idée d'avoir mon propre commerce parce qu'ils travaillent pour eux, mon père il est libre la plupart du temps, ça veut dire aujourd'hui s'il ne veut pas travailler il peut rester couché…et moi j'aime bien un jour avoir mon commerce à moi et être mon propre patron du coup je m'intéresse beaucoup au commerce international parce que je parle le français et l'anglais, je pense à faire du commerce entre la France et la Chine, peut-être je vais d'abord trouver un travail dans ce domaine pour apprendre comment faire le commerce international et peut-être je me lance dans ce domaine, c'est des idées.

- **WEN** – *Ils ne se plaignent jamais*

Mes parents travaillent dans le secteur ferroviaire, mon père est ingénieur pour le train à grande vitesse, ma mère avant travaillait dans le train, elle était chef du train maintenant elle travaille dans le bureau un peu comme moi les ressources humaines, pour la rémunération et l'organisation des activités du chemin de fer.
Ils sont très contents de leur travail, pour moi je trouve c'est un peu fade mais quand même…c'est pas la même époque, ce n'est pas la même génération mais pour eux c'est très bien ce travail. Mes parents sont très travailleurs, ils travaillent beaucoup quand même…maintenant un peu moins parce qu'ils vont bientôt être à la retraite et ils sont déjà très satisfaits de leur poste, il n'y a pas encore de promotion du coup, ils ne travaillent pas autant qu'avant mais quand j'étais petite ils travaillaient vraiment beaucoup. Ils pensent que le travail c'est très important, surtout leurs attitudes, très sérieux et toujours très responsables, ils ne se plaignent pas trop de leur travail, quand le patron demande ils le font, ils ne se plaignent pas trop. Mes parents ils me disent toujours

de bien finir son travail avant de demander quelque chose, pas faire peu de choses et demander beaucoup de choses, c'est à nous de faire d'abord. On peut demander mais il faut travailler beaucoup avant, ils ne se plaignent jamais. Je suis plus travailleuse que les autres de ma génération, je crois…RIRES….même mes grands-parents ils travaillent beaucoup.

- **XIA** – *Le travail manuel n'est pas bien vu*

Ma maman a travaillé dans la banque depuis sa graduation, toute sa vie. Mon père était ingénieur de mécanique, il a fait des études en génie mécanique, il a travaillé toute sa vie dans une entreprise qui fabriquait les trains, au début c'était nationale, une entreprise publique et puis après on a eu des changements de structure, c'est commercial maintenant mais c'est quand même l'entreprise qui fabrique les TGV. Il est toujours resté dans cette entreprise. La génération de mes parents, les bons métiers pour eux c'est limité, il y a avait ceux qui travaillent pour le gouvernement, les fonctionnaires on peut dire, les docteurs, les avocats, c'est à peu près ça, il n'y a pas grand-chose, pour eux c'est juste ça qui sont des bons travails, y a en a pas d'autres…donc c'est ça qu'ils veulent que leur enfant fasse comme métier mais mes parents, leur génération, ils ont vécu la pauvreté donc c'est pas comme nous, franchement on n'a pas vécu la pauvreté mais les années 1960 quand ils sont nés, il y a beaucoup d'enfants et il n'y a pas grand-chose à manger donc c'est très très difficile et au moment où ils commencent à avoir de l'argent, où ils ont une famille et la situation économique de la Chine s'est améliorée ils ont beaucoup d'attentes sur leur enfant. En plus ils n'ont qu'un enfant à cause de la politique de l'enfant unique donc beaucoup de pression sur nous pour les études, pour être meilleur que d'autres, beaucoup de compétition, donc oui, ça c'est anxiogène mais je sais qu'ils ont…ils m'ont beaucoup influencée, c'est un peu général pour notre génération. Depuis que je suis petite, ils m'ont transmis leurs valeurs mais au fur et à mesure qu'on grandit, on voit d'autres possibilités. Pour moi je vois vraiment pas de problème pour les métiers, chaque métier on mérite d'avoir un retour, on mérite d'avoir de bonnes conditions mais en Chine ce n'est pas ça, le travail manuel n'est pas très bien vu c'est souvent du travail dans les bureaux du travail comme ça qui est bien vu.

Je suis la seule de la famille à être partie à l'étranger, la plupart de mes cousins-cousines sont restés dans ma ville, il y en a qui sont allés à Beijing parce que ce n'est pas loin quand même pour y aller, pour monter leur propre famille là-bas mais la plupart sont quand même proches. Difficile ?...ce n'est pas grave, je suis habituée.

ANNEXE III. TRAVAILLER EN AFRIQUE

- **AN –** *Des briques et des planches*

Ma première motivation pour apprendre le français c'est que j'ai vu une publicité, c'est une entreprise privée qui recrute des interprètes pour aller en Afrique et j'ai lu le salaire qu'ils proposent. C'est 100.000 yuans par an, donc je pensais que hop là, c'est un grand salaire. Deuxièmement j'ai lu une auteure chinoise qui parle de l'Afrique. C'est le salaire qui m'a fait apprendre le français (rires).

Je pense, même si vraiment je n'ai pas trouvé encore où, je pense que je vais retourner en Afrique parce que ce serait une bonne opportunité pour gagner de l'argent. Mais même si le paysage est magnifique, les conditions de vie étaient pas agréables et je n'étais pas très à l'aise, ce n'est pas tout le monde comme moi. En fait (rires) je n'étais pas très à l'aise, parce que je travaillais dans les ressources humaines. Mon travail était traducteur mais je devais m'occuper des affaires d'interprète donc quelque fois je dois recruter, et je dois comme les camerounais disent toujours je dois chasser quelqu'un, ça veut dire virer quelqu'un. C'était vraiment compliqué parce qu'ils font des manifestations, des grèves, tous les bureaux des ministres, des…il faut vraiment…c'est difficile, dans mon travail je n'étais pas vraiment à l'aise mais au niveau de la vie j'étais bien parce que les paysages sont beaux, les gens parfois sont gentils, mais le travail est difficile.

Quand je suis arrivé au Cameroun, l'entreprise, il n'y avait rien, il n'y avait que 2 chambres constituées par des pierres. Ah si, il y avait un lit, pas vraiment un lit, on met des briques, et puis des planches et un matelas et on te dit ça c'est ton lit, ce n'est pas vraiment un lit c'est juste des planches, un matelas, mais aussi c'est ton bureau. J'ai pas de table pour travailler avec mon ordinateur, je mets des pierres et je mets l'ordinateur dessus sur mon lit… c'était vraiment (rires)…il n'y avait pas d'électricité, sur la journée seulement 1 heure par jour pour recharger ton portable et il n'y avait pas d'eau du robinet, pour prendre une douche c'était difficile (rires). Au tout début c'était vraiment difficile et la Chine me manquait, les différences par rapport à la nourriture. Pour moi quelquefois je n'arrivais pas à manger ce qu'ils proposent, c'est toujours l'entreprise chinoise qui donne, mais c'est une entreprise du Nord donc il y a des différences. Moi quand je suis en Chine je mange presque jamais des pâtes, jamais de mantou 馒头mais l'entreprise me propose chaque jour des pâtes, mangez, mangez, mangez, …y a pas de riz, y a pas d'autres choses et c'est tout. C'est très dur (rires). Mais après ça va, les 2 premiers mois il n'y avait pas d'électricité, de l'eau, à partir du 3ème mois ça a changé il y avait de l'électricité, de l'eau, donc ça s'améliore mais le lit et le bureau toujours le même.

En Chine, il y a des nongmingong 农民工, ce sont des paysans qui travaillent dans les villes, dans les chantiers de construction. En Chine je pense c'est un nom péjoratif mais quand j'étais en chine j'ai eu la chance de vivre ensemble avec des nongmingong mais je ne les juge pas parce que j'avais confiance de travailler avec eux, ils m'ont donné vraiment une bonne impression. Le gouvernement il veut mettre des préjugés…Les parents, ils éduquent les enfants à devenir la première catégorie de la société, donc ils disent à leurs enfants regarde les paysans qui souffrent et qui n'ont rien. C'est ce que je pensais mais j'ai partagé la chambre avec trois paysans… on était quatre dans la chambre à peu près comme ça, peut-être 10 mètres carrés, donc on a 4 lits comme ça et c'est tout. Et c'était un bureau aussi, ha voilà (rires). Pour moi, c'était vraiment dur et c'est pourquoi après le premier mois de travail j'avais envie de rentrer en Chine, je pense c'est insupportable, comment c'est possible, même si j'ai grandi dans un village, j'ai jamais eu une existence comme ça. Mais mes collègues camerounais m'ont encouragé, t'inquiète, très très calme, donc j'ai réfléchi un peu, je ne peux pas rentrer comme ça, c'est

mon premier travail, je ne suis pas convaincu par moi-même, je peux insister, donc ok, je pense j'ai réussi, je pense j'ai réussi à résister.

Au tout début j'ai souffert, mais après ça va. À partir du 7ème mois ça commence à aller. Quand je suis arrivé il y avait rien, rien, rien que la terre, rien que la terre. Donc nous devons tout commencer. On a construit des maisons, c'était climatisé, il y avait des toilettes personnelles, ça avait changé, complètement changé. Ma situation n'était pas la pire (rires). Il y a un autre garçon, il souffre vraiment même s'il travaille là depuis 6 mois, quelquefois il dort dans la forêt avec une tente (rires), et quelquefois sur wechat il dit regarde je dors sous les étoiles, et il y a des moustiques et des fois de l'orage. Ma situation n'est pas la pire. En plus il touche moins que moi, et il souffre plus. Parce que moi la situation n'est pas la pire. Maintenant il y a de plus en plus d'étudiants, des jeunes qui sont partis en Afrique pour leur profession et il y a une moitié d'entre eux qui est restée en Afrique pour 3 ans, 4 ans mais il y a aussi une autre petite partie qui est restée en Afrique pour ouvrir un commerce ou alors ils ont réussi à signer un cdi avec une entreprise nationale. Il y a aussi certains qui gagnent 7.000 yuans donc je crois c'est possible de trouver un salaire à 7.000 yuans.

Comme je disais pour les préjugés contre les Nordistes (rires doux), c'est vraiment la culture qui pose des problèmes, nous nous sommes des étrangers au Cameroun et quelquefois on ne comprend pas les coutumes locales, je précise qu'il y a vraiment de la corruption au Cameroun, et une fois mon chef s'est fâché, il a insulté quelquefois des gens parce qu'ils demandent de l'argent dans la rue, des gendarmes, ils demandent de l'argent pour passer le barrage. Pas d'argent, on ne peut pas passer donc mon chef il était très en colère donc il insulte les gendarmes et il me dit allez traduis leur, traduis leur…et moi je pense on ne peut pas insulter les gens comme ça, je traduis on est amigo. Et deuxièmement il avait un problème, moi je suis dans la partie des affaires étrangères, je travaille comme un secrétaire mais il y a aussi un autre département, avec un jeune, plus jeune que moi. Il n'avait que 18 ans mais déjà 3 ans d'expérience professionnelle, il n'avait pas fait le lycée je pense, il était très jeune, il ne sait pas négocier avec les gens et moi je suis interprète et je devais traduire avec les gendarmes (comprendre gardiens de sécurité). On les payait pour patrouiller et ils n'ont pas bien fait donc ce garçon chinois était fâché contre eux et il leur demande…et moi je trouve ça bizarre…il leur demande d'écrire ce qu'ils ont fait comme bêtises pendant leur travail…je sais pas si en France on fait ça ou pas…je crois pas…parce que je pense c'est quelque chose, quelque chose d'une partie politique en Chine (rire gêné), je pense que vous comprenez, donc je dis c'est bizarre comment tu peux demander à un étranger d'écrire une lettre autoréflexive, non je pense non, moi j'arrive pas à traduire, et même si je traduis je ne sais pas s'il peut comprendre, c'est justement quelque chose qui dérange mon travail, je sais pas ce que je peux traduire vraiment, des fois j'ai refusé de faire. Mais après j'ai réfléchi, c'est mon travail, être interprète, donc je dois traduire ce qu'ils ont dit, donc je pense c'est une question à discuter, tu es interprète, tu dois traduire ce qu'on te dit. Au tout début je ne comprends pas sa demande, je comprends parce que je suis chinois mais ce garçon chinois il me dit pourquoi tu ne traduis pas, pourquoi tu refuses de traduire ? Je luis réponds parce que tu n'es pas en Chine, c'est un pays étranger, il ne comprend pas que ce n'est pas la coutume. Mais il n'accepte pas, il insiste, c'est vraiment la culture qu'il y a derrière qui pose problème. Mais au tout début je me suis impliqué dans cette discussion conflictuelle entre le garçon et les gendarmes, donc et après j'ai changé, le garçon il est parti, il me laisse dans la discussion avec les gendarmes donc j'ai failli me fâcher avec les gendarmes, ils ont vraiment fait quelque chose de mal mais ils ne comprenaient pas, non, non, j'ai pas fait ça et dans mon pays on fait comme ça. Ils ne portent pas leurs

uniformes, ils portent des T-Shirts et des sandales. On pense que tu es un gendarme donc il faut que tu portes l'uniforme parce que c'est l'uniforme qui représente ton travail. Si tu ne portes pas, personne ne sait et personne ne respecte. C'est ce que le garçon pense mais c'est aussi ce que je pensais. Mais le gendarme il n'accepte pas, non, c'est mon travail, tu n'as pas le droit de m'exiger de faire quelque chose, mais on les paye donc j'étais hyper fâché et les gendarmes aussi, donc le gendarme m'a menacé, il a montré son arme et a pointé le doigt vers moi, et m'a dit fais attention à ton patron sinon je vais te tuer donc voilà, c'était une histoire. Donc en fait j'étais déçu parce que le gendarme me menace et le garçon il s'enfuit. C'est quoi ça, je travaille pour lui et il s'enfuit. Et après je suis devenu un peu froid dans la relation, ça me fait réfléchir, tu es interprète, tu respectes ton travail, tu traduis, et c'est ce que je pense après cette discussion conflictuelle.

- **HU** – *J'ai failli mourir là-bas*

Mon premier travail j'étais interprète sur les chantiers de construction, mon travail c'est simple parce que je parle français pas trop bien, mon travail est simple…je suis chargé d'achat de matériaux de construction, de ciment, de tuyaux, de choses comme ça…ensuite j'ai besoin de surveiller les journaliers, quelquefois j'ai besoin de traduire les documents, les lettres, j'accompagne le patron pour participer aux réunions mais c'est trop dur parce que mon niveau de français est trop faible alors il y a un deuxième interprète qui nous accompagne.

