

## L'image de l'« entreprise exemplaire » en Chine

Mylène Hardy, Hongjian Wen et Fengsu Ma

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/590>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.590](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.590)

ISSN : 1775-3546

### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

### Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2008

Pagination : 68-83

ISBN : 978-2-86781-582-9

ISSN : 1168-5549

### Référence électronique

Mylène Hardy, Hongjian Wen et Fengsu Ma, « L'image de l'« entreprise exemplaire » en Chine », *Communication et organisation* [En ligne], 34 | 2008, mis en ligne le 01 décembre 2011, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/590> ; DOI : [10.4000/communicationorganisation.590](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.590)

---

## **Résumé**

Dans un pays en transition économique comme la Chine, les actions communicationnelles des entreprises sont autant tournées vers le gouvernement que vers les clients ou autres parties prenantes et acteurs sociaux. La présence de l'Etat dans la vie socio-économique conduit à une certaine uniformité informationnelle et discursive. Dans un tel contexte, l'image des entreprises peut se concevoir comme une forme de représentation sociale résultant d'une construction communicationnelle collective à un niveau inter-organisationnel. L'article étudie la complexité de cette construction en observant comment est construite la notion d'exemplarité des entreprises dans la communication institutionnelle, comment cette notion est réinvestie par les entreprises dans leurs offres d'emploi, et comment leur cible perçoit et construit cette notion.

**Mots-clefs :** image, représentation sociale, communication inter-organisationnelle, Chine, transition économique

## **Abstract**

*In China's transitional economy, companies publicize themselves according to their relationships with the government as well as with their clients and other stakeholders or social actors. State's involvement in the socio-economic life produces a form of informational and discursive uniformity. In such a context, companies' image is considered as the result of a collective construction at the interorganizational level. This article aims to study the complexity of such a social construction by examining how the concept of companies' "exemplarity" is constructed by institutions, how companies use the concept in their online job postings, and how their target perceives and constructs the concept.*

**Key-Words:** *image, social representation, interorganizational communication, China, economic transition*

**Mylène Hardy** est doctorante en SIC au CRAIC, IEP d'Aix, Université Aix-Marseille 3, et ATER à l'Université Lille 3.

**Hongjian Wen** est professeur de marketing à l'Université de la Capitale en Economie et Gestion (CUEB), à Pékin. Il a été invité de 1990 à 1993 à l'IIAP (ENA), en 2003-2004 à l'IR2I, Montpellier I.

**Fengsu Ma** est étudiante en dernière année de Master en sciences de gestion, spécialité marketing, à la faculté de gestion industrielle de l'Université de la Capitale en Economie et Gestion (CUEB), à Pékin.

## **L'image de l'« entreprise exemplaire » en Chine**

*Mylène Hardy, Hongjian Wen, Fengsu Ma*

[mylene.hardy@univ-lille3.fr](mailto:mylene.hardy@univ-lille3.fr),  
[hjwen55@hotmail.com](mailto:hjwen55@hotmail.com)  
[mafengsu@yahoo.com.cn](mailto:mafengsu@yahoo.com.cn)

Le secteur privé et le secteur public sont, dans les pays en transition économique, étroitement liés. En Chine, la forte présence de l'Etat à tous les échelons de la vie socio-économique engendre des formes de convergence informationnelle : les communications autour de thématiques dans les médias se constituent à partir d'impulsions institutionnelles. Sur Internet, les acteurs socio-économiques participent par leurs sites et débats à la construction communicationnelle des thématiques. L'image d'une organisation est une forme de représentation socialement construite par les interactions communicationnelles des représentants de l'organisation, des institutions et de la société à un niveau inter-organisationnel. Elle est donc souvent définie comme la perception qu'ont les acteurs de l'environnement inter-organisationnel sur l'organisation et est liée au travail de communication de l'organisation pour influencer cette perception (Cheney & Christensen, 2001 ; Gioia, Schutz & Corley, 2000 ; Dutton & Dukerich, 1991).

L'image des organisations n'est cependant pas un concept homogène. Certaines parties conceptuelles de cette image semblent liées à la relation entre entreprises et Etat, et d'autres plus liées à la relation entre l'entreprise et la société civile. En Chine, la notion d'« exemplarité » des entreprises est représentative de cette double construction. Les gouvernements chinois locaux délivrent aux entreprises situées sur leur territoire des certificats d'« entreprise modèle/exemplaire » dans tel ou tel secteur. En soi, cette notion d'entreprise modèle est déjà une image de l'entreprise idéale, construite par la communication externe des acteurs institutionnels, sur leurs sites Internet notamment. Beaucoup d'entreprises réutilisent cette notion dans leur communication externe pour influencer la perception des parties prenantes et des futurs candidats à l'embauche. Nous nous sommes donc demandé ce que signifiait ce concept d'exemplarité de l'entreprise au niveau institutionnel, et comment les entreprises chinoises réinvestissaient cette notion à travers leur communication externe à l'attention des acteurs civils que sont les futurs candidats à l'embauche. Il s'agit autrement dit de comprendre

### *Dossier : Retour sur les images d'organisations*

comment elles s'identifient à cette image en la retraduisant à travers la manière dont elles se présentent lorsqu'elles publient des annonces d'embauche. Mais ce réinvestissement est lui-même une image donnée à voir aux futurs candidats. L'on peut alors se demander quel sens construisent à leur tour les futurs candidats autour de cette notion d' « entreprise exemplaire ». Pour répondre à ces questions, nous avons choisi une approche interprétative en plusieurs étapes : nous avons d'abord exploré les contenus institutionnels liés à cette notion à partir des résultats des deux moteurs les plus utilisés en Chine, Baidu et Google. Nous avons ensuite choisi les deux mots-clefs liés à cette notion les plus utilisés et avons effectué une recherche sur la presse chinoise, puis sur un des plus grands moteurs de recherche d'emploi en Chine pour analyser le contenu des présentations d'entreprises cherchant à embaucher des candidats. Nous avons enfin analysé le contenu de 96 questionnaires remplis par des étudiants, à la fois sur leur perception des entreprises se présentant comme exemplaires, et sur leur représentation des caractéristiques de l'entreprise idéale dans laquelle ils aimeraient travailler. Les résultats montrent que les deux principaux mots-clefs reflètent l'ambiguïté de la position des entreprises chinoises, entre communication dirigée vers le gouvernement et communication dirigée vers la société civile, et dont l'image est perçue différemment selon le vocabulaire utilisé.

#### **La notion d' « entreprise exemplaire »**

La société chinoise a inscrit la notion d'exemplarité dans les objets communicationnels qu'elle produit : des plaques indiquant ici une école modèle, là un quartier modèle, là-bas une unité de travail modèle ; des ouvrages proposant des modèles de lettres, mais aussi des modèles de SMS, des modèles de vœux et tout autre écrit ; des manuels d'excellence classés dans la rubrique « modèles d'apprentissage » des librairies, l'ensemble fondé sur une pédagogie de type magistral, associée à la mise en valeur de la prononciation « standard » de la langue commune.

La notion d'organisation exemplaire se retrouve surtout dans les documents produits par les gouvernements locaux, sous la dénomination 示范 shifan (modèle (shi = montrer la voie ; fan = modèle, configuration), associé à tout type d'organisation, de l'école à la ville modèle, en passant par les « lieux modèles », pour le tourisme par exemple. La notion d'exemplarité est toujours liée à celle de qualité, sans qu'il y ait nécessairement de définition ou d'indicateurs de mesure précis.

### *L'image de l'« entreprise exemplaire » en Chine*

Concernant les entreprises apparaissent plusieurs termes recouvrant le sens de « modèle ». Les deux termes les plus souvent rencontrés sont :

- 示范 « shifan » : (exemplaire) associé en général à un secteur ou à un domaine. L'entreprise peut avoir directement dans son titre « entreprise exemplaire » ou faire partie d'une liste d'entreprises certifiées « exemplaires » dans un domaine, par exemple celui de l'informatisation ou du respect de l'environnement.

- 规范 « guifan » : modèle normatif, standard (gui = règle, norme ; fan = modèle, configuration), associé à la gestion de l'entreprise.

D'autres termes sont encore employés, mais nous ne les avons pas retenus car leur utilisation était moins courante.

Nous avons mené une analyse de contenu à partir des deux moteurs de recherche les plus utilisés en Chine, Baidu et Google, et avons analysés les titres des fils de presse répertoriés par le portail Sina sur 10 ans (1998-2008)<sup>1</sup>, afin de dégager les thématiques liées aux deux mots-clefs ci-dessus (700 titres pour le premier accolé au terme d'entreprise, 1500 s'il n'est pas accolé, et 700 pour le second accolé à celui d'entreprise, 23 000 si les deux termes sont séparés dans le titre).