Pour le deuxième travail, j'étais interprète de commerce, notre entreprise fait des achats de minerai, on achetait du minerai pour les négociants africains, et ensuite on exportait du minerai pour les belges, mon travail c'est simple, en général le week-end j'ai besoin d'inviter le négociant pour boire et manger ensemble, pour avancer la relation parce que le problème là-bas c'est qu'il y a trois entreprises qui font ça, il y a une entreprise indienne, nous et une entreprise locale congolaise donc il faut avoir besoin d'une personne comme moi. Ce n'est pas difficile, parce que pour le travail difficile il y a un autre interprète. C'est…la relation…parce que les africains sont différents des chinois, ils n'aiment pas le travail. S'il n'y a pas de gens pour surveiller, ils ne vont pas travailler. Le niveau d'éducation est bas encore donc c'est trop difficile de communiquer encore, il y a trop de choses que je ne comprends pas, c'est ça. Au Niger, 4 mois et ensuite j'ai démissionné, il y a trop de raisons…il y a le climat parce que je travaille dans le désert du Sahara, la température le plus haut dans la journée, à midi, ça peut être 46 degrés, c'est trop chaud, ensuite le Niger est un pays religieux, tous les habitants sont musulmans, en général on ne peut pas parler des problèmes de religion…si, je peux dire ?.....tu es musulmane ? C'est vrai ? Si tu n'es pas musulmane, je vais dire…jusqu'à maintenant je ne comprends pas trop de choses pour les musulmans, même si…ils prient tout le temps, tous les jours, par exemple on travaille, on était en groupe de travail, on s'arrête subitement, qu'importe ce que je dis, ils le font encore, laver les pieds, ensuite ils cherchent une direction…j'ai démissionné…il y a une raison c'est la religion musulmane parce que j'ai failli mourir là-bas…Je ne comprends toujours pas, là-bas j'ai un chauffeur, en général quand je sors pour le travail parce que c'est trop chaud je vais acheter quelque chose à boire, en général j'achète aussi pour lui mais une fois je n'ai pas acheté pour lui, et il me demande. Il a dit « pourquoi vous avez du coca-cola et moi je n'ai pas ! », j'ai dit « j'ai acheté ça sur mon salaire, si tu veux acheter ça tu prends sur ton salaire » mais il ne comprend pas, il vole directement pour boire directement, ensuite j'étais fâché, je vide le verre, il est encore plus fâché et il veut me tuer avec un petit couteau mais l'autre interprète l'a empêché. J'ai dit ça à mon patron, il m'a dit « pourquoi tu ne le lui as pas acheté », je ne comprends pas pourquoi acheter, c'est mon salaire, pourquoi acheter, pourquoi acheter….alors j'ai

démissionné. C'est ça, c'est le problème…parce que…comment dire…la force des musulmans est trop forte… si le président de la province…en fait la décision première ce n'est pas le chef de la province, c'est le chef des musulmans donc il a peur, mon patron a peur, aussi… parce que les musulmans, eux, n'ont pas peur de mourir, c'est vrai. Quelques chinois pensent que n'importe qui s'il ne travaille pas bien, il faut licencier mais….moi, je ne sais pas pourquoi c'est comme ça, c'est un peu bizarre, je ne comprends pas encore maintenant donc j'ai quitté. Il y avait un délai de travail (préavis) mais mon patron a accepté que je démissionne. Je devais rester deux ans mais je lui ai dit directement, je veux quitter, n'importe comment je veux quitter. Après 3 mois j'ai reçu mon salaire…trois mois c'est trop long, non ? En général, tous les contrats des chinois en Afrique, on reçoit le salaire une fois de retour en Chine, on va recevoir une fois, si je vais travailler en Afrique pour 2 ans, peut-être une année après je touche le salaire, ce n'est pas mensuel. Mais l'équivalent mensuel c'est 10.000 yuans. L'entreprise se charge de toutes les choses, le transport, les frais de transport aller-retour, la nourriture, le logement, oui, toutes les choses. Moi je l'ai touché après 3 mois parce qu'il m'a toujours dit l'entreprise a quelques problèmes financiers, il me dit toujours. Alors je lui ai dit si tu ne peux pas me donner mon salaire, je vais aller à l'entreprise directement, chez eux pour trouver un autre patron, le premier patron, alors peut-être il prend peur. Parce que ce n'est pas mon problème, c'est le problème de l'entreprise… peut-être c'est la question de mon âge, j'avais 21 ans, c'est trop jeune.

Quand je lis les offres d'emploi sur internet, au début j'ai un peu peur, parce que je ne suis jamais allé à l'étranger, la première fois c'est directement pour le travail, je ne connais pas toutes les choses donc j'ai un peu peur…mais j'y suis allé quand même…parce qu'il n'y a pas d'autre choix au niveau professionnel. J'ai étudié le français, tous mes camarades ils travaillent en Afrique, ils ont étudié en France, en Belgique mais pendant l'université je n'étudiais pas bien, je ne peux pas passer d'examen, je n'ai pas assez de connaissances en français donc je n'ai pas le choix…j'ai essayé d'aller en Afrique plusieurs fois, au moins 20 fois, oui, parce que je peux pas parler, je ne sais pas écouter, c'est trop difficile, j'ai échoué à beaucoup d'entretiens, j'ai failli abandonner mais le denier travail il a dit on n'a pas besoin que vous parliez bien le français, viens d'abord, viens d'abord donc je suis allé, c'est un peu difficile. Ensuite pour le deuxième travail, comme ma spécialité est le français, il y des groupes pour trouver du travail sur internet, qq…je suis rentré en Chine depuis longtemps parce que je n'ai pas reçu de salaire pendant trois mois, je suis resté en Chine 6 mois…et je suis reparti au Congo…là, je suis resté une année parce que le contrat durait une année. Le deuxième est plus facile parce que le prix du minerai est trop bas et on a conservé trop de marchandises, le patron ne peut pas vendre directement donc on attend la chance…une augmentation du prix donc en général il n'y a pas de travail, tous les jours je sors avec mon chauffeur pour boire, pour boire, c'est comme des vacances. Le Congo ce n'est pas un pays haineux, au Niger tous les habitants sont musulmans, au Congo (République démocratique du Congo) ce n'est pas comme ça, donc c'est plus facile, mais la capitale est un peu dangereuse. En général, dans chaque pays africain chaque année il y a un chinois qui va mourir à cause des violences, les soldats africains volent directement, ils entrent dans la maison directement, s'ils savent que dans votre maison il y a beaucoup de cash. J'ai un ami qui était en Afrique depuis 20 ans, il tient un restaurant chinois, peut-être un jour son chauffeur le savait, il a retiré trop de cash, son chauffeur dit ça à d'autres gens, des soldats sont entrés dans sa maison directement, il veut lutter, il veut se battre, il refuse, le soldat…comment dire….avec son fusil…tire sur ses deux jambes, il va vivre sans être debout…c'est grave…ils ont pris 20.000 dollars…c'est triste. Moi je suis dans une petite campagne, lui il était à Kinshasa la capitale, j'ai

entendu parce qu'il y a des gens qui m'ont téléphoné après cette chose, en Afrique c'est général, si tu n'as pas une bonne chance c'est mieux de ne pas aller en Afrique

Tous le temps j'ai eu une bonne chance, c'est ma croyance, ça c'est un symbole bouddhiste. Je ne suis pas suis bouddhiste mais je suis sous la croyance seulement. Il me protège. Parce qu'en général les chinois n'aiment pas les croyances, avant d'arriver en Afrique je pense ça marche pas, mais après je pense tout le monde devrait avoir une croyance même si les dieux n'existent pas…comment dire…c'est trop difficile à expliquer…il faut un symbole dans la tête pour tenir, pour te protéger... ça peut amener une force quand on a besoin d'aide, c'est vrai, c'est vrai. *Silence*.

En Afrique, il faut de l'argent, tout a besoin d'argent, pendant mon deuxième travail, mon travail principal c'est de négocier toutes les administrations, le chef de taxe, le chef de…trop, trop, c'est un peu flou, les taxes, immeubles,….il y a trop d'administration, on ne peut pas refuser mais on peut négocier, diminuer l'argent, mon travail c'est ça donc j'étais toujours ivre

Pour que l'homme avance l'action, il faut boire, en Chine c'est comme ça, mais je dois toujours inviter trop de chefs, le chef de la police, le chef des taxes, le chef de…le chef de l'émigration. Si…comment dire….si vous ne lui donnez pas d'intérêt, il va directement demander, il va créer trop de problèmes de travail, le travail ne marchera pas, on va perdre de l'argent, donc pour notre société les plus hautes dépenses c'est pour avancer…pour avancer la relation…c'est la plus haute dépense…toute l'Afrique c'est comme ça, parce qu'ils sont colonisés, ils ont le système de…droit de sociétés complet mais la corruption c'est trop trop grave, c'est plus grave que la Chine, c'est les plus riches c'est comme ça.

C'est le problème du système social, il n'y a pas de gens pour empêcher, sauf changer de système, c'est pas possible.

Après le Congo je me suis préparé pendant un an pour venir en France, 9 mois c'est ça, quand j'ai passé mon examen je suis venu directement. Je touchais 200.000 yuans chaque année, c'est pas un salaire mensuel. L'autre (au Niger) c'est 120.000 yuans par an. Parce que pour le deuxième travail j'ai déjà une expérience, c'est mon ami qui me l'a proposé, il était interprète dans une entreprise, mais lui il a eu un autre choix donc il m'a proposé ce travail-là. Pour financer mon séjour en France, une part c'est mon salaire mais ce n'est pas suffisant, un peu vient de mes parents mais pas la plus grosse, le plus c'est mon salaire parce quand je suis rentré en Chine j'ai dépensé beaucoup d'argent pour me préparer à venir en France…mais je vais chercher un stage, peut-être un restaurant le week-end, les vacances…pour l'instant j'ai des camarades qui travaillent, qui sont étudiants, je pense c'est trop dur, c'est une fille qui a 19 ans, elle a commencé à suivre le cours de 8h jusqu'à 18h, après elle a besoin de travailler de 18h30 jusqu'à 24h30, c'est trop dur, chaque jour…je vais essayer…je vais aller dans une agence...parce que chaque jour j'ai besoin d'apprendre trop de mots inconnus je ne retiens pas bien.

Je n'aime pas travailler en Chine, est-ce que tu es allée en Chine, peut-être tu ne peux pas sentir la tension de la vie chinoise, c'est trop…trop dur. Par exemple, la première ville, Shanghai, Pékin, Guangzhou…le problème le plus grave c'est le logement parce que les frais de logement c'est trop…trop cher…même si le salaire est 20.000 chaque mois mais si j'ai besoin d'acheter un appartement environ 100 m2 au moins j'ai besoin de 6 ans au moins mais en général le salaire moyen pour un chinois c'est…ça dépend de la ville…la première ville, le salaire moyen est environ 5.000 yuans…pour les frais de logement 1m2 c'est environ 10.000 et plus, ça veut dire quoi, ton

salaire ne peut pas acheter 1m2 donc la tension…vous voyez c'est ça….Parce que le rythme de la vie là-bas c'est celui que j'aime, c'est trop doucement, je n'aime pas le rythme trop rapide, c'est pas bon pour vous, pour la tête…j'aime travailler partout, j'aime voyager, je n'aime pas rester dans la même ville toujours, j'aime que la vie change, des gens inconnus, un paysage inconnu, j'aime l'inconnu même si c'est difficile

ANNEXE IV. ETRE FONCTIONNAIRE

- **BAO** – *Travailler pour le gouvernement*

Et mon père…lui au début il travaille dans le bureau pour faire des achats dans l'usine, après il a changé pour un autre boulot, quelques moments, qu'est-ce qu'il a fait, au bureau des quartiers, c'est un comité de quartier après il travaille dans un hôtel de ville, comme la mairie de la ville, en fait lui il est fonctionnaire, en plus il est fonctionnaire d'Etat donc il représente le communisme, le parti, après lui, qu'est-ce qu'il fait exactement...Pour les fonctionnaires d'Etat, quand ils changent le directeur ça change tout, ça change assez souvent, les postes, ça toujours été comme ça. Ce quartier c'est un quartier commercial, il s'occupe de la sécurité du social, pour la société, quand il y a eu un changement de gouvernement, il y a toujours plein de changements avec…et puis en plus il travaille pour le gouvernement c'est plus compliqué la relation entre collègues, parce qu'en Chine pour faire l'administration, l'exécutif, c'est les gens qui jouent toujours de la relation entre les pouvoirs, oui c'est vraiment compliqué d'être équivalent avec tous les partis des personnes, des fois ils sont très occupés, des fois ils n'ont rien, rien, rien à faire, le relationnel est très très important.

ANNEXE V. FERMETURES D'USINES

- **BO** – *Shenyang*

Dans les années 1990 et plus tard,…parce que chez nous c'étaient les entreprises de l'État qui contrôlent au début…on n'avait pas…très peu d'entreprises privées…contrairement à ici (*montre sur la carte sud de la Chine*) parce qu'ici c'est l'économie libre. Mais nous, c'est l'entreprise de l'État et puis on s'habitue à ce travail-là, et puis tout d'un coup tu nous…tu nous licencies autant de monde, ben on fait quoi…on n'avait pas le choix, c'était la politique communiste qui veut que les gens d'ici (*montre sur la carte sud de la Chine*) qu'ils se développent d'abord, c'est bien pour la totalité de la Chine mais c'est un peu pas juste…pour nous c'est un peu…il nous reste à ce moment-là pour les gens, à Shenyang c'était…il y avait du sable, des sacs, du papier…Mon père était ingénieur dans la fabrication de moules, il est parti gratuitement étudier au Japon grâce aux communistes, c'est les communistes qui paient pour étudier au Japon, après quand tu retournes tu travailles pour l'État.

- **CHENG** – *A l'époque, c'est l'Etat qui te donne un poste*

Ça a beaucoup changé parce qu'à l'époque de mes parents, après le lycée, c'est l'Etat qui te donne un poste, chaque étudiant, jeune, qui finit ses études au lycée, à l'université, c'est l'état qui regarde ce que tu as étudié et qui dit toi tu es là, toi tu es là, à chaque fois c'est pareil. À l'époque c'est l'Etat qui choisit, on écoute la décision de Mao, mes parents m'ont dit. Ça c'est la décision de l'Etat, on l'écoute, bien sûr c'est lié à ce que tu as appris à l'université. Et puis aussi c'est lié à tes parents, ma mère qui a pris le poste de sa mère. Ma mère travaille dans une usine qui fabrique le métal, mais sa mère travaillait dans la même usine qu'elle. Et après elle est partie. Elle a donné son poste à sa fille.

Le premier métier de mon père c'est de travailler en usine pour fabriquer des lampes. C'est l'Etat qui lui dit tu travailles pour l'Etat. Un papier, je pense, il a un rappel de l'Etat. Mais à l'époque c'est le début de la création de la République de Mao et donc il y a beaucoup d'usines qui s'ouvrent, il manque beaucoup d'ouvriers, des jeunes en plus, à cette époque-là dès que tu as fini l'université, tu as un travail, tu ne cherches même pas, c'est pour la vie, mais si le business marché pas si l'usine appartient à l'Etat....Mon père a changé de travail parce que son usine a fermé, c'est après qu'il a cherché, il s'est débrouillé tout seul parce qu'à partir de là Mao n'est plus là, c'est un nouveau président qui arrive et à partir de là la Chine commence à ouvrir la porte, il y a beaucoup de nouvelles choses qui entrent et ça va changer beaucoup, chacun se débrouille…

Pour mes grands-parents, c'est encore avant, c'est différent, c'est avant la République mais c'est après l'époque de l'empereur, la dernière, les derniers années de l'époque de l'empereur, je pense, c'est différent….le travail, c'est par les relations de famille. Le père du père de ma mère, il travaille déjà comme comptable, mais pas comme maintenant tu sais il travaille avec le boulier, donc le père de ma mère il prend le même travail. Comme un héritage, mais ça dépend, parce que le père de ma mère il ne voulait pas faire ça. Si il ne veut pas, ça passe par les relations, qu'est-ce qu'ont fait tes parents, quelles relations il a, est-ce qu'il connaît la mairie, est-ce qu'il connaît de bonnes relations, alors il te donne un bon poste.

- **CUI** – *xiàgǎng* 下岗

Mon père retravaille parce qu'il est jeune, cette année il a 52 ans, quand il a pris sa retraite tout de suite il a repris un travail pour gagner un double salaire (fierté dans la voix). Le montant de la retraite ça dépend ce que tu fais, un médecin c'est pas mal mais j'étais au collège, il travaille pour la famille.

Il est toujours radiologue, toujours à l'hôpital. Au début de sa retraite, il travaille au même endroit, maintenant non. Parce que c'était un hôpital public, un hôpital privé l'a acheté, il faut licencier les personnes et mon papa, radiologue, c'est un métier dangereux et puis le changement de je ne sais pas quoi…il a pu prendre sa retraite…et après il a été réembauché dans le même hôpital toujours public, et après il est parti dans le Shandong, à Yantai, là-bas il a travaillé deux ans, après il est revenu en Mongolie intérieure à *Bāotóu*包头 à l'hôpital, il a travaillé là pendant dix ans dans un hôpital privé, à Yantai aussi. Aujourd'hui il travaille toujours, et ma mère non, elle a pris sa retraite et puis c'est fini (rires) à 55 ans, c'est aussi beaucoup plus tôt, c'est aussi grâce à un changement de politique, mais c'est vrai parce que c'était trop compliqué c'est pas elle c'est sa génération parce qu'à l'époque c'est notre président Jiang Zemin江泽民qui a décidé de faire xiàgǎng, xiàgǎng 下岗. Des gens de la génération de ma maman ont perdu leur travail mais ma mère a réussi à garder son boulot et elle a travaillé et après elle ne voulait plus aller au travail alors elle fait un truc…c'est-à-dire elle ne travaille plus au bureau, elle se déplace, parce qu'elle était comptable, elle se déplace pour demander aux gens l'argent qu'ils doivent à l'entreprise, à la fin elle réussit à récupérer l'argent qu'ils doivent à l'entreprise, elle est payée comme ça. Elle travaille pour l'entreprise. Avant ce n'était même pas une entreprise, c'est public parce que la ville avait beaucoup de charbon, alors on avait construit beaucoup de mines donc on travaille pour le service public, oui c'est le gouvernement qui a décidé où on construit le charbon, pas une entreprise. Elle n'a pas perdu son travail, mais elle ne voulait plus travailler au bureau, alors elle accepte de se déplacer pour demander de l'argent…Parce que c'était dans un environnement de charbon, c'était pas propre et puis c'était loin de ma famille et j'étais à l'école primaire donc elle voulait bien s'occuper de moi.

- **LIN** – *Ouvrir un restaurant*

En fait chez moi on a un restaurant et au tout début oui, mon père travaille dans une usine de bois mais après il est à la retraite, l'usine ferme, il est licencié du coup il a ouvert le restaurant avec ma maman. Ma maman elle était à l'hôpital comme infirmière…et elle a arrêté pour faire le restaurant.

Après cette usine mon père est payé avec une somme d'argent, je pense, oui je me souviens mais après je ne sais pas, mais maintenant les deux ils ont une assurance retraite. Maintenant ils ont fini parce qu'on loue des appartements, c'est pour gagner de l'argent,….

ANNEXE VI. RELATION PARENT-ENFANT

- **BO** – *Deux caractères qui s'opposent*

Aujourd'hui je ne crois pas que mon père travaille encore, il a pas un bon caractère, il aime bien discuter avec son patron mais c'est bizarre seulement avec son patron, c'est toujours le poste le plus haut et son patron lui demande plusieurs fois de travailler…après il a changé de travail, s'occuper de l'usine, c'est lui qui enseigne comment travailler, et aussi il a discuté avec le grand patron et encore…chaque fois, toujours comme ça…maintenant je crois qu'il est un peu avec mon oncle, il possède un restau, ça fait longtemps j'ai pas parlé avec mon père parce qu'on a deux caractères qui s'opposent. Je ne veux pas vraiment discuter avec lui parce que ma mère est toujours avec lui, parce que si moi je discute avec mon père, du coup mon père va engueuler ma mère, ton fils, tu vois, c'est ça ton éducation, du coup moi je pense à ça bon ben laisse tomber moi je t'appelle pas donc j'appelle seulement ma mère et j'aime pas du tout…mon père, il aime bien l'éducation traditionnelle chinoise et l'éducation japonaise, moi aussi j'aime bien, je veux bien mais d'abord il faut que tu sois un bon papa, il faut que tu…comment dire…tu sais faire les bébés mais il faut que tu saches comment former les gens avec raison mais pas comme les communistes parce que eux…je sais pas…c'est eux qui décident de tout mais toi, tu fais pareil, avec raison ou sans raison tu fais pareil que les communistes et en même temps tu détestes les communistes et tu me dis que je suis pas gentil, que je suis pas bien, t'insiste bien, mais là je suis pas d'accord, c'est un peu comme ça, vous voyez…parce que à l'époque quand j'étais hyper fort en mathématiques je travaille jusqu'à 2-3 heures et puis le matin je me réveille à 6 heures pour travailler encore et puis au collège, je travaille pendant le cours tout ça et puis les cours que j'aime pas j'ai le droit de dormir dans le bureau des enseignants de mathématiques, j'avais tellement une bonne relation avec l'enseignant, il m'a dit xxx dès que tu réussis en mathématiques, tu manges et si tu dors il n'y a pas de problème pour moi mais...parce que quand je travaille à la maison il met la télé à fond (silence) mais je vois pas pourquoi tu fais ça, je suis ton fils quand même, je travaille et après tu mets la télé à fond…ouais c'était dur, moi je vois pas l'intérêt, pourquoi il a fait ça, du coup…je sais pas pourquoi il a fait ça, il a un caractère difficile, trop dur.

Ma mère est pharmacienne, déjà elle a eu sa retraite. Si, à côté elle travaille encore. Pour nous la retraite c'est ce que tu reçois comme argent, elle a été licenciée par l'État, comme ce que vous avez dit. Mais ce que tu touchais de là-bas ce n'est pas assez, il faut que tu paies les impôts, ta mutuelle, après c'est toi qui paye personnellement. Ce qu'elle a touché…c'était combien…70.000 ou 40.000 yuans je ne me rappelle plus, mais ça dépend du niveau et depuis quand tu travailles. On peut trouver sur internet, le modèle, tout ça, et il y a une toute petite partie le patron qui a payé je crois, en gros ce n'est pas beaucoup quoi. Il faut trouver autre chose pour vivre, oui, moi je suis un peu vieux mais pour mes études mais bon...

- **FENG** – *Transmission*

Mes parents ont 60 ans, tous les deux. Dans ma ville, il n'y avait que des entreprises de fonctions publiques, d'entreprises publiques, donc ils étaient tous les deux dans des entreprises publiques, de construction des moteurs d'avion, en fait c'était militaire, il n'y avait que des trucs militaires à l'époque et après…ma mère est restée jusqu'à la retraite, et après mon père, à peu près à mon âge ou un peu plus, entre 35 et 40 ans, il est parti créer une entreprise, pour faire la décoration intérieure, faire les travaux au départ, après il faisait de la sous-traitance mécanique et de la tôlerie en fait, pour faire une boîte, toutes les choses comme ça, un peu de sous-traitance, une petite structure avec quelques personnes pour faire de la sous-traitance de produits semi-finis jusqu'à cette année. Cette année ils sont à la retraite, tous les deux, non ma mère pardon elle est en retraite depuis longtemps,

les femmes s'arrêtent à 50 et 60 pour les hommes, apparemment c'est une discrimination. C'est ni licenciement, ni démission, en fait, c'est suspension, il y a avait un régime qui suspend provisoirement…en fait c'est pas provisoire c'est pendant plusieurs années mais bon on appelle ça provisoire c'est-à-dire que s'il voulait revenir au poste…. sinon il attend qu'un jour ça change, mais à la fin de quelques années je pense il a arrêté complètement donc il a tout démissionné pour arrêter…il a décidé de partir à l'âge de 35 ans, il a voulu créer des choses parce que rester dans une entreprise comme ça, on voit tout de suite combien on gagne , quelle est la vie…si on veut changer la vie on peut pas changer la vie avec ce type d'entreprise, il est parti…après c'est 20-30, 25 années de travail où il a gagné sa vie et grâce à sa décision j'ai pu avoir un peu d'argent pour partir en France. J'ai commencé très très tôt à travailler avec mon père, je me rappelle je faisais du carrelage dans les maisons à l'âge de mon fils aîné, à l'âge de 6 ans, j'étais assistant de mon père, on faisait du carrelage dans la maison, comme on sait faire on fait nous-mêmes, c'est moins cher, j'étais à côté, je faisais comme je pouvais pour aider, après quand il avait son entreprise moi je suis souvent allé chez lui pour voir comment il travaillait, correctement, à la chinoise, même pire (rires)…mais déjà le voir travailler ça m'a donné des idées, quand j'étais petit, quand j'étais encore à l'école…il m'a beaucoup montré les choses….quand je pose des questions il m'explique à chaque fois…il m'a aussi appris à conduire, un petit peu, même si c'était pas légal, mais bon il n'y a avait pas de loi à l'époque, il n'y avait même pas de voiture, mon père c'était quasiment la première génération à acheter une voiture et c'était un camion donc je regardais…le camion je ne le conduisais pas mais je regardais déjà comment il conduisait. Après on a acheté un mini bus pour dix personnes et c'est avec ça qu'il m'a montré comment conduire et à partir de la troisième voiture j'ai appris à conduire, en fait j'ai commencé très tôt, il m'a beaucoup montré, on partait pas sur l'autoroute non plus mais bon ça permet de voir les choses…je pense qu'à l'époque les autres enfants n'avaient pas cette opportunité. Au niveau relationnel, ça je ne connaissais rien, rien du tout….un peu quand même sur les attitudes sur la vie, comment on parle aux gens, qu'il faut être honnête quand on est sous pression, quelques petits détails comme ça que j'ai appris, ouais parce que par exemple mon père m'a beaucoup montré comment on traite les personnes âgées, surtout de notre famille, parce que c'est un sujet…c'est un autre sujet mais c'est intéressant et très compliqué aussi parce qu'on a vécu une période de croissance énorme donc les appartements ça coûtait rien du tout, il n'y avait pas de malheurs, maintenant ça coute des millions. Il n'y a pas eu de loi sur l'héritage entre les générations donc dans la famille il y a toujours des conflits parce que tel appartement il faut le donner à l'un et pas à l'autre, ça crée beaucoup d'histoires dans chaque ville en Chine donc mon père, sans arrêt, il dit ce qu'il ne faut pas faire. Par exemple, moi je suis unique mais mon père ils étaient 7 frères et sœurs donc les appartements de mon grand-père il faut donner aux enfants, aux 7, mais il y avait des filles et des garçons et dans la tradition chinoise les filles, elles n'ont rien, et ils n'avaient rien donné aux filles au départ, tout aux garçons. Un jour la Chine a inventé les lois qui portent sur l'égalité entre les femmes et les hommes, les filles se sont réveillées, c'était pas juste et ça a créée des conflits, ça c'est quelque chose on a du mal à imaginer en France, mais des conflits très très forts, et mon père il me dit « il faut pas chercher plus d'argent en détériorant les relations familiales », il a toujours essayé de faire même s'il n'a pas 100% réussi mais il réfléchit, ça c'est un peu un exemple typique de comment traiter les personnes âgées par notre génération…bon mais moi je suis seul…RIRES….donc il n'y a pas de problèmes. Mais maintenant je commence à réfléchir parce que je n'ai pas du tout l'expérience de plusieurs frères et sœurs, ni de plusieurs enfants, je n'ai jamais vécu avec un frère ou une sœur donc je ne sais pas comment ça se fait avec les autres, donc je ne sais pas comment donner des leçons à mes enfants pour la relation entre eux deux, j'apprends et je me renseigne…RIRES….tous les deux, avec ma

femme, quand on discute on dit on arrête parce qu'on n'a pas l'expérience, ni toi ni moi, on a essayé de demander aux autres parce que ce qu'on s'imagine c'est peut-être pas sûr. On y pense souvent parce que des fois quand on a des enfants…des fois ils sont soit dans des conditions difficiles soit ils sont gâtés, y a pas entre les deux, c'est soit l'un soit l'autre. En France on a commencé depuis longtemps des conditions trop bien, en Chine avant c'était des conditions difficiles et maintenant tout de suite dans l'autre extrême, alors on discute assez souvent de l'éducation surtout quand on a un deuxième enfant, on ne sait pas trop comment faire. La conclusion qu'on a retenue….RIRES… c'est qu'ils sont là, et ils sont nés pour nous apprendre quelque chose, c'est marrant ça.

ANNEXE VII. LE TRAVAIL AUJOURD'HUI

- **BO** – *Je prends la responsabilité*

« Les serveurs chez moi ils sont jamais local, jamais local, ils viennent de Qinghai, Ningxia, Gansu…heu…plutôt dans le sud…moitié-moitié, moitié ici, moitié là-bas, c'est jamais local, les locaux ils font pas les serveurs, les locaux ils font pas les serveurs, serveurs pour gagner 200 euros, ils le font pas…Shenyang, aujourd'hui, c'est pas top mais à l'époque c'était bien du coup les locaux ils font pas…ce sont les enfants de Qinghai, du sud…il y a avait un enfant qui avait seulement 14 ans et moi je l'ai pas pris, c'est pas parce qu'il est trop jeune, c'est parce qu'il a une maladie de peau, c'est pas bien devant le client, je lui dis je peux pas te garder, non ça je ne peux pas et aussi si ça pose problème c'est moi le responsable, c'est moi qui prends la responsabilité, même pas 16 ans, c'est 14 ans, du coup il n'a pas de pièce d'identité, il peut pas acheter le billet de train (silence)…et le billet de bus, je sais pas, à l'époque il n'y avait pas de contrôle, je dis seulement rentrer avec le billet de bus et s'il te ment tout ça parce qu'il n'a pas de parents, je lui dis comment tu viens ici (comment tu es venu)…il dit ha quand je viens chez vous il n'y avait pas besoin de pièce d'identité pour acheter le billet de train, il est parti il y a deux ans pour…ouais, du coup…il y a toujours…avant c'était Sichuan, dans les années 80, c'est (les gens du) Sichuan partout qui font les routes, les buildings, tout ça, et aujourd'hui c'est Dongbei, y a plein plein de gens du Dongbei qui sortent de la région…partout maintenant, à Henan aussi qui font des agences des buildings, des maisons, maintenant c'est des Dongbei qui font.. » Bo, homme, 29 ans

- **CHENG** – *Le maître*

Ma mère est en retraite, avant elle travaillait dans une usine de fabrique de métal. Mon père aujourd'hui il travaille seul, avant il travaillait au conservatoire de Shanghai mais depuis quelques années il travaille pour lui parce qu'il gagne beaucoup plus, il est à son compte. Mon père c'est la première génération d'accordeur de pianos en Chine, ça existe déjà mais ce ne sont pas des professionnels, c'est du bricolage, mon père il faisait partie de la première classe d'accordeur de pianos professionnels. Il a eu une formation professionnelle au conservatoire de Shanghai parce qu'il y a beaucoup de musiciens qui viennent des États-Unis, d'Europe, et alors ils se rendent compte qu'il manque des accordeurs parce qu'à chaque concert les pianos sont faux, alors il a invité un professeur, un maître, à ouvrir une première classe, à Shanghai, en Chine et mon père est parti là. Il avait environ 40 ans, mon père il a fait plein de choses, il a fait un travail de menuisier, de tailleur de costumes…il a travaillé avec un maître, à son époque c'était avec un maître. C'était artisanal, mais après mon père il a travaillé pour lui-même comme menuisier, enfin je veux dire des meubles, fabriquer des meubles, il fait que des meubles. C'est des métiers différents mais après ça se relie dans son travail maintenant parce que fabriquer des meubles c'est comme fabriquer un cadre de piano, travailler le bois, l'acoustique, il n'est pas musicien, il aime bien la musique mais à l'époque il ne peut pas apprendre. Avec ma mère quand j'étais petit il voulait que je commence la musique, le piano, quand j'étais au collège, mon père avait de bonnes relations avec le professeur de clarinette de Shanghai donc il me ramène chez lui, après ça j'ai commencé mes études de clarinette. Je me suis dit, c'est marrant, la musique, après le piano, ça me plaît en fait.