Lorsque le premier terme, « shifan », est utilisé, la notion d'entreprise modèle est une forme de certification qualité de l'entreprise. L'on trouve sur les sites Internet des gouvernements locaux (municipalités, cantons, régions, organismes d'inspection de l'hygiène, de la qualité, de l'environnement, etc.) des listes d'entreprises sélectionnées comme « exemplaires », des photos des remises des certificats et plaques, et, souvent, des présentations détaillées de certaines entreprises décrites comme « exemplaires ». L'on trouve également le terme associé à celui d'entreprise de manière moins directe : l'entreprise se trouve dans un lieu (ville, canton) ou faisant partie d'un projet dit « exemplaire », et est donc qualifiée de manière indirecte. Dans les titres de presse, l'association des deux termes « shifan » et

---

<sup>1</sup> Notons qu'en réalité les archives sont réduites entre les années 1998 et 2001. Sina est cependant un des seuls moteurs à proposer des archives de presse (en ligne) depuis 1998. Les bases de données chinoises, comme CNKI, proposent des archives de presse commençant en 2000. Les titres proposés par Sina sont représentatifs de la presse nationale chinoise. Le problème reste que plus on remonte dans le temps, plus le nombre de titres proposés se réduit.

### *Dossier : Retour sur les images d'organisations*

« entreprise » est le plus souvent reliée au nom d'un organe d'un gouvernement local.

Le second terme, « guifan », est en général associé à des thématiques concernant la gestion de l'entreprise. Même lorsqu'il est accolé au terme « entreprise », le terme de « guifan » ne qualifie quasiment jamais directement l'entreprise elle-même, mais plutôt son comportement dans les affaires (guifan xingwei / guifan jingying) ou sa gestion (guifan guanli). Plus particulièrement, le terme est associé à une représentation de la gestion américaine des entreprises, fondée sur le respect de la législation (ce qui correspond au « gui » du terme « guifan », souvent associé à celui de « falü », la loi) et vue comme modèle de gestion à suivre. L'apparition de la notion de « guifan » dans la société chinoise est à rapprocher du changement de vocabulaire apparu avec l'ouverture du pays et sa transition économique. Le vocabulaire chinois du commerce s'est transformé au fur et à mesure des influences extérieures (Wen, 2006). Au vocabulaire marxiste dans un premier temps s'est ajouté le vocabulaire du capitalisme américain, enseigné dans les universités chinoises dès les années 80, et présenté comme unique modèle de gestion (Hardy & Zhang, 2005). Dans cette représentation de l'entreprise exemplaire comme respectant les règles du commerce, le terme « guifan » est souvent mis en opposition avec son contraire, « fei guifan ». Les comportements « non conformes » sont connotés péjorativement, comme l'indique par exemple le titre d'un article paru le 10/12/2002 sur Sina : « Construire un système des « unités de travail illégales » (hei danwei), avancer dans le comportement conforme des entreprises sur le marché (guifan qiye shichang xinwei) ». Cet article est le résumé d'un projet du ministère du commerce d'effectuer une liste noire des entreprises (dites « noires » en chinois) au « mauvais » comportement, et de promouvoir des comportements respectant la réglementation.

#### **La double communication institutionnelle**

Le discours institutionnel vise non seulement à proposer un modèle normatif de l'entreprise, mais également à promouvoir l'image des entreprises chinoises dans la société. Sur l'un de ses sites, l'organe régional du Ministère du Commerce pour la région de Hainan propose ainsi un concours de l'entreprise exemplaire construisant la meilleure marque, dont le but est de « diffuser l'image de l'entreprise exemplaire construisant sa marque, traduire l'enthousiasme des entreprises qui participent à la construction des marques, construire une atmosphère propice à la participation de la société toute entière à

### *L'image de l'« entreprise exemplaire » en Chine*

la construction des marques, améliorer la conscience [qu'a l'ensemble du peuple] des marques, promouvoir le développement approfondi de notre région autour de cette question »<sup>2</sup> L'entreprise exemplaire ne se réduit pas à un modèle de comportement économique, mais devient la représentante d'un fonctionnement social plus large. L'image générale construite par les institutions autour de l'entreprise exemplaire se décline en trois principaux points :

- l'aspect moderne, avancé, de l'entreprise ;
- l'envergure de l'entreprise ;
- le respect de la réglementation.

Cette image est cependant à nuancer en prenant en compte le contexte construit autour des deux mots-clefs. Bien que tous deux liés à la communication institutionnelle, les deux termes ont des connotations et utilisations différentes. Il est intéressant de noter que sur le moteur de recherche d'articles de presse en ligne de Sina, si l'association « shifan » + « entreprise » (« qiye », terme apparu avec l'ouverture du pays) ne donne que 700 résultats, l'association « shifan » + « unité de travail » (« danwei », qui appartient au vocabulaire communiste) donne 1100 résultats, et qu'il existe une différence à peu près similaire dans les résultats de Baidu (1,1 million pour « shifan » + « entreprise », et 1,6 million pour « shifan » + « unité de travail »). Ainsi, le terme « shifan », au sens d'exemple à suivre parce qu'il est placé au-dessus des autres, paraît être un terme politiquement connoté et issu de la société communiste, d'où son emploi courant dans les communications Internet des gouvernements locaux. En cherchant, à partir de Google, uniquement sur les sites gouvernementaux chinois<sup>3</sup>, l'on trouve d'ailleurs une différence de résultats encore plus significative : moins de 0,5 million pour « shifan » + « entreprise », contre 1,1 million pour « shifan » + « danwei » (unité de travail). Ainsi, la construction d'un concept d'« entreprise modèle », et non plus d'« unité de travail modèle », semble être une trace linguistique de la transition économique, ou de ce qui est appelé dans la