Ma mère, ça va, tranquille, dans l'usine, après elle a arrêté son travail pour s'occuper de moi à la maison parce que mon père son travail marche très bien, elle n'a pas de stress, elle est très tranquille. Après mon père il a beaucoup de travail, il travaille pour lui-même, il travaille du lundi au dimanche, il part des fois de 6h du matin jusqu'à 11h du soir, il n'a pas d'horaires, il travaille tous les jours. Le travail se transmettait parce qu'à l'époque il n'y a pas d'école pour comptable, c'est la tradition, on apprend avec, mon grand-père il apprend avec son père.

C'est dans la famille ou si tu cherches un maître. On cherche, cherche, cherche, pour visiter chez lui, chez les maitres, voir s'il a besoin de quelqu'un, parce qu'en Chine ça c'est la tradition, mon père déjà c'est à peu près fini mais ça c'est la vie de mon grand-père et avant, pourquoi parce qu'avant tu cherches un maître, tu fais n'importe quoi chez lui, tu fais à manger pour le maître, tu fais ménage pour le maître, tu fais tout, après c'est le maître qui dit ok mon garçon je t'apprends un petit peu, petit à petit, petit à petit, si tu as un vrai talent après il te passe son savoir, tu vis avec lui dans l'ancienne époque, surtout pour les garçons. Souvent un maître prend un garçon qui a perdu ses parents.

- **GANG** – *Devenir salarié en France*

J'étais réceptionniste pendant trois mois, je dirais c'est une très belle expérience, j'avais de très bons collègues, français, espagnols, mon responsable était très professionnel, tout ce que je faisais était en ordre, c'est-à-dire un contrat dès le début, des assurances maladie, une visite médicale, pour moi c'est une expérience qu'il faut, un travail qu'il faut en France donc tout s'est bien passé, tout est bien…RIRES…responsable idéal, collègues idéal, ça a duré trois mois et à l'issue de ce cdd j'ai trouvé un autre cdd à l'hôtel Hilton à Opéra donc j'ai été réceptionniste aussi pour trois mois, le responsable un peu moins idéal, collègues un peu moins idéal aussi…RIRES…mais ce qui est bien, bien sûr tout a été encadré aussi parce que c'est une entreprise française, d'autant plus que c'est une grande chaîne, j'ai beaucoup appris sur les aspects professionnels, ce qui est bien aussi c'est qu'à l'issue de ce cdd l'entreprise m'a proposé un cdi donc nous avons travaillé ensemble pour monter mon dossier pour la préfecture donc en ce moment la préfecture est en train de vérifier mon dossier pour que je change de statut, de statut étudiant à statut salarié pour que je travaille vraiment en cdi dans cet hôtel…la préfecture accorde aux étudiants étrangers ayant un master une année de plus, une année de statut post-étudiant pour leur permettre de trouver un travail avec des conditions assez strictes, parce que pour les étudiants étrangers le salaire doit être au minimum 1,5 fois le smic, c'est-à-dire plus de 2.200 euros bruts. Nous avons déposé le dossier le 1er décembre, oui je vais pas y arriver tout seul, donc ça fait plus de deux mois que j'attends maintenant, en ce moment je n'ai pas le droit de travailler tant que je n'ai pas le retour de la préfecture, je vis avec mes économies…donc vraiment en tant que personne étrangère vivre et travailler en France c'est pas facile. En fait, même si l'entreprise est d'accord pour m'employer il faut que ça rentre dans des conditions strictes, il faut que la préfecture regarde la situation de l'emploi en général, mes expériences, le salaire, si le travail est cohérent avec mes études, beaucoup beaucoup de conditions…je ne sais pas quand je peux avoir le retour, j'ai appelé non ils ne me donnent pas de délai, en attendant ils me donnent un titre de séjour provisoire valable jusqu'à fin février 2018 donc encore trois mois et demi….et encore pendant cette année entière on ne peut que travailler à mi-temps, seulement 900 heures, même si on veut travailler en cdd on ne peut que travailler six mois, donc leur but c'est de faire en sorte que les étudiants trouvent un travail tout de suite pendant ces six mois donc ce retour que j'aurai j'espère que ce sera un retour positif (le retour de la préfecture est arrivé le 2 février 2018, il était positif et permettait à l'étudiant d'obtenir un visa pour travailler en France).

ANNEXE VIII. VIE DE FEMME

- **CAI** – *Avoir un fils*

J'ai 2 filles, et 1 garçon. Le garçon n'est pas là. En Chine, le garçon c'est très important pour les familles, c'est le garçon qui continue la famille, c'est pas les filles. Toute la famille tout le temps, sa famille à mon mari, surtout ses parents parce qu'en Chine les femmes vivent toutes ensemble, pas comme en France où c'est séparé, les parents, les frères et sœurs, les enfants, tout le monde vit ensemble, une grande famille...Si les parents disent je veux un petit-fils, s'il n'arrive pas, un petit-fils, cette femme dans cette maison, c'est très dur,…toutes les filles mariées doivent partir vivre dans la famille de son mari, s'occuper de ses parents, de sa sœur, de tout le monde. C'est obligatoire un deuxième enfant, parce que ma deuxième fille c'est 4 ans après, c'est beaucoup, c'est trop dur parce que ses parents me disent tu fais un enfant ou pas ? Si non on va trouver une deuxième femme, tout le temps comme ça, tu fais ou pas, tu fais pas, dis-moi, pour avoir un fils, le fils, le fils, le fils…Avant de tomber enceinte je dois aller en mairie demander un permis pour faire un enfant. Si tu n'as pas de permis tu ne peux pas. Toutes les femmes doivent aller à l'hôpital une fois chaque trimestre pour vérifier si enceinte ou pas. Si enceinte et pas de permis alors tu vas à côté faire une piqure pour avorter. Quand je suis enceinte, tout le monde pense que je travaille dans une autre ville pour le travail. Alors je reste dans la chambre et je reste cachée, je ne sors pas. Ensuite, je mets ma fille chez quelqu'un. Comment je peux dire non ? Je ne peux pas dire non parce que sinon après le mari, il vient avec la police. Tout le monde. D'abord il faudrait payer hyper cher et après je devrais aller à l'hôpital pour me faire opérer pour ne plus avoir d'enfant mais comme c'est une fille on ne peut pas parce que sinon je ne peux pas avoir de fils. J'ai donné ma fille quelques mois à quelqu'un et puis la sœur de mon mari, elle a eu une fille, c'est son premier enfant, elle est venue à la maison, après elle est partie avec sa fille, j'ai été recherché ma fille et j'ai dit à tout le monde c'est sa fille. Tout le monde dit oh sa fille elle est là…alors tous les week-ends elle vient une fois pour manger là, voir ma fille, pour que les gens disent elle est venue voir sa fille. Personne n'a compris. Même ma fille, elle a pris le nom de l'autre fille. Sans papiers, pas possible, d'abord j'ai pas de permis, et quand elle est née j'ai pas de papiers. Après j'ai payé pour avoir des papiers sinon elle ne peut pas aller à l'école. C'est très très cher. Si c'est pas cher tout le monde le fait. Personne ne m'a aidée. Le troisième enfant c'est obligatoire sinon….pour le garçon, je fais aussi pareil, cachée. Il n'avait pas de papiers non plus. C'est tout moi qui ai payé. Parce qu'en Chine les femmes peuvent avoir un bébé après 22 ans, et 24 ans pour les hommes.

Un enfant unique, tout le monde dit ça c'est princesse, ça c'est un prince.

ANNEXE IX. LA VIE EN COMMUNAUTE

- **BAO** – *Tout le monde mange avec les enfants*

Ma mère elle m'occupe toujours, je la connais par cœur, presque tout je sais. Ma mère était prof de chimie au collège au début, elle a commencé très tôt, à 20 ans. Quand elle travaille elle m'emmène à l'école à côté, le midi on est toujours ensemble, on mange à la cantine, au collège, je connais tous les collègues de ma mère. Manger avec sa mère, ça se fait pour tout le monde, université, lycée, entreprise, à cette époque c'est l'entreprise publique, ce n'était pas l'entreprise privée individuelle, c'était toutes les entreprises publiques, tout le monde mange avec ses enfants, à peu près. Sauf les enfants qui habitent avec leurs grands-parents. Et même à l'université, si tu travailles à l'université, tu manges avec tes enfants de 5, 6 ans, 10 ans. Elles viennent à la cantine de l'université pour passer du temps le midi. Au début ça ne me plaisait pas trop (rires) je fais la tête si le plat ne convient pas mais c'est vrai j'ai passé une période agréable avec ma mère, ses collègues, les enfants de ses collègues.

Pas tout à fait comme une famille mais on jouait ensemble avec les enfants du même âge que moi, jusqu'au lycée, ouais, au lycée ils ont organisé le voyage en été, on voyage ensemble avec ses collègues, les enfants, on se connaît très bien. Par contre il y a une grande pression entre collègues, moi quand j'avais une mauvaise note tout le monde le savait, quand j'ai eu une bonne note « ha, bravo, je te félicite » et si tu as eu une mauvaise note, « le prof, gnagna… » alors ça fait perdre la face à ma mère donc vraiment il y a une compétition entre les enfants des professeurs, c'est pénible parce que tout le monde te connaît, te surveille, s'il t'arrive quelque chose ta mère le sait tout de suite. Si, si j'ai fait des bêtises en plus (rires) parce que ça ne se contrôle pas, si je m'amuse bien, j'aime beaucoup l'école même si je ne fais pas très toc toc des études…j'aime beaucoup l'ambiance de l'école.

Ma mère raconte beaucoup de choses du boulot, d'abord elle est prof au collège, elle a envie d'avoir une promotion d'être un prof au lycée, il faut passer un concours. Quand j'avais 12-13 ans, elle a passé deux fois le concours, finalement elle a eu un poste au lycée, quand je suis au lycée elle est déjà au lycée, j'ai fait toujours le même collège et le même lycée que ma mère. Ah ça c'est important si tu es enfant de professeur tu as la gratuité, parce qu'on doit payer les frais de livres en chine, pour les enfants de profs c'est gratuit, on a eu aussi les frais d'uniformes, c'est gratuit. C'est pas forcément important mais c'est une partie de la profession de ma mère, grâce à elle, il y a un avantage. On a aussi un logement, c'est pour faire la pause, à midi tu as une pièce un lit, un bureau, tu peux rester là, pour les profs mais il faut que tu demandes c'est pour les gens qui habitent loin, nous on habite loin de l'école, c'est une résidence pour les profs et les élèves, on habite au dernier étage, c'est que pour les profs, pour toute l'année, on n'y a pas vécu le soir. Ça change quelque chose, oui, je trouve la plupart des gens préfèrent le poste de fonctionnaire parce qu'ils ont envie d'une vie professionnelle stable mais si tu n'as pas de poste de fonctionnaire, il faut que tu signes un contrat, après renouveler c'est pas assez stable, c'est plus difficile.

- **CHAN** – *Les enfants ne veulent plus rester*

Mon père est né en 1963, ma mère en 1965. Mon père est ingénieur, ma mère est technicienne chimiste. Ils ne travaillent pas dans la même usine. Mon père c'est vraiment le pétrole et ma mère c'est une usine de fabrication de produits chimiques, par exemple des poudres pour les plantes, les engrais, on dit c'est les produits annexes du pétrole. Là-bas on a une usine centrale pour le pétrole et plein d'usines annexes à côté, par exemple usine électrique, de l'eau….

À cette époque-là l'État veut que les jeunes viennent travailler dans le Nord-ouest de la Chine, c'est une région pauvre mais il y a beaucoup beaucoup de ressources donc l'État a installé beaucoup de grandes usines et il a encouragé les jeunes à venir travailler là-bas. Le gouvernement offrait beaucoup pour venir s'installer. À cet âge-là les gens comme mon père pensent l'Etat a besoin de nous, il pense un peu comme un soldat, je travaille pour l'Etat. Ma mère est plutôt venue parce qu'elle est née dans la même province, et elle est venue dans la région industrielle…c'est un peu différent. Ma mère vient d'ici, elle a grandi dans le Xinjiang, et mon père il vient de la province du Gansu, c'est juste à côté de Xinjiang, Lanzhou. Ils se sont connus à Xinjiang, là-bas tout le monde habite dans le dortoir, c'est pour cela que tout le monde se connaît. Ils sont arrivés très très jeunes, 20-18 ans.
Ils ne parlaient pas beaucoup de leur travail parce que déjà dans la journée ils travaillent, travaillent, quand ils rentrent à la maison ils parlent très peu de leur travail. C'est juste quelquefois quand j'étais petite je suis en vacances il m'amène là-bas pour m'occuper et c'est comme ça je regarde un peu pour connaître leur travail. Je sais pas du tout mon père il fait quoi mais j'écoute quand il est au téléphone avec son collègue, les deux ils parlent un peu mais pas avec moi. Là-bas c'est vraiment les gens ils sont comme des robots, il n'y a pas du tout de liberté, tout le monde est en uniforme et puis il y a beaucoup beaucoup de règles à respecter sinon ça peut causer des accidents donc il faut toujours….comme ma mère travaille dans un bureau de chimie, tous les tubes il faut les mettre à 45 degrés, si tu ne fais pas comme ça, on perd de l'argent…c'est très très exigeant. Beaucoup beaucoup de règles, comment on s'habille, comment on se coiffe, on doit toujours attacher les cheveux sinon ça pose des problèmes…
À cette époque-là c'est un peu compliqué la culture, les gens obéissent, pas de choix, surtout à leur époque, c'est pour ça leurs enfants ne restent plus là-bas, tout le monde veut partir parce qu'il y a trop de règles. Parce que l'enfant peut reprendre le travail du parent. Là-bas ça fait longtemps qu'on fait comme ça et maintenant aussi, les enfants ont une place mais ce sont les enfants qui ne veulent pas rester ici parce que là-bas, dans la région de Xinjiang, c'est le moins développé en Chine. À cette époque-là personne ne connaît, il n'y a pas de média mais maintenant on connaît bien les grandes villes comment ça se passe, c'est plus ouvert, c'est plus libre donc tous les enfants ils ne veulent pas rester là-bas.
En Chine je crois il y a des fonctionnaires, mais vraiment des fonctionnaires mais mes parents travaillent dans le public, ils ont toujours le salaire et ils ont l'assurance et par exemple quand il y a deux parties du salaire, une partie c'est le vrai argent, et l'autre c'est pour acheter une maison, c'est des primes. Il y a beaucoup d'avantages, après leur retraite l'hôpital c'est gratuit, avant 18 ans, quand j'étais petite jusqu'à 16 ans je crois le médecin c'est gratuit. Après les choses pas bien c'est qu'il n'y a pas de liberté, c'est très fermé.
Les parents de mon père je connais peu car lui, il est dans la région de gansu, j'ai vu seulement trois fois dans ma vie, et plus par téléphone. Et puis, mon grand-père il est décédé quand j'étais toute petite, et ma grand-mère elle était infirmière, elle avait un petit magasin de médicaments dans la région, ce dont je me souviens c'est qu'elle faisait des piqures aux enfants et tous les enfants avaient peur. Quand je suis petite je suis passée une fois elle m'a fait une piqûre plusieurs fois, j'ai trop peur. Après quand j'ai grandi je reviens cette fois je connais plus ma grand-mère, et puis la troisième fois c'est avant que je parte en France, mon père me ramène là-bas pour dire à tout le monde je vais partir loin.
Et les parents de ma mère, travaillent dans un hôpital. Ma grand-mère fait les prises de sang dans l'hôpital, infirmière mais…elle travaille là-bas mais ne touche pas les patients, elle classe le sang, plus comme une laborantine. Et puis mon grand-père je ne sais pas il fait quoi, il est toujours dans la maison, tranquillement,

quand je l'ai connu il est déjà retraité, il est toujours à la pêche avec des amis. Je vois plus les parents de ma mère car ils sont dans la même région.