---

<sup>2</sup> « 通过“品牌创建示范企业”形象代言人大赛,宣传品牌创建示范企业形象,调动企业参与品牌创建的积极性,营造全社会参与品牌创建的良好氛围,提升全民品牌意识,推动我省品牌建设工作深入开展。 », site : [www.pinpai898.com](http://www.pinpai898.com), 01/11/2007. Nous avons choisi une traduction mot-à-mot pour faire ressortir les mots-clefs.

<sup>3</sup> Tous les organes administratifs, même au plus bas échelon, ont un site en *.gov.cn*

*Dossier : Retour sur les images d'organisations*

communication politique chinoise « l'économie socialiste de marché ». Le terme « guifan », lui, appartient au même paradigme que les termes d'« entreprise », de « gestion » et de « marché » : l'économie de marché.

L'intervention de l'Etat dans l'économie participe de la transition économique. La municipalité de Shenzhen propose ainsi un plan quinquennal pour « fonder en cinq ans plus de 100 entreprises exemplaires en R&D et standardisation »<sup>4</sup>. La réalité est cependant encore plus complexe, car la communication institutionnelle est en Chine aussi à comprendre comme une communication d'entreprise. Les gouvernements locaux sont en effet eux-mêmes des acteurs économiques, qui agissent pour leur propre intérêt, et pas seulement pour la collectivité qu'ils représentent (Oi, 1996). Dans le contexte de la transition économique, la plupart des gouvernements locaux ont racheté des entreprises d'Etat ou ont fondé leurs propres entreprises, obtenant facilement des prêts auprès des banques locales, elles aussi souvent détenues ou fondées par les gouvernements locaux. Il est difficile de distinguer les entreprises privées des entreprises publiques, d'autant plus que la propriété des entreprises n'est reconnue que pour l'Etat (Pairault, 2006). Cela explique la présence, sur un grand nombre de sites Internet gouvernementaux (municipalités ou bourgs) de présentations d'« entreprises modèles » avec des descriptions chiffrées qui posent l'envergure de l'entreprise comme fondement d'une image positive. Comme leur communication met en avant l'effet « grandiose » de ces entreprises, les gouvernements locaux participent par leur communication en ligne à une représentation très ancrée en Chine selon laquelle l'image de tout acteur économique est positivement associée à la stratégie de « zuo da zuo qiang », mot-à-mot « faire grand, faire fort », stratégie consistant à avoir en peu de temps une entreprise de très grande envergure, capable d'occuper le marché de par ses capacités de production, ce qui conduit à la constitution éclair de grands conglomérats composés d'entreprises de nature très diverse. Un certain nombre d'économistes ont critiqué cette stratégie comme visant à donner une apparence (image) impressionnante, mais fondée sur l'opportunisme, la vision à court terme et qui met en danger la stabilité de l'entreprise à plus long terme (Lang, 2004). En contrepoint apparaît une autre forme d'entreprise exemplaire : les entreprises occidentales, notamment les entreprises

---

<sup>4</sup> Article *五年建标准示范企业超百家* du *Journal du commerce de Shenzhen* (01/06/2007), site : [www.sznews.com](http://www.sznews.com)

américaines et les entreprises étrangères installées en Chine. C'est l'autre terme signifiant « modèle » qui est alors souvent utilisé en association avec l'image de ces entreprises : justement celui de « guifan ». L'on s'attend donc à ce que le terme de « guifan » soit, dans la société civile, plus valorisé que celui de « shifan ».