Ma grand-mère paternelle travaillait toute seule avec mon oncle, elle peut soigner un peu mais pas plus. Là-bas on n'a pas l'habitude de parler de ça (du travail), quand on a fini le travail, on ne parle plus de ça. Parce que ça donne je pense des émotions négatives, c'est stressant toujours répéter la même chose donc quand on rentre on ne parle plus du travail.

Les relations non plus, quelquefois c'est parce qu'eux ils travaillent comme un robot, répéter une autre chose, avec eux je n'apprends pas beaucoup sur les relations avec les gens, quelquefois j'ai du mal à m'adapter au monde réel, mais moi ça va parce que je suis sortie très petite, c'est pour ça je peux mieux m'adapter quand j'entre à l'université. Mais il y a beaucoup d'amis là-bas qui ont suivi l'école là-bas et quand ils veulent entrer à l'université dans une ville c'est très très compliqué, ils ne rencontrent jamais un monde comme ça, donc tout le monde pas comme nous, tout le monde est différent, alors après les études ils retournent dans leur quartier et travaillent dans l'usine et puis ils pensent que l'extérieur c'est pas bien, Pékin c'est pas bien, Shanghai c'est pas bien, c'est le quartier le meilleur. Je pense ils ont peur, là-bas les gens sont protégés, parce qu'on pense jamais au problème d'argent et les gens ne mentent pas, pas besoin, tout le monde est ami, et dans l'usine on n'a pas de problème pour monter parce que tout est planifié, on sait dans 5 ans, dans 10 ans à quel poste on sera. Dès qu'on entre dans l'usine on sait ce qu'on fera dans 20 ans.

Comme ma grand-mère à l'hôpital elle était jeune, 19-20 ans, elle travaille pour classer tous les tubes de sang donc à 49 ans avant la retraite elle fait toujours ça.

Ma mère est à la retraite, à 50 ans. Mon père travaille toujours mais il a changé de secteur. Avant son secteur c'est très très stressant, il n'y a que des jeunes qui peuvent travailler là-bas, stressant, pas bon pour la santé et il y a trop de choses à penser dans la tête et même pendant les vacances si quelqu'un appelle il faut venir de suite. Et puis maintenant il a 50 ans, donc c'est la tradition, cette usine elle change les vieux, plus de 50 ans, maintenant il est plus tranquille, c'est aussi pour leur santé, et faire venir des jeunes, on ne travaille que 20 ans dans ce secteur.

Maintenant il change de bureau mais je ne sais pas ce qu'il fait, il a dit seulement il est plus tranquille maintenant, il peut demander des vacances quand il veut, mais je sais bien c'est la tradition à partir de 50 ans on va passer à l'autre bureau par exemple pour commander quelque chose, traiter des dossiers, quelque chose de simple. Je pense que le salaire baisse un peu mais pour nous le salaire c'est pas le plus important, le plus important c'est les primes, pour le salaire je pense tout le monde est pareil. On n'a qu'une sorte de salaire, tout le monde est pareil.

- **NING** – *C'est très, très fermé*

Avant mon père était militaire, il a travaillé dans la base militaire maintenant il est retraité depuis 2000, depuis très longtemps et ensuite il a passé sa vie dans le commerce, et comme il est retraité il est toujours payé en partie par l'armée et puis il y a aussi les aides sociales à côté. Ma mère aussi travaillait dans l'armée comme formatrice, elle est considérée comme employée de l'armée mais elle est n'est pas militaire et maintenant elle est retraitée donc tous les deux ils ont un salaire par l'armée. Quand j'ai passé le bac mon père m'a conseillé d'aller à l'armée et j'ai dit non je ne veux pas parce que j'ai grandi dans la base militaire et comme on habite

dans la base j'ai vu la vie militaire. On s'enferme dans la vie militaire, on sort pas trop, on bouge pas trop, tout est fait dans la base militaire et quand on sort on prend le véhicule militaire, pour moi c'est très très fermé, tu vois moins les gens de l'extérieur, tu vas jamais en centre-ville le week-end, c'est pour ça que je ne voulais pas, que j'ai dit je vais continuer à faire des études et maintenant le côté commerce je vois les choses et je dis pourquoi pas.

- **CAI** – *Avant, tout le monde travaille ensemble*

Quand ma mère est morte j'habite avec ma tata, c'est la belle-sœur de ma mère, la femme de mon tonton. Après 11-12 ans je suis revenue avec mon père. Avant il n'y avait pas d'usine, avant tout le monde travaille ensemble, tout le monde mange ensemble, c'est le président Mao, il n'y a pas d'usine. Ils travaillaient dans les champs, ils font du riz, tous. Tout le monde travaille ensemble, on travaille plus pour gagner des billets de cantine. Pour tout acheter c'était un billet de cantine. On payait avec des billets de cantine. Avant le billet de 10 yuans c'était le plus grand, ils n'utilisaient pas beaucoup l'argent, ils échangeaient le tissu contre le riz.

ANNEXE X. L'ECOLE

- **CHAN** - *Une classe, c'est comme une famille*

C'est une région industrielle, ils construisent beaucoup beaucoup d'usines, de pétrole, donc tous les gens extérieurs ils viennent ici, c'est l'Etat qui nous donne l'appartement, on vit tous ensemble, on a beaucoup de bâtiments, donc dans chaque bâtiment il y a quelques familles donc dans un petit quartier, tout le monde se connaît, tout le monde grandit ensemble, tous les parents travaillent dans l'usine et puis tous les enfants jouent ensemble après l'école et les parents nous cherchent. On avait plusieurs cantines, on peut choisir sa cantine (rires). Là-bas on a l'école primaire, le collège, le lycée, mais pas d'université, une pour tous les enfants. J'ai fini mes études à l'école primaire là-bas dans le quartier et puis je suis sortie plus loin pour faire le collège et lycée, une meilleure qualité. Je suis partie à 11 ans en internat, c'est pour ça je suis plus indépendante que les autres enfants. Le dimanche soir et je rentre le vendredi soir. On était 8 filles dans la chambre, on parle tard dans la nuit. Il y avait les surveillantes, elles tapent à la porte, on dort tout de suite. C'est génial parce qu'il n'y a pas de parents, parce qu'il y a le professeur qui s'occupe de nous et on est vraiment avec les copines, et c'est très bien. C'est pour ça je veux partir loin, c'est mon caractère, je peux m'occuper bien. Les parents manquent à certaines filles, il y avait plein de filles comme ça mais moi je suis contente de partir. C'est une grande grande famille, une classe c'est une famille, on était 60. Le matin, tout le monde doit sortir pour courir, on fait 3 tours de 800 mètres, après on fait la gymnastique, après c'est la cantine, tout le monde mange ensemble, on mange et puis on revient dans la classe pour relire des choses qu'on doit apprendre, et puis c'est comme ça toute la journée, et puis le soir on reste dans la classe, il y a le professeur qui nous surveille pour les leçons. Et le soir on va dans les dortoirs, on parle un peu, il y a les surveillants qui nous surveillent,…J'aimais bien parce que je n'ai pas eu beaucoup de conflits, parce que souvent il y a des conflits entre les filles mais moi je n'en ai pas, j'ai de très très bonnes copines dans l'école et donc de bons souvenirs. Si j'ai une fille un jour, je la laisserai choisir, ça dépend du caractère, parce que j'ai vu des filles dans les dortoirs qui pleurent tous les jours, dans ce cas je pense il ne faut pas mettre dans une école comme ça, comme un enfant comme moi, qui s'amuse bien avec du monde autour, c'est pas mal, c'est mieux que rester avec les parents.

On n'a pas le droit de sortir mais quelquefois on va sortir quand même, on va sauter le mur. En Chine, toutes les écoles, il y a un mur, on saute le mur, on est 2 et on s'aide, et puis on revient. Il y a quelque fois certains se font attraper par les surveillants ou le chef de l'école, après c'est toujours comme ça, une petite réunion devant tout le monde, on va s'excuser devant tout le monde, on va enlever des points de classe, on va critiquer et tout le monde va crier oh, c'est pas bien….et après on recommence, mais c'est souvent les garçons. C'est un peu spécial en Chine.

En classe, on a plusieurs rangs, le premier rang c'est pour les bons élèves, le dernier rang c'est pour les mauvais élèves. Les bons élèves ça veut dire beaucoup de points, mauvais élèves moins de points, en Chine, la note veut dire beaucoup de choses, ce n'est pas bien mais c'est la situation générale, donc si tu as une bonne note tu es un bon élève. Moi j'étais dans les moyens, je suis pas bon élève mais je ne fais pas quelque chose de mal dans la classe, j'étais discrète.

Dans l'établissement, il y a un petit magasin, c'est les parents qui donnent un peu d'argent par semaine, il faut qu'on s'organise bien.

Autour de chez moi, quand j'étais petite il y avait un petit parc d'attractions, on payait avec de points, pas d'argent. Pour les vêtements, mes parents portent toujours l'uniforme. Si on veut acheter des vêtements on va à l'extérieur, à 30 mn. Mais maintenant il y a beaucoup de changements parce qu'à ce moment-là, la Chine est fermée mais maintenant c'est ouvert. Il y a de plus en plus de commerçants, mais pas beaucoup parce que c'est encore très fermé donc si tu veux acheter des vêtements tout le monde va avoir la voiture, il ne va pas acheter dans le quartier.

ANNEXE XI. LE LOGEMENT

- **CHENG** – *Plusieurs générations sous un même toit*

La maison était donnée par les parents et c'était souvent en centre-ville, par exemple mes parents quand je suis petit on habite dans l'ancien appartement du centre-ville, et l'Etat doit démolir tout ce quartier là pour reconstruire et donc il donne un nouvel appartement plus grand, mes parents ajoutent un peu d'argent pour être ailleurs et que l'Etat puisse développer le quartier. Mais avant mes parents, les grands-parents ils le donnent au mariage, et souvent c'était un appartement à 2-3 étages avec plusieurs chambres pour que tout le monde habite. Par exemple les parents de ma mère, eux ils habitent dans l'appartement à Suzhou, à 2 heures de Shanghai, c'est très beau, dans le Jiangsu, les maisons sont très traditionnelles, au sud de la Chine, c'est pas du tout comme à Pékin, et donc là-bas il y a un appartement pour au moins 20 personnes, son frère, sa sœur, la famille de son frère, tout le monde habite dedans. Après les parents de ma mère ont quitté, cherché un autre travail à Shanghai mais avant ils habitaient dans cet appartement.

On n'habite pas avec les grands-parents, on est séparés, mais au nord de la Chine ça arrive souvent, par exemple dans le Shandong, même après le mariage, après l'enfant, on vit avec les parents mais c'est quelque chose je n'accepte pas. À Shanghai, ça arrive mais ce n'est pas notre tradition.

- **PENG** - *Colocation*

Pour certaines personnes ça passe mais pour moi non, ça ne passe plus parce que même si il me paye davantage je n'accepte pas, je n'accepte plus. Maintenant plus jamais, c'est très fort, pour ma santé, c'est très important. Après ce projet ma vie est pire qu'avant, à cause de trop de travail, trop de stress, très peu de repos, surtout à ce moment-là j'habite très loin de mon entreprise je mettais 2 heures pour aller au travail chaque jour, je mets 4 heures pour l'aller et le retour, très très dur. Après le lever 1 heure de préparation et le métro, le bus et à pied, ça fait 3 heures et on reste 11 heures…c'est très dur, c'est toute ma vie, on n'a pas d'autres choses…à ce moment-là je n'ai pas de temps pour aller au cinéma, faire la cuisine ou faire des grasses matinées non jamais, non jamais donc beaucoup de personnes choisissent d'habiter près de l'entreprise mais le problème c'est qu'il n'y a pas beaucoup de logements près de l'entreprise, le logement ça coûte très très cher alors peut-être on va faire la colocation ou le pire c'est il y a quelques propriétaires ils nous changent l'appartement…par exemple ils nous mettent 3 ou 4, ou 5 ou 8 dans la même chambre, ça existe. Parfois le gouvernement va changer la situation mais après un changement c'est une autre colocation, donc c'est…un problème très très difficile, maintenant…en fait je n'ai jamais fait de colocation avec les autres mais j'ai quelques collègues qui sont plus jeunes que moi, ils faisaient les colocations avec les collègues, camarades, alors parfois pendant le déjeuner ou pendant le diner ils me racontent les histoires, c'est dur pour les jeunes chinois parce qu'après l'université il y a une grande concurrence avec les autres pour le travail et pour certains métiers c'est très difficile de trouver un travail bien payé mais pour les programmeurs ça va, peut-être après 1 an, 2 ans, on va gagner plus, beaucoup plus que les débutants, mais par exemple pour certains domaines comme la chimie ou la biologie c'est très difficile de trouver un travail donc beaucoup d'étudiants choisissent de faire un master.

ANNEXE XII. LA PROTECTION SOCIALE

- **CUI** – *Tout était gratuit à l'hôpital*

Il faut que je travaille beaucoup quelquefois, peut-être, surtout en tant qu'auto-entrepreneur il faut que je travaille pour plusieurs entreprises, il ne faut pas que les heures se croisent, ça ne me dérange pas de travailler beaucoup d'heures, non, ça ne me dérange pas du tout de travailler le dimanche ou de faire des heures supplémentaires à condition qu'elles soient rémunérées. Mais l'assurance santé aujourd'hui ça devient très important pour moi parce que les accidents c'est vraiment…on sait jamais si ça va me tomber dessus un jour ou pas, c'est très très important. Au début, je pense mon père est médecin, depuis toute petite j'ai l'impression déjà que je ne tombe pas malade et après tout est gratuit à l'hôpital (rires) alors qu'aujourd'hui ce n'est plus le cas, ça coûte tellement cher, alors ça c'est très important. Par exemple, comment payer les congés, la maternité, c'est important. Je crois que quand on est jeune on ne se rend pas compte de l'importance de la santé, on pense qu'on est toujours en pleine forme mais aujourd'hui je commence à avoir des douleurs là, à force de regarder l'ordinateur, pour la douleur je ne sais pas où, …j'ai mal aux yeux à la fin de la journée…

ANNEXE XIII. L'ENTREPRISE NATIONALE

- **CUI** – *La période transitoire*

Oh, bien sûr, je prends l'assurance de wǔ xiǎn yī jīn五险一金, c'est très important parce que pour la sécurité sociale ce n'est pas bien développé en Chine comme en France. Par exemple, pour les paysans, qui ont travaillé dans les champs, ils n'ont pas le droit de toucher ça, pas comme en France tout le monde touche, la retraite,…c'est en train d'améliorer mais c'est encore dans la période transitoire.

Mais ils ne paient pas parce qu'ils n'ont pas le droit de payer par eux-mêmes, ce n'est pas l'argent qu'ils n'ont pas, il faut être dans une entreprise. Si ils paient par eux-mêmes c'est vraiment très très élevé, comme les paysans, ou les personnes qui n'ont pas les moyens, ils ne paient pas…comme mon oncle, c'est le frère de ma mère, en Chine, il y a des périodes, c'est vers 1990 ou 2000, c'était une vague de grandes entreprises qui font faillite, ils sont remplacés par des (entreprises) privées, dans ces cas-là il y a beaucoup beaucoup de salariés qui sont licenciés, ils ne sont pas vraiment licenciés c'est l'entreprise qui donne de l'argent pour racheter les années de travail, par exemple je dois encore travailler 20 ans dans l'entreprise mais l'entreprise dit vous n'avez pas besoin de travailler 20 ans je vais vous payer l'argent par exemple 2000 yuans pour acheter tes 20 ans, ça veut dire tu n'as plus de liens avec l'entreprise. Dans cette période-là, la loi n'est pas du tout complète, il y a des gens qui ont acheté leurs années de travail, et après ils n'ont plus de lien avec l'entreprise, tu as déjà perçu ton salaire avant la fin…c'est pas retraité non plus, c'est vraiment compliqué parce que mon oncle s'est vraiment trouvé comme ça, et il n'y a pas de sécurité sociale. Dans cette période-là ça n'existe pas, ça n'existe pas, il ne peut pas en profiter, mais après ça s'est fait avec l'entreprise, donc les personnes qui étaient sorties ne sont pas inclues dedans. Si elles tombent malades, elles paient elles-mêmes. C'est très cher, mais maintenant on a relancé une nouvelle politique, ces personnes peuvent s'inscrire à la sécurité sociale par leurs propres moyens et ça c'est fait en 2014, à peu près, mais en Chine la conscience de l'assuré c'est très faible, c'est très faible. Comme ils tombaient malades les gens payaient de plus en plus cher, ils ont commencé à penser assurance, à prendre l'assurance. wǔ xiǎn yī jīn五险一金 c'est nouveau. Avant tout est à la charge de la personne. Maintenant l'entreprise va payer mais ça dépend du pourcentage, le pourcentage est toujours modifié. C'est différent. Avant peut-être sǎn xiǎn三险, 没有yī jīn一金 , c'est différent, je le sais un peu parce que ma mère est comptable, avant elle m'a expliqué, je dois vérifier, je ne sais pas tout, mais j'ai un peu de connaissances sur ça.

- **NA** – *La ville du pétrole*

Ma mère elle était maîtresse à l'école primaire, et mon père il est prof des arts, de peinture, au lycée. Mon père il a vraiment changé ce qu'il fait mais il est toujours dans…c'est compliqué, c'est un peu compliqué à expliquer parce que ma ville déjà, c'est une ville pas très générale, c'est une ville…en fait dans ma ville la seule entreprise, le boss, le chef de l'entreprise (pétrole) il a plus de puissance que la mairie…parce que en fait comme déjà c'est une entreprise de l'État, oui, oui, et en fait, toutes les ressources financières viennent de cette entreprise, toutes les constructions fondamentales de la ville c'est…et presque tous les employés, comme hôpital, école, tout, tous ces employés sont payés par l'entreprise de pétrole. C'est l'entreprise…en fait c'est toujours…il veut…en fait l'entreprise et la ville, ça fait déjà quelques années il veut changer la puissance ou quelque chose comme ça, il veut changer la…le…c'est-à-dire les employés ils sont enfin sous contrôle de l'entreprise ou sous contrôle de la ville.

Maintenant je crois c'est toujours l'entreprise mais je crois que dans quelques années il va changer, ouais, j'ai entendu dire ils sont déjà en train de bouger, bouger les règles un peu…

Je pense que les employés, comme mes parents, qui sont déjà dans l'entreprise, il n'y a pas de problème mais il y a quelques années avant, il y a une règle qui a changé, c'est-à-dire chaque année cette entreprise recrutait plein de diplômés. Au début mes parents ils veulent que je rentre aussi, comme interprète, parce que c'est vraiment une grande entreprise qui a besoin d'interprètes aussi mais là il y a juste quelques années il ne recrute plus de nouveaux diplômés. Ils ont arrêté….oui je crois…ça c'est vrai récemment il y a eu un petit problème avec le pétrole vous le savez…récemment les pétroles sont moins de…ils ont vendu moins cher donc récemment ils ont fait ça, ils ne recrutent plus les jeunes

ANNEXE XIV. AVOIR DEUX ENFANTS

- **NING** – *Avoir 2 enfants*

C'était déjà possible parce qu'avant si on est enfant unique, les deux dans le couple, on peut avoir 2 enfants. Depuis 10 ans on peut déjà faire ça ou plus récemment 5 ans, 2-3 ans je ne me souviens pas précisément, tout le monde peut avoir 2 enfants, maintenant tout est ouvert. Donc c'est faisable, il y a beaucoup de mes amis qui font ça…moi je vais me marier l'année prochaine…mes amis à mon âge ont déjà un enfant ou deux…c'est faisable…après c'est quand même dur, il y a des gens qui commencent à considérer, à réfléchir, c'est pas allez on fait un deuxième enfant et c'est comme ça, pour nous il faut considérer l'avenir de cet enfant, si on a 2 enfants et puis leur éducation qui coûte cher, et puis l'appartement, tout ça, donc on sait pas, c'est pas facile et puis aussi au début…comme moi les enfants uniques on a 2 parents, on se forme une famille avec 2 personnes, puis 2 personnes, puis 1 personne, et si on n'habite pas dans la ville de ses parents, la garde des enfants pour nous c'est un truc très très sérieux alors c'est vraiment un problème pour les jeunes parents surtout en début de leurs carrières, de leur vie professionnelle, c'est pas…on sait jamais, il y a des risques donc il y a des gens qui disent c'est pas au top.

- **XUE –** *Mon avantage c'est que j'ai déjà deux enfants*

Je veux retourner travailler…il faut travailler en fait…pas seulement pour gagner de l'argent mais si je reste sans travailler pendant longtemps et maintenant je crois la Chine, l'économie de la Chine c'est comme passé, c'est de plus en plus difficile de trouver du travail, et l'âge pour chercher du travail est important aussi en Chine, il y a beaucoup d'offres de travail où c'est moins de 35 ans, et comme j'ai plus de 35 ans c'est beaucoup plus difficile de trouver un travail mais j'ai un avantage de plus que les autres femmes, c'est que j'ai déjà 2 enfants…En Chine maintenant c'est de plus en plus un gros problème pour les femmes de trouver un travail parce que maintenant en Chine c'est ouvert pour avoir un deuxième enfant et les congés (de maternité)…c'est long, c'est plus long qu'avant, l'entreprise paye plus qu'avant pour supporter les femmes (pendant leur maternité) donc pour les femmes c'est de plus en plus difficile de chercher un travail, si elle n'est pas mariée, si elle n'a pas d'enfant…quand même si elle a un enfant déjà mais peut-être elle va avoir le deuxième enfant…et c'est un gros problème pour l'entreprise parce que si on recrute une femme et qu'elle a un enfant rapidement, elle paie beaucoup et il y a beaucoup de femmes quand elles ont le deuxième enfant elles quittent le travail. J'ai deux collègues après leurs congés, elles arrêtent le travail. Maintenant c'est 208 jours de congés après la naissance…non, c'est total en fait…mais il y a le 社保shèbǎo (sécurité sociale), c'est le gouvernement qui paie pour les congés, c'est 3 ou 4 mois je ne sais pas exactement mais après 208 jours c'est l'entreprise qui paie. 208 jours c'est total et shèbǎo c'est je ne sais pas combien de temps peut-être 3 ou 4 mois et après le reste, peut-être 100 jours, c'est l'entreprise qui paie. Je ne sais pas exactement la date. C'est l'assurance maternité. Ça dépend de l'entreprise, certaines sont payées comme avant le congé maternité, mais pas les primes c'est juste le salaire et dans mon entreprise c'est la moyenne de tous les salaires de l'année N-1 que j'ai gagné pour calculer l'assurance maladie en 2017, donc c'est le calcul de tous, tous, tous les salaires de 2016, et ensuite c'est la moyenne.

ANNEXE XV. L'ENFANCE

- **SHU** – *Je n'ai pas trop d'enfance*

Ma famille vient du wuhan, il y a seulement moi qui fait mes études ici, ils sont tous à la maison, mon frère aussi est étudiant de l'université de wuhan, il a 21 ans. Mes parents viennent de la campagne près de wuhan, d'une petite ville, ils viennent vraiment de la périphérie. Mes grands-parents aussi, mes parents ont quitté leurs familles très jeunes pour trouver du travail à 1h ou 2 dans la grande ville, maintenant c'est la tendance chez tout le monde, les jeunes quittent leur maison dans la campagne, maintenant la campagne est toute vide, les jeunes cherchent le travail dans la grosse ville, mes parents ont fait ça très tôt, quand ils ont 22-25 ans, même âge que moi, après ils ont trouvé leur petit travail comme salarié, après ils ont commencé leur petit business, après ils ont développé, acheté la maison, acheté une voiture, avoir les enfants...ouais…c'est ça (rires). Je suis née à la campagne mais j'ai grandi dans cette ville, l'école primaire c'est vraiment l'école la plus près de chez moi, maintenant elle a disparu parce que c'est inséré dans la nouvelle école, et maintenant pour…comment dire…l'urbanisation, le gouvernement, la mairie de wuhan a renouvelé beaucoup de quartiers, beaucoup de quartiers sont détruits et l'école primaire a disparu, mais si tu veux vraiment savoir c'est 6 ans à l'école primaire, on commence à travailler anglais à partir de 3ème année, après les grosses matières c'est chinois, mathématiques, anglais, bien sûr on a des matières comme peinture, histoire, arts mais l'école primaire c'est ha…l'enfance…mais j'ai l'impression que je n'ai pas trop d'enfance quand je suis toute petite. En fait, j'ai rattrapé mon enfance quand je suis arrivée en France, c'est peut-être pas juste de dire ça parce que mes parents disent « oui tu as beaucoup de travail mais c'est comme tous les enfants », les parents ne veulent pas que les enfants soient perdus dans la première étape, l'école primaire, après il y a le collège et le lycée, l'école primaire c'est le basique, fondamental, c'est la partie qu'on peut investir le plus. Donc dans ma mémoire c'est à partir de la 3ème ou 4ème année que moi et mon frère on commence à avoir des cours supplémentaires, cours du soir, le week-end, et c'est pas des cours de piano, musique, non, c'est des cours de mathématique avancée, anglais avancé, écriture avancée, donc des fois on s'amuse parce qu'on rencontre de nouveaux amis mais surtout c'est beaucoup de devoirs, beaucoup de travail à la maison. On commence à 9h-16h l'école primaire et après 16h-18h les cours supplémentaires, des fois c'est aussi le vendredi soir et le samedi matin, ça dépend de la période, et aussi c'était pas facile pour les parents parce qu'ils doivent aller chercher les enfants, les amener chez le professeur, c'est compliqué pour eux aussi, mes parents ils n'avaient pas beaucoup d'argent avant donc payer plus pour les cours c'est…je sais c'est dur aussi, mais pourquoi les parents cherchent des problèmes pour nous (rires)…je sais pas si mon frère était content de cette période mais moi je ne suis pas très contente, je n'avais pas le temps de m'amuser, sortir et c'est à partir de 10 ans-11 ans je commence à savoir la notion de travail et surtout on est stressés pendant la période d'examens parce qu'après les examens, ça dépend des notes, ça peut être oh les cours ça fonctionne mais sinon qu'est-ce qui va se passer, mes parents vont chercher les raisons, vont analyser tous les devoirs, est-ce que ce sont les mathématiques qui vont pas, c'est les connaissances basiques ou techniques qui vont pas…ils sont beaucoup plus sérieux que nous, alors vraiment je ne vois pas le sens donc je pense que je n'ai pas trop profité de mon enfance, je n'ai pas joué d'instrument de musique, je n'ai pas participé à un entraînement sportif, non, c'est juste les cours qui passent donc je commence à profiter de mon enfance en France, je vais voir la mer, vous imaginez j'ai jamais vu la mer en Chine. Je viens du centre de la Chine, donc j'ai jamais vue la mer ni la vraie montagne, j'ai beaucoup vu de rivières, lacs, jardins mais la mer c'est la première fois quand je viens en France

(rires), le mont st Michel, les Pyrénées c'est aussi en France et il y a beaucoup de choses que je profite de week-ends, de vraies vacances, c'est en France, en juin-juillet-août (rires)….l'été est assez long en Chine, 2 mois, mais 1 mois c'est pour le travail, ouais, 1 mois c'est pour finir toutes les matières, école primaire et collège c'est pareil, je dois finir toutes les matières, un petit cahier comme ça, je dois faire 1 à 2 pages par jour donc ça fait 70 pages, pour chaque matière c'est comme ça, on a à peu près 4 cahiers comme ça, le premier mois tu suis vraiment le planning 2 pages par jour, après il y a 6 pages par jour, dès que tu finis tu dois commencer d'autres petits trucs sinon ça va pas, après le prochain mois c'est un petit peu de voyages, visiter les papi-mamie à la campagne, regardé certains films et certains bouquins mais à la fin tu dois écrire un petit article à faire, qu'est-ce que tu penses du film, qu'est-ce que tu as appris, ouais, toutes les activités sont autour du travail, autour des études, les enfants doivent apprendre quelque chose pour chaque activité, camping, voyage, le film, il n'y a pas d'amusement à 100%, je ne sais pas ce qui se passe pour les autres étudiants chinois mais pour moi c'est comme ça, …vous avez la même situation pour les autres étudiants ?....l'école est très importante.