### **La communication des entreprises**

Comment les entreprises chinoises réinvestissent-elles dans leur propre communication les images d'exemplarité distribuées par les organes gouvernementaux sous forme de certificats et prix divers, et quel sens leur donnent-elles ? Nous postulons en effet qu'à travers leurs actions de communication externe, les entreprises participent à la construction collective d'une représentation globale de ce que doit être une entreprise « exemplaire » dans un pays en voie de transition économique, et que l'image qu'elles donnent à voir d'elles-mêmes est une traduction locale des discours autour de cette représentation, ou image, globale. Le problème de l'identification serait donc plus complexe que ne le laisse souvent voir la littérature, qui réduit généralement l'identification au niveau micro intra-organisationnel. L'on peut cependant estimer que les actions de traduction et de concentration des discours participent d'une identification par l'entreprise à une représentation collective, puisque l'on peut penser que l'identification, qui se définit comme la perception d'appartenance à la classification d'un groupe (Mael et Ashforth, 1992), se traduit notamment par des discours semblables. Il existerait ainsi un niveau inter-organisationnel de construction représentationnelle constituant une forme d'identité supra-organisationnelle, distribuée également dans les actions locales, et qui se traduirait à travers des formes symboliques. Il semble en effet que les entreprises soient, en Chine, confrontées à d'importants problèmes identitaires dus au passage à l'économie de marché : la question n'est pas seulement de comprendre, à travers la notion d'entreprise exemplaire, comment se constitue une image organisationnelle tentant d'influencer la perception de la société vis-à-vis de l'entreprise, mais également d'appréhender comment cette image, en se posant comme modèle à suivre, participe d'une construction identitaire nationale de ce que doit être une entreprise chinoise aujourd'hui. Or la question du modèle pose aussi celle de la culture : nous avons remarqué que le terme « guifan » participait d'une représentation capitaliste, issue du modèle américain, de l'exemplarité entrepreneuriale, alors que le terme « shifan » relevait de la conception communiste de l'exemplarité de l'unité de travail. Dans ce cadre, les deux termes peuvent être conçus comme les formes symboliques d'une culture

*Dossier : Retour sur les images d'organisations*

socio-économiques, si l'on définit les formes symboliques avec Floris (2001) comme « les cadres ou les catégories d'appréhension, de pensée et d'action relativement intériorisés et partagés par les individus d'une même culture » (p. 9).

Pour étudier comment ces termes sont utilisés par les entreprises, nous les avons étudiés de manière systématique dans des présentations d'entreprises cherchant à embaucher des candidats, fournies sur un des plus grands sites chinois de recherche d'emploi. Le moteur du site proposait un maximum de 500 réponses pour les deux termes, pour des présentations d'entreprises réparties entre janvier et mai 2008. Après élimination des doublons, nous avons étudié les présentations de 61 entreprises pour le terme « shifan », et 94 pour le terme « guifan ». Ces entreprises sont de taille et de secteurs industriels et géographiques très divers.

Sur les sites Internet des entreprises, le terme « shifan » est en général relié à un certificat délivré par un organe du gouvernement local, et présenté soit dans la rubrique « dernières nouvelles », soit dans une rubrique spécifique dans laquelle sont regroupés les clients renommés et les certificats et distinctions obtenus par l'entreprise (cf. figure 1).



Figure 1. Présentation de certificats d'exemplarité sur un site d'entreprise.

Bien qu'il existe des certificats d'entreprises « guifan », ils sont plus rares, et le terme « guifan » est plus souvent associé à la conduite des

*L'image de l'« entreprise exemplaire » en Chine*

entreprises qu'à l'obtention d'un certificat. L'on retrouve ces caractéristiques dans les présentations des entreprises qui cherchent à embaucher des candidats. En effet, lorsque les entreprises se présentent comme « shifan », elles le font très rarement comme si ce caractère exemplaire appartenait à leur nature. Dans quasiment tous les cas, elles présentent l'exemplarité « shifan » comme étant un caractère attribué par une autorité extérieure. Elles le font soit en expliquant qu'elles ont été jugées exemplaires (« bei pingwei », « bei rending wei »), soit qu'elles ont obtenu (« shouyu », « huode ») un certificat. Pour près d'un tiers d'entre elles, elles se présentent comme étant exemplaires (verbe « être »), mais en spécifiant toujours qui attribue cette qualité. Le certificat est d'ailleurs très souvent marqué comme discours extérieur, soit par l'emploi de guillemets, soit par l'utilisation de termes spécifiques, comme « appellation » (« chenhao »). Ces certificats sont très clairement connotés positivement, en étant associés à des termes tels que la renommée (« rongyu », « rongshou »), la réussite (« chengji », « youxiu »), ou l'authentification (« renzheng »). Comme dans le discours institutionnel, le terme « shifan » est associé à toutes sortes de secteurs, mais n'est jamais clairement défini. Le tableau 1 compare l'utilisation du terme « shifan » face à celui de « guifan ».