ANNEXES (3)

OFFRES D'EMPLOI

Sélectionnées sur le site 58.com

https://bj.58.com/job/

Table des annexes 3

Hôtellerie

Annexe 1. Emploi de bienvenue/accueil.....264
Annexe 2. Responsable d'espace public.....266
Annexe 3. Employé chargé des réservations.....268
Annexe 4. Responsable d'équipe.....270
Annexe 5. Réceptionniste.....272
Annexe 6. Directeur général d'hôtel.....275
Annexe 7. Directeur des stocks du magasin de l'hôtel.....277

Restauration

Annexe 8. Serveur.....279
Annexe 9. Chef de cuisine.....281
Annexe 10. Maître de thé.....283
Annexe 11. Réceptionniste.....285
Annexe 12. Chef de salle.....287
Annexe 13. Employé non qualifié.....289
Annexe 14. Maître du café.....291

Tourisme

Annexe 15. Vendeur de billet.....293
Annexe 16. Guide touristique.....296
Annexe 17. Concepteur de voyages.....298
Annexe 18. Expert visas.....300
Annexe 19. Conseiller en voyages.....302
Annexe 20. Vendeur et organisateur de circuits touristiques.....305
Annexe 21. Suivi de clientèle.....307

ANNEXE 1. Emploi de bienvenue

迎宾

迎宾 2000-3000元/月

2800包食宿招迎宾

包吃

包住

交通超级便利 环境超级舒适

待遇优厚

招3人

学历不限

经验不限

北京 - 海淀 - 紫竹桥 北京海淀紫竹桥东南角昌运宫路 查看地图

职位描述

因本公司业务繁忙，请有意者主动电话联系，谢谢~~

1、做好消费宾客的迎、送接待工作，接受宾客各种渠道的预定并加以落实；

2、详细做好预订记录；

3、了解和收集宾客的建议和意见并及时反馈给上级领导；

4、以规范的服务礼节，树立公司品牌优质，文雅的服务形象。

任职资格：

1、女性，年龄18—28周岁，身体健康，身材匀称、五官端庄，身高1、65—1、72米。

2、具有良好的沟通协调能力及服务意识，反应灵敏，端庄大方、举止文雅；

3、敬业乐业、具有较强的责任心和吃苦耐劳的职业素养，具备一定的英语水平。

4、具备星级酒店前台工作经验或高档涉外写字楼前台接待工作经验者优先。

ANNEXE 2. Responsable d’espace public

公共区域经理

公共区域经理 8000-16000元/月
月八千六险一金晋升快
五险一金 周末双休 年底双薪 加班补助 交通补助 饭补 话补 房补 年度3次国内外游 门诊报销医疗补助 年假及节日补助
招15人 学历不限 经验不限,可接收应届生
北京 - 海淀 - 中关村 北京海淀林萃桥地铁站 查看地图
微聊 电话沟通
提示：

刷信誉、淘宝刷钻、YY网络兼职、加iSpeak/YY联系的职位都是骗子！收取费用或押金都可能有欺诈嫌疑，请警惕！

职位描述

你想要挣钱吗？我们开始招人了。没有鸡汤文字，看干货!
【薪资】
1.无责底薪+提成+奖金+方案补助
2. 1-3个月平均6000-7000元，3-6个月平均8000元，6个月以上平均万元以上！优秀者月薪3-5万，
【时间】
朝九晚六，双休，节假日带薪休息
【福利】
1.基本福利——试用期缴五险一金，外加内部（养老金和意外人身险）是七险一金。
2.提供补充医疗保险（看病90%报销）
4.旅游福利——每年1次海外旅游和2次国内旅游
5.实物奖励——每月都有平板手机，相机，家电，现金等多种奖励方案。
6.快速晋升----职场扩张，缺管理职，综合能力突出的大概半年就可以晋升到管理岗

ANNEXE 3. Employé chargé des réservations

预订员

预订员 3000-4000元/月
预订员
五险一金 包住 包吃 年底双薪 福利优厚
招1人 高中 1年以下
北京 - 西城 北京西城广安门内大街217号 查看地图
微聊 电话沟通
提示：

刷信誉、淘宝刷钻、YY网络兼职、加iSpeak/YY联系的职位都是骗子！收取费用或押金都可能有欺诈嫌疑，请警惕！

职位描述

工作内容：
1.接受线上、线下客户对酒店的预订需求，并予以妥善解决。
2.接听客户对酒店等产品信息的咨询电话，予以解答并作好相关记录。
3.熟悉处理房间预订的程序，给宾客提供给最新和最准确的房况信息。
4.落实“预订未到宾客”的名单和每日团队取消情况。
岗位要求
1.具备热情的工作态度、一定的抗压能力、拥有良好的执行力和团队精神；
2.有一定的沟通能力，口齿清晰、开朗自信，有较强的语言表达能力和人际沟通能力；
3高中以上学历，普通话标准，谈吐礼貌，声音甜美；
4.熟练掌握基本办公软件操作，中英文打字熟练；
5.具有星级酒店、等相关工作经验者优先；
6.具有优良的服务意识和敬业精神，能够适应翻班制

ANNEXE 4. Responsable d’équipe

值班经理

值班经理 5000-6000元/月
酒店大管家
包住 包吃 社保
招2人 学历不限 3-5年
北京 - 西城 - 广安门外 北京西城区莲花河胡同1号 查看地图
微聊
提示：

刷信誉、淘宝刷钻、YY网络兼职、加iSpeak/YY联系的职位都是骗子！收取费用或押金都可能有欺诈嫌疑，请警惕！

职位描述

主要职责：
负责酒店的管理，包括：前台、礼宾、餐饮；
负责和其他部门的沟通与协调；
负责与政府等相关部门的沟通与协调工作；
酒店人事、行政相关事宜的管理工作；
本酒店的销售开发工作，包括：渠道开发、客户谈判、协议签署等；
负责前厅部门的新员工培训及日常培训工作。
任职要求：
必须具有桔子酒店管理人的最根本的素质：团队第一，困难时一定与于员工一起上；
不论是对同事、客人还是对桔子酒店以及过去曾经工作过的公司都负责任；
大专以上学历或同等文化程度，
有一定电脑基础，经简单培训后应能够使用公司内部系统；

ANNEXE 5. Réceptionniste

前台/总机/接待

前台/总机/接待 8000-10000元/月
月8000双休聘客服销售
五险一金 周末双休 年底双薪 节假日补助，看… 国内外旅游，奖… 定期培训，内聘…
招23人 学历不限 经验不限
北京 - 朝阳 北京朝阳八通线双桥站 查看地图
微聊 电话沟通
提示：

刷信誉、淘宝刷钻、YY网络兼职、加iSpeak/YY联系的职位都是骗子！收取费用或押金都可能有欺诈嫌疑，请警惕！

职位描述

一.您可以拥有：
1.数据来自公司提供的意向客源，
2.专业5天带薪培训.
3.室内办公，简单轻松。
4.工作内容；电话或网络的形式回访老客户，介绍公司新产品，有需要在线开通。
二..要求：
1.20—35周岁，男女不限
2.高中及以上学历
三.薪资
1.无责底薪3000起，加提成奖金，试用期收入5000--6000左右.
2:转正底薪3400--6200，转正员工普通收入8000+，优秀员工月薪过万，年薪10万+ So easy
四.福利
1.基本福利——试用期缴五险一金，外加内部（养老金和意外人身险）是七险一金。
2.提供补充医疗保险（看病90%报销）
4.旅游福利——每年1次海外旅游和2次国内旅游
5.实物奖励——每月都有平板手机，相机，家电，现金等多种奖励方案。
6.快速晋升----职场扩张，缺管理职，综合能力突出的大概半年就可以晋升到管理岗
五:工作时间：
朝九晚六，双休，节假日带薪休息
可留简历，回电沟通

查看更多

Photos du lieu de travail, de l'équipe et de l'ambiance de travail jointes à l'annonce.

ANNEXE 6. Directeur général d'hôtel

总经理

总经理 8000-15000元/月
格林豪泰酒店总经理
五险一金 包吃 包住 交通补助 绩效奖金 体检 晋升空间大
招5人 大专 1-2年
北京 北京格林豪泰酒店 查看地图
微聊 电话沟通
提示：

刷信誉、淘宝刷钻、YY网络兼职、加iSpeak/YY联系的职位都是骗子！收取费用或押金都可能有欺诈嫌疑，请警惕！

职位描述

工作职责:
1 全面负责酒店的经营管理，领导各部门员工完成酒店的各项计划目标；
2 围绕公司下达的利润指标和各项工作，编制酒店的预算和决算，严格控制经营成本；
3 负责酒店团队的建立，提高整个酒店的服务质量和员工素质；
4 根据市场变化和发展，制定切实可行的市场营销工作策略，并组织实施和有效控制；
5 全面负责安全管理，抓好食品卫生、治安安全等工作，确保客人和员工的人身、财产安全；
6 与公司、加盟业主进行日常的沟通协调工作，确保信息畅通、有效；
7 负责维护好酒店的外围关系，抓好重要客人的接待工作，塑造良好的内、外部形象；
8 关心员工思想和生活，不断改善员工的工作条件；
9 完成公司交办的其他工作。
【应聘流程】在线测试、视频面试、学历验证、背景调查
任职资格：

ANNEXE 7. Directeur des stocks du magasin de l'hôtel

酒店店长

酒店店长 6000-8000元/月
酒店店长
五险一金 包吃 包住 话补
招10人 学历不限 经验不限
北京 - 丰台 - 马家堡 北京丰台马家堡东路106号 查看地图
微聊 电话沟通
提示：

刷信誉、淘宝刷钻、YY网络兼职、加iSpeak/YY联系的职位都是骗子！收取费用或押金都可能有欺诈嫌疑，请警惕！

职位描述

岗位职责：
1、全面主持店面的管理工作，配合总部的各项营销策略的实施；
2、执行总部下达的各项任务；
3、做好门店各个部门的分工管理工作；
4、监督门店物品损耗管理，把握物品损耗尺度；
5、掌握门店各种设备的维护保养知识；
6、监督门店内外的清洁卫生，负责保卫、防火等作业管理；
7、妥善处理顾客投诉和服务工作中所发生的各种矛盾；
8、负责对员工的培训教育。
任职资格：
1、中专及以上学历,专业不限；
2、2年以上酒店、旅游管理工作经验，具有较强的店务管理经验；
3、精通团队管理、客户管理,熟悉店务的各项流程的制定、执行；
4、较强的团队管理能力和沟通能力，能够承受较大的工作强度和工作压力；
工作地址：
京津冀周边的景区
查看更多

ANNEXE 8. Serveur

服务员

服务员 5000-8000元/月

通州服务员6000带股份

五险一金 包住 包吃 年底双薪 周末双休 交通补助 加班补助 饭补 话补 房补 生活超级便利 交通便利 包食宿

职位描述

岗位职责：吃苦耐劳，如果考核通过这公司将转赠予股份

任职资格：18周岁女不限

工作时间：10小时工作时间，只要你想赚钱，有梦想，我们平台都会为你实现。每个月均有旅游，年底有机会三亚全家旅游公司报销费用

接收残疾人应聘（视力残疾）

ANNEXE 9. Chef de cuisine

厨师/厨师长

厨师/厨师长 3800-5000元/月
厨师
五险一金 包吃 包住 年底双薪 加班补助
招若干人 学历不限 经验不限
北京 北京市大兴区西红门荟聚商场3层 查看地图
微聊 电话沟通
提示：

刷信誉、淘宝刷钻、YY网络兼职、加iSpeak/YY联系的职位都是骗子！收取费用或押金都可能有欺诈嫌疑，请警惕！

职位描述

招聘:3800元以上+月休4天+五险+管食宿+带薪年假+公费旅游+完整的职业发展规划王品集团是台湾第一大餐饮连锁集团，上市公司。目前集团旗下有19个餐饮品牌，国内有王品台塑牛排、西堤厚牛排、鹅夫人、慕法式铁板烧、花隐怀石料理四个品牌，共计300多家连锁店。分布于北京、上海、广州、深圳、福州、厦门、东莞、杭州、无锡、常州、天津、青岛、济南、西安、大连、沈阳等一线城市。身为台湾餐饮业的第一品牌王品集团拥有完善的培训机制，对优秀的同仁提供快速晋升通道，王品集团在台湾被评为大学生最想进入的企业。现在高薪聘请以下职位储备干部：待遇、4000元以上+月休4天+五险+食宿+带薪年假+公费旅游+完整的职业发展规划职位要求：（初中以上学历）1、道德良好、五官端正2、性格开朗，有亲和力，爱笑3、热爱餐饮行业，能吃苦耐劳4、抗压性强，责任心强，能独立的思考和解决问题5、应届毕业生优先。服务员、厨师、待遇：3800元以上+月休4天+五险+食宿+带薪年假+公费旅游+完整的职业发展规划+年底分红。职位要求：（高中中专以上学历，最低初中）1、热爱餐饮行业，想要在餐饮行业打拼出未来。2、道德品质佳、五官端正。3、有亲和力，爱笑。4、能吃苦耐劳，有责任心。5、有团队合作概念，执行力强。（招聘小时工:21元/时，必须有社保。学生要有在读证明、性别不限，供吃。）

ANNEXE 10. Maître de thé

茶艺师

茶艺师 3000-5000元/月

茶艺师4500+吃住

包住 包吃 交通补助 加班补助 话补

招4人 学历不限 经验不限

北京 - 朝阳 - 北苑 北京朝阳北苑双营路甲6号 查看地图

职位描述

有过茶艺师或是销售以及服务行业的相关经验，头脑灵活，反应灵敏。

身材匀称，可穿旗袍。五官端正，有良好的沟通表达能力。

心地善良，面容平和，有慈悲心。

年龄在18到26岁的女性。

ANNEXE 11. Réceptionniste

前台/接待

前台/接待 4000-7000元/月
诚聘酒店前台接待6k+
五险一金 包吃 包住 年底双薪 健康体检
招5人 中专 1-2年
北京 - 海淀 - 四季青 北京海淀区西四环北路136号 查看地图
微聊 电话沟通
提示：

刷信誉、淘宝刷钻、YY网络兼职、加iSpeak/YY联系的职位都是骗子！收取费用或押金都可能有欺诈嫌疑，请警惕！

职位描述

岗位职责：1.确保自己的服饰、发型整洁、淡妆等方面全部符合规定的要求。
2.查看交班记录，了解上一班的移交事项，并负责处理。
3.熟悉预订资料，了解客情，尤其要记住即将来店的贵宾、常客的姓名，了解酒店的所有活动。
4.熟悉酒店有关客房销售的各项政策，向来店宾客推销客房，努力争取最好的经济效益。
5.熟练总台各项专业业务和技能，搞好对客服务。
6.熟练掌握店内外信息，提供准确的问讯服务。
7.负责为下榻酒店的宾客办理入住登记手续。
8.负责客房钥匙的管理和发放工作并严格遵守验证制度。
9.制作有关报表，为其它部门提供准确的接待信息。

公司介绍

金泰海博大酒店隶属北京金泰恒业国际旅游有限公司，是一家集商务、会议、餐饮、旅游为一体的涉外四星级酒店，酒店位于航天桥西北方向，紧临西四环城市主干道，周边文教、商住环境得天独厚，是中央、北京市及海淀区党政机关会议定点场所。
酒店采用了最新的设计理念及现代化的设施，拥有各类房间共108套。同时，酒店二层有金兰湾自助餐厅、重庆地瓜老火锅两个餐厅。
金兰湾自助餐厅提供中西自助，共有餐位96个，可容纳180人同时就餐。

ANNEXE 12. Chef de salle

大堂经理/领班

大堂经理/领班 3500-5500元/月
乡村民宿招聘管家
包吃 包住
招1人 学历不限 经验不限
北京 - 延庆 悦里长城景观民宿 查看地图
微聊 电话沟通
提示：