	示范 shifan	规范 guifan
Sens	Exemplaire	Standard
Définition	Floue	Précise
Associé à	L'entreprise	Les activités de l'entreprise
Attribut	Evaluation externe	Qualité intrinsèque
Type de culture socio-économique	Socialiste	Capitaliste
Termes conjoints	Renommée, réussite	Confiance, qualité, réglementation

*Tableau 1 – Comparaison des deux formes traduisant le type d'exemplarité de l'entreprise*

En effet, le terme « guifan » est à l'inverse présenté comme une qualité intrinsèque de l'entreprise : quasiment l'ensemble des entreprises l'associent, soit à la culture de l'entreprise, soit à sa

stratégie ou sa vision<sup>5</sup>. Il est également plus clairement défini comme étant associé à la gestion de l'entreprise sur plusieurs plans. Associé aux termes « scientifique », « standard » ou « système d'information », il devient un type de gestion « détaillée », fondée sur des indicateurs précis, et qui est reliée à la production, à l'automatisation et la qualité. Le terme peut aussi être relié à la conduite générale de l'entreprise sur le marché ; il est alors associé à la culture américaine de la bonne gouvernance, au respect de la réglementation, et surtout, à la confiance du client. Un terme est dans ce cas très souvent associé à celui de « guifan » : « chengxin », terme qui associe l'idée d'honnêteté et celle de confiance. C'est dans ce sens que l'on peut relier la notion de « gestion exemplaire » à celle de la réputation de l'entreprise, comme le fait une des entreprises du corpus. Enfin, le terme est lié à la bonne gestion des employés. Quelques entreprises du corpus précisent ce que signifie pour elles une bonne gestion : faire des gens la base de l'entreprise, former les employés, garantir un salaire et d'autres garanties sociales<sup>6</sup> « en accord avec la réglementation nationale », « signer un contrat de travail » et « placer le dossier dans le bureau des ressources humaines ». Les dernières citations font ressortir le problème majeur que traversent les entreprises chinoises : le manque de confiance de la société envers leur discours.

### **La perception des candidats potentiels**

Ce manque de confiance de la société chinoise envers le monde économique transparaît même à présent dans la presse chinoise, qui marque la dichotomie entre le travail de la face de tout acteur, et la réalité de ses actions. Ainsi, un article du Journal chinois de l'environnement titrait en 2005 : « Une entreprise exemplaire ne peut être « exemplaire » ainsi »<sup>7</sup>. Il y montrait comment une entreprise ayant obtenu des distinctions la présentant comme exemplaire dans le

---

<sup>5</sup> Cela se traduit par l'emploi de guillemets et/ou l'association avec des termes tels que l'esprit de l'entreprise (« *jingying linian* », « *jingying sixiang* »), la direction de l'entreprise (« *jingying fangzhi* », « *jingying rongzhi* »), la culture de l'entreprise (« *qiye wenhua* », « *qiye jiazhi* ») ou ses principes (« *yuanze* »).

<sup>6</sup> Les prestations sociales étaient fournies sous le communisme par les unités de travail. Actuellement, seules certaines entreprises assurent leurs employés pour les frais médicaux et autres frais sociaux.

<sup>7</sup> 示范企业不能如此“示范”, article repris par Sina.com sur son site le 08/08/2005

### *L'image de l'« entreprise exemplaire » en Chine*

respect de l'environnement polluait en réalité beaucoup plus que d'autres. Le double discours sur l'exemplarité, avec ou sans les guillemets, est intéressant à noter. Or le terme employé pour l'exemplarité est celui des certificats, « shifan ». Il semble dans ce cadre que le terme « shifan » représente une forme de discours perçue comme vague et sans contenu réel, contre un discours plus crédible car plus précis pour le terme « guifan ». Afin de vérifier quelle perception ont des candidats potentiels à l'embauche de l'image d'une entreprise se présentant comme « exemplaire » selon ces deux modèles, nous avons proposé un questionnaire composé de trois parties. Les deux premières sont deux ensembles d'items identiques, mesurés sur une échelle de Likert en cinq points, pour comparer la perception d'une entreprise se présentant comme exemplaire dans son domaine (« shifan »), et d'une entreprise se présentant comme ayant une gestion exemplaire/standard (« guifan »). La troisième partie est une question ouverte demandant de décrire les qualités exemplaires de l'entreprise idéale dans laquelle les répondants voudraient postuler. Ce questionnaire a été proposé à des étudiants de Pékin en fin d'études. Nous avons récolté 96 questionnaires. La moyenne d'âge des répondants est de 25,6 ans, et 50 % d'entre eux sont au niveau Master (36 % au niveau licence). 61 % des répondants sont spécialisés en gestion, et la plupart des autres y sont initiés.

Les réponses au questionnaire donnent des résultats qui ne confirment qu'en partie les analyses précédentes. Les répondants différencient nettement « shifan » et « guifan » sur le plan institutionnel : 70% d'entre eux sont d'accord avec le fait qu'une entreprise se présentant comme « shifan » a reçu une certification par le gouvernement, alors que les opinions sont plus partagées, à égalité entre d'accord, pas d'accord et ne sait pas pour le terme « guifan ». Par ailleurs, 64 % des étudiants estiment qu'une entreprise qui se présente comme « shifan » a de meilleures relations avec le gouvernement local qu'une entreprise normale, alors que l'emploi du terme « guifan » ne conduit pas à penser de telles relations. Cependant, les étudiants tendent à faire plus confiance à une entreprise se présentant comme « shifan ». Ils estiment que dans les deux cas, l'entreprise a plus de chance de réussite que d'autres. La différence se trouve dans l'association qu'ils font entre « shifan » et à la fois l'envergure et la renommée de l'entreprise. Contrairement à ce qui était attendu, le terme « guifan », s'il est bien plus associé que « shifan » à une forme de gestion occidentale, ne correspond selon eux, ni à une meilleure gestion des employés, ni à un plus grand respect de la loi par l'entreprise chinoise. Ces réponses sont cependant à relier à la représentation d'ensemble

*Dossier : Retour sur les images d'organisations*

qu'ont les étudiants sur les traits exemplaires que doit posséder l'entreprise idéale. Très étrangement, le trait le plus représenté (51 réponses sur 96 le contiennent) est justement celui de la gestion « guifan », qui est associée à une gestion standardisée, systématique et scientifique. En seconde position vient une gestion « humaine », associée au salaire, à la formation, la carrière des employés et à la culture de l'entreprise. De manière surprenante, l'image, la réputation et l'exemplarité de l'entreprise sont des traits plus souvent donnés que la performance de l'entreprise ou son honnêteté. Cela peut être dû au fait que ces qualités sont automatiquement attribuées aux entreprises réputées. Mais, relié aux analyses précédentes, cela peut être analysé en terme d'image. Il est possible que dans un pays qui fonde culturellement sa communication sur le travail de la face, l'image de l'entreprise soit considérée comme essentielle, même si les cibles de la communication ont conscience que cette image se fonde en partie sur les relations entre les entreprises et les gouvernements locaux, au moins autant que sur la qualité de la gestion de l'entreprise. Une réponse plus détaillée d'un répondant permet de suggérer une troisième alternative : comme Gatewood, Gowan et Lautenschlager (1993) le font, il faudrait séparer l'image de recrutement, présentée par l'entreprise elle-même, de la réputation ou image globale de l'entreprise dans la société, qui en reflèterait la valeur. Selon ce répondant, en effet, « la propagande est une chose, et comment est au fond l'entreprise est une autre chose (...). Beaucoup d'entreprises ne sont pas exemplaires [standard, aux normes : « guifan »], mais se magnifient par la publicité, ce qui nous habitue à cette propagande de l'exemplarité (« guifan »), jusqu'à nous anesthésier. Une entreprise réellement bonne n'a pas besoin de dire elle-même qu'elle est bien, qu'elle est exemplaire (« guifan »), elle doit s'appuyer sur l'opinion publique, sur une publicité directe ; cela a un grand rapport avec la culture et l'histoire [chinoises] ». Ainsi, ce n'est pas parce que l'entreprise se dit « guifan » qu'elle est moins bien perçue que si elle se disait « shifan » ; c'est parce que, contrairement à « shifan », le terme « guifan » n'est pas perçu comme étant associé à une certification, ce qui fait qu'un discours d'une entreprise s'auto-proclamant « guifan » est plus facilement perçu comme faux. Si le terme « guifan » était attribué à l'entreprise, comme l'est en général « shifan », par le discours d'une autorité extérieure, la perception serait sans doute plus positive, et cela malgré le problème de la crédibilité de l'autorité extérieure elle-même.

L'image des entreprises se trouve, en Chine, traversée par la problématique de la transition économique. Les entreprises doivent