刷信誉、淘宝刷钻、YY网络兼职、加iSpeak/YY联系的职位都是骗子！收取费用或押金都可能有欺诈嫌疑，请警惕！

职位描述

悦里长城景观民宿位于八达岭水关长城景区内，是由一对年轻夫妻共同经营的一家精品民宿，由于筹备新店，需要一位志同道合的同志，帮助我们共同打理悦里，用你的想法让悦里变得更好，希望未来可以一起走上一段意义非凡的路哦。
岗位要求
1.学历不限，酒店、设计相关专业优先哦
2.热爱民宿行业，能够接受我们的经营理念和民宿的意义
3.吃苦耐劳，积极主动，形象端正，平易近人
4.爱笑，热情
5.要有耐心和好学精神
6.能够沉下心在乡村生活
工作内容
1.接待服务到店客人，解决客人在民宿中的相关问题
2.处理维护网络销售与宣传渠道，处理订单及房态的

ANNEXE 13. Employé non qualifié

杂工

杂工 3600-5000元/月

4000国企内部餐厅杂工
五险一金 包吃 包住 年底双薪 房补 话补 交通补助 饭补 加班补助
招5人 学历不限 经验不限
北京 - 朝阳 - 安贞 北京朝阳区安华桥 查看地图
微聊 电话沟通
提示：

刷信誉、淘宝刷钻、YY网络兼职、加iSpeak/YY联系的职位都是骗子！收取费用或押金都可能有欺诈嫌疑，请警惕！

职位描述

工作比较多，简历不能及时查看，有意请直接电话咨询，谢谢！
岗位职责：
1、按照领班安排认真做好桌椅、餐厅卫生，餐厅铺台，准备好各种用品，确保正常营业使用。
2、接待顾客应主动、热情、礼貌、耐心、周到，使顾客有宾至如归之感；
3、运用礼貌语言，为客人提供最佳服务，
4、善于向顾客介绍和推销本餐厅饮品及特色菜点；
5、配合领班工作，服从领班或以上领导指挥，团结及善于帮助同事工作；
6、积极参加培训，不断提高服务技能。
任职资格：
1、年龄18-40岁，身体健康，女性身高1、58m以上，能吃苦，
2、品行端正，能吃苦耐劳，初中以上文化程度。
工作时间：每天八个小时

ANNEXE 14. Maître du café

咖啡师

咖啡师 3500-6000元/月
咖啡师学徒轻松不加班
饭补 年底双薪 五险一金 全勤奖
招10人 学历不限 经验不限
北京 - 大兴 - 亦庄 亦庄嘉捷企业汇A座 查看地图
微聊 电话沟通
提示：

刷信誉、淘宝刷钻、YY网络兼职、加iSpeak/YY联系的职位都是骗子！收取费用或押金都可能有欺诈嫌疑，请警惕！

职位描述

年满18周岁，18岁-29岁，身体健康，勤奋好学；
加入我们您将得到：
五险一金，免费培训，畅通的晋升渠道（学徒、咖啡师、店长、区域经理），节日福利，不定期员工旅游，一年两到三次晋升的机会、各项补助等
工资时间：周一到周四7:00-19:00（两班次，每班8小时）；周五到周日7:00-22:00(早中晚三班，晚班看店面情况一般21:00/22:00下班)

ANNEXE 15. Vendeur de billet

订票员

订票员 8000-12000元/月
机票销售
五险一金 包吃 周末双休 年底双薪
招5人 学历不限 经验不限,可接收应届生
北京 - 昌平 - 天通苑 北京市昌平区立水桥龙德紫金一号楼406室 查看地图
微聊 电话沟通
提示：

刷信誉、淘宝刷钻、YY网络兼职、加iSpeak/YY联系的职位都是骗子！收取费用或押金都可能有欺诈嫌疑，请警惕！

职位描述

岗位职责：岗位职责：
1、负责搜集新客户的资料并进行沟通，开发新客户；
2、通过电话与客户进行有效沟通了解客户需求, 寻找销售机会并完成销售业绩；
3、维护老客户的业务，挖掘客户的最大潜力；
4、定期与合作客户进行沟通，建立良好的长期合作关系。
任职资格：
1、20-30岁，口齿清晰，普通话流利，语音富有感染力；
2、对销售工作有较高的热情；
3、具备较强的学习能力和优秀的沟通能力；
4、性格坚韧，思维敏捷，具备良好的应变能力和承压能力；
5、有敏锐的市场洞察力，有强烈的事业心、责任心和积极的工作态度，有相关电话销售工作经验者优先。
6工作时间为9:00---18:00.周末节假日全休。

Photos du lieu de travail jointes à l'annonce.

ANNEXE 16. Guide touristique

导游

导游 15000-25000元/月
招聘主播一底薪+高礼物提
五险一金 包吃 包住 周末双休 年底双薪 房补
招15人 学历不限 经验不限,可接收应届生
北京 - 朝阳 - 国贸 北京朝阳国贸建外SOHO 查看地图
微聊 电话沟通
提示：

该企业被多个求职者投诉，请您在求职过程中谨慎对待！

刷信誉、淘宝刷钻、YY网络兼职、加iSpeak/YY联系的职位都是骗子！收取费用或押金都可能有欺诈嫌疑，请警惕！

职位描述

一：签约主播艺人（10名）
1.签约主播艺人：底薪4000——15000元+提成
2.礼物提成高达50%3.月均直播有效天为22天，每天直播4小时为一有效天，直播以一小时起计，间断不足一小时不计播出时间。如果你是个逗比，会聊天，会唱歌，会跳舞，会乐器，只要你有一项专长，我们都将发掘你更大的潜力，保证你轻松月薪几万甚至年薪百万。
二：签约主播艺人要求：
1.年龄18-28周岁2.有良好的形体.
2.普通话熟练（不用怎么超凡脱俗，看着舒服有自信、有亲和力。）3.才艺出色性格外向，嗓音甜美，爱好主播，
4.若形体不好才艺出色也可，才艺包括：唱歌、舞蹈、相声、脱口秀、乐器演奏等（只要你有才艺爱好直播，其他都不是事儿）5.能聊天能互动，调动大家情绪，有独立的表现能力公司推广、推荐、扶持、上热门、评级、专业团队策划、包装和推广；线下商演、活动、走秀、微电影、电影、电视剧等各种展示机会。人性化的管理机制，强大的公司实力与雄厚的财团后盾，免费提供一对一培训、宣传、包装，　　只要你肯努力，轻松月薪过五万

ANNEXE 17. Concepteur / organisateur de voyages

计调

本公司对以下招聘的职位，均提供系统化的上岗培训。

（一）业务部门（同业专线计调）岗位职责：

1、具有较强的责任心和荣誉感，半年以上旅游行业从业经验。

2、积极参与公司业务培训，对自己从事的专线做到主动学习；

3、掌握与组团社销售计调、以及合作地接社的沟通技巧；

4、对不断变化的旅游市场有一定的洞察力。对旅游行业的产品进行全方位分析，通过总结推出适合本社的特色线路及旅游产品方案；

5、在不同的时间，配合部门有针对性的修改和完善公司各常规线路的行程及具体安排，配合部门及时制定出符合实时旅游市场需求的旅游线路及报价；

6、定期做好客户维护工作，应随时做到开发新客户维护老客户；

7、具有较强的执行力。坚决执行并按时完成部门安排的任务，及时向部门领导汇报工作进度及完成情况；

8、熟练掌握团队操作流程；工作仔细、认真；对公司正常办公用品、常用办公软件、公司网站前后台能熟练使用。

ANNEXE 18. Expert visas

签证专员

签证专员 3500-5000元/月
签证专员/顾问
五险一金 周末双休 年底双薪 房补 交通补助 境外旅游
招2人 大专 1-2年,可接收应届生
北京 北京通州区新华大街北京ONE写字楼902室 查看地图
微聊 电话沟通
提示：

刷信誉、淘宝刷钻、YY网络兼职、加iSpeak/YY联系的职位都是骗子！收取费用或押金都可能有欺诈嫌疑，请警惕！

职位描述

岗位职责
1、推广和销售公司签证产品，旅游产品旅游线路。
2、整理翻译各种类型签证资料及核对客户资料是否符合签证要求。
3、联系相关使（领）馆并递交出境客人的签证申请、与使馆建立良好的合作关系。
4、指导、协助客户收集、整理签证材料、负责客户签证问题的解答指导工作。
5、负责签证资料的交接、审查和校对工作、负责签证产品制作、维护及收取。
6、及时了解各使馆签证动态，获取签证准确信息、维护现有客户，开发新客户。
7、按时完成工作任务以及公司制定的阶段性销售目标。
任职要求:
1、熟悉电子商务的运营模式。
2、大专或者以上学历（接收应届毕业生），有签证销售经验者优先。
3、熟悉签证办理流程具有旅行社签证销售工作经验者优先，善利用网络（OTA）进行销售工作者优先。
4、电脑操作熟练（60字/分钟），会使用WORD/EXCEL/等办公软件。
5、熟悉各国签证办理流程，有一定的相关工作经验，具有良好的外语口语优先。
6、有电话销售，淘宝客服及旅游从业经验者优先（接收应届毕业生）。
7、具备较强的学习和接受能力，可快速掌握专业知识，及时开展工作。
8、高度的责任心、优秀的语言表达沟通能力和独立解决问题的销售能力。
9、热爱旅游行业，性格开朗，待人热情，具有较强的客户服务意识，正直诚信，吃苦耐劳。
10、心理素质强，能承受一定的工作压力，并愿意长时间从事该行业，薪资上不封顶。
11、注重效率，能适应高强度、快节奏的工作环境，有激情，有强烈的团队协作意识和不断开拓进取的精神。
查看更多

ANNEXE 19. Conseiller de voyages

旅游顾问

旅游顾问 5000-8000元/月
怡悦天下诚聘旅游顾问
包住 周末双休
招10人 高中 1年以下,可接收应届生
北京 - 丰台 - 角门 北京丰台马家堡中路甲7号二层205 查看地图
微聊 电话沟通
提示：

刷信誉、淘宝刷钻、YY网络兼职、加iSpeak/YY联系的职位都是骗子！收取费用或押金都可能有欺诈嫌疑，请警惕！

职位描述

岗位职责：
1、负责公司旅游产品的受众群体的销售及推送；
2、开拓定向旅游市场,发展新客户,增加产品销售范围；
3、负责辖区市场信息的收集与整理，并对信息进行分析，随时调整销售策略；
4、负责执行销售区域内销售活动的策划，完成部门销售任务；
任职资格：
1、有旅游专业相关经验者优先，可接收应届毕业生；
2、熟练运用OFFICE等办公软件；
3、反应敏捷、表达能力强，具有较强的沟通能力及交际技巧，具有亲和力；
4、具备良好的客户服务意识，有责任心和团队协作精神；
5、有文艺特长者优先录用。
薪酬待遇：试用（实习）期工资：2200/月（一个月）+奖金+住宿
正式员工工资：无责底薪3500起-10000元+全勤奖200（季度全勤追加500，年度全勤追加1000）+提成+保险+奖金+住宿 （工资为浮动制，每年有4次调薪机会，每季度对上一季度的表现进行评定）
查看更多

Photos du lieu de travail jointes à l'annonce.

ANNEXE 20. Vendeur et organisateur de circuits touristiques

旅游产品 / 线路策划

年龄：18～28 周岁，男女不限。

1、更全面地介绍展示旅游景点、酒店、旅行社信息；

2、多媒体全方位旅游攻略，降低了企业宣传费用；

3、直播+拍客+编辑+导游，提升旅游企业产品转化率：

4、通过旅游平台分享，聚集人气营造氛围，进而提高转化效率：

5、旅游体验师可以为企业直接带来流量外，更是解决了景点基础用户的痛点

【待遇】：底薪 8000 起，月均 15000+

【福利】：社保 、单休 、 过节礼品 、红包 、 带薪年假

ANNEXE 21. Suivi de clientèle

客户跟进

岗位职责：

1、不定期对合作伙伴进行回访及信息收集，做好服务质量跟踪；

2、向组团社收集业务进行过程中的服务信息和服务需求，并及时反馈及调整；

3、收集合作伙伴提供的信息进行对应的市场调研，并对结果进行上报；

4、为公司业务部门投诉处理提供对接，并对这些投诉处理进行跟踪执行；

5、维护和解决客户端问题，做好点对点业务对接及售后服务。

任职要求：

1、具有良好的沟通能力，逻辑思维能力，始终将"客户第一"作为服务的基本原则，专业服务能力强，具备相关旅游法律知识，擅长电话沟通；

2、有处理疑难问题和稳定客户情绪的能力，能较好的处理客户的期望和情绪；

3、性格开朗，有良好的沟通能力，责任心强，能承受压力，有敏锐的风险意识，善于发现问题；

4、一年以上的组团操作经验者优先，女士优先。

DOCTORAT BRETAGNE ECONOMIE LOIRE ET GESTION

université angers

Titre : L'impact du contrat de travail sur la relation d'emploi en Chine.
Etude auprès de jeunes Chinois nés post-réformes.

Mots clés : contrat psychologique, contrat social, contrat de travail, Chine, relation d'emploi.

Résumé : En moins de quarante ans, la société chinoise a complètement transformé sa législation sociale pour répondre aux impératifs du passage à une économie de marché. Avec la loi sur le travail adoptée en 1994, puis la loi sur le contrat de travail en 2007, la Chine semble avoir introduit, en très peu de temps, de profondes modifications dans le rapport employeur-employé.
L'introduction du contrat formel dans le monde du travail s'oppose, en effet, à la forme plus ancienne du contrat implicite encore présente dans la Chine contemporaine. Sur un plan culturel, une des caractéristiques de la société chinoise est l'existence d'un contrat relationnel qui caractérise le jeu des relations interpersonnelles et la réciprocité entre les subordonnés et leurs supérieurs. Sur le plan théorique, cette forme de contrat est à rapprocher du contrat psychologique qui est une perception subjective des promesses que nous faisons et de celles qui nous sont faites, déterminant le contenu et la force de nos obligations mutuelles (Rousseau, 1995). En Chine, les relations entre employés et employeurs reposent principalement sur des contrats psychologiques relationnels, et le contrat de travail est dès lors perçu comme moins souple.
Quels impacts ces transformations économiques et juridiques ont-elles aujourd'hui sur la relation d'emploi ? Notre étude qualitative porte sur les perceptions de ce contrat de travail formel par les jeunes Chinois nés post 1980. En tenant compte du contexte sociétal, nous proposons dès lors un apport original en sciences de gestion en articulant les différents contrats : contrat psychologique, contrat social et contrat de travail.

Title: The impact of the employment contract on the employer-employee relationship in China.
Study with Chinese young people born post-reforms.

Keywords: Psychological contract, social contract, employment contract, China, employer-employee relationship

Abstract: In less than forty years, the Chinese society has completely transformed its social legislation made necessary by the transition to a market economy. With the labor law adopted in 1994, then the labor contract law in 2007, China seems to have introduced, in a very short time, profound changes in the employer-employee relationship.
This generalization of the written contract at work, indeed, seems to oppose the older form of the implicit contract, which still prevails in contemporary China. On a cultural level, one of the characteristics of Chinese society is the existence of a relational contract which characterizes interpersonal relations and reciprocity between subordinates and their superiors. On the theoretical level, this form of contract is to be compared to the psychological contract which is a subjective perception of the promises that we make and those which are made to us, and thus of the content and the force of our mutual obligations (Rousseau, 1995). In China, relationships between employees and employers are mainly based on relational psychological contracts and the employment contract is therefore perceived as less flexible.
What impacts do these economic and legal transformations have today on the employment relationships? Our qualitative study focuses on the perceptions of this formal employment contract by young Chinese born after 1980. Taking into account the societal context, we propose an original contribution in management sciences by articulating the different contracts: psychological contract, social contract and employment contract.