### *L'image de l'« entreprise exemplaire » en Chine*

passer d'un système socialiste de production, dans lequel elles devaient avant tout bien se présenter auprès des politiques, qui décidaient de leur capacité de production, à un système de marché dans lequel c'est le consommateur qu'il faut convaincre. L'image de l'exemplarité de l'entreprise, et donc les formes symboliques qui la traduisent, est traversée par cette transition : le vocabulaire employé correspond souvent à des formules toutes faites, et dont le contenu et la définition sont flous. Les réponses des étudiants ont montré que finalement, l'emploi de tel ou tel terme avait peu d'importance, car ils n'avaient pas de signification réelle, et ne correspondaient pas toujours à la réalité de la gestion de l'entreprise. Mais elles ont également montré que les futurs candidats avaient tendance à attribuer une plus grande valeur à un terme tel que « shifan », parce qu'il était relié à la renommée de l'entreprise et à sa reconnaissance par le gouvernement par le biais de la certification. Autrement dit, les certificats d'exemplarité jouent un rôle dans la confiance de la société vis-à-vis des entreprises ; cela signifie aussi que les futurs candidats à l'embauche voient favorablement les relations entre les entreprises et le gouvernement, qui facilitent la bonne image, la renommée, de l'entreprise, et donc, par ricochet, la bonne image de l'employé de l'entreprise dans la société. Il en ressort une quasi-contradiction, que l'on retrouve dans la conception chinoise de la communication : bien que l'on sache que les discours ne correspondent pas aux faits, la communication reste jugée positivement, car elle permet la valorisation de la face, qui importe plus que les faits. Zeng (2002) en donne un bon exemple à travers son étude de la certification ISO 9000 des entreprises chinoises. L'on peut également interpréter cette quasi-contradiction par les stratégies individuelles des étudiants. Ainsi, l'entreprise idéale dans laquelle les étudiants souhaitent travailler n'est pas nécessairement une entreprise qui se conduit bien vis-à-vis de la société ou de son environnement, mais une entreprise qui prend soin de ses employés et dont l'image bénéficie aux employés. Bien que notre enquête se soit limitée à deux mots-clefs et demande à être validée sur un corpus plus large, elle a permis enfin de montrer qu'il y a bien une construction collective de l'image de l'entreprise exemplaire. L'on remarque en effet que dans leur réponse à la question ouverte, les répondants ont souvent utilisé exactement les mêmes expressions stéréotypées que les entreprises dans leur présentation, et que l'on retrouve aussi sur les sites gouvernementaux ou les ouvrages de gestion. L'image des entreprises est donc en Chine un concept à étudier en relation avec les représentations sociales et les phénomènes identificatoires, et doit être reliée à la communication

*Dossier : Retour sur les images d'organisations*

politique, qui joue dans ce pays un grand rôle dans la construction des formes symboliques.

### **Bibliographie**

CHENEY G. & CHRISTENSEN L.T., "Organizational identity: Linkage between internal and external communication", in Jablin F.M. & Putnam L.L. (Eds). *The new handbook of organizational communication, advances in theory, research and methods*, London: Sage, 2001, pp.441-502

DUTTON J.E. & DUKERICH J.M., "Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation", in *Academy of Management Journal*, 1991, vol. 34, n°3, pp.517-554

FLORIS B., *Communication et gestion symbolique dans le marketing. Les Enjeux de l'Information et de la Communication [en ligne]*, 2001, pp.1-12, disponible sur : <[http://w3.u-grenoble3.fr/les\\_enjeux/](http://w3.u-grenoble3.fr/les_enjeux/)> (25/09/2008)

GATEWOOD R.D., GOWAN M.A. & LAUTENSCHLAGER G.J., "Corporate image, recrutement image, and initial job choice decisions" in *Academy of Management Journal*, 1993, vol.36, n°2, pp.414-427

GIOIA D.A., SCHULTZ M. & CORLEY K.G. "Organizational identity, image, and adaptative instability", in *Academy of Management Review*, 2000, vol. 25, n°1, pp.63-81

HARDY M. & ZHANG XX., "Cultural issues in Chinese business education" in: *XXII Pan-Pacific Business Association Conference 2005: "The e-Global Age, New Economy and China"*, Shanghai, 25-27 May 2005

Lang X.P. Zhongguo qiye ruo yao zuoda zuoqiang zhi neng zaocheng beiju [Si les entreprises chinoises font grand et fort, cela ne peut que créer des tragédies]. Business.sohu.com [en ligne], 08/01/2004, disponible sur : <<http://business.sohu.com/2004/01/08/41/article218204124.shtml>> (24/07/2008)

MAEL F. & ASHFORTH B.E., "Alumni and their Alma Mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification", in *Journal of Organizational Behavior*, 1992, vol.13, n°2, pp.103-123

OI J.C., "The role of local State in China's transitional economy" in : *Walder A.G. China's transitional economy*. Oxford: Oxford University Press, 1996, pp.170-185

*L'image de l'« entreprise exemplaire » en Chine*

PAIRAULT T., *Economie chinoise : un compte de faits*. Outre-Terre, 2006, 2, 15, pp. 209-220

WEN H.J., Guanyu jingying gainian de yanbian [The concept of management in China]. Shoudou jingmao daxue xuebao [*Journal of the CUEB*], 2006, 1, pp. 5-9

ZHENG L.H., *La certification ISO 9000 en Chine. Communication et organisation*, 2002, 2ème sem., 22, pp. 275-288.