

## ATTENTES ET OBLIGATIONS PERÇUES DE LA RELATION D'EMPLOI.

### *Premiers résultats d'une enquête qualitative auprès de jeunes chinois.*

Catherine BOURELLY

Deuxième année de doctorat en Sciences de Gestion au GRANEM

(Ressources humaines et comportement organisationnel)

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

#### Résumé

Ce projet de recherche consiste à analyser les perceptions de jeunes salariés chinois diplômés sur leur contrat psychologique modelé par les transformations des structures du marché et d'étudier en quoi la contractualisation de leurs obligations et celles de leur employeur modifie les fondements de la relation d'emploi qui les lie réciproquement.

## Introduction

Depuis une vingtaine d'années, le contrat de travail s'est imposé au sein de la société chinoise sous la pression d'une législation sociale<sup>1</sup> rendue nécessaire par le passage à une économie de marché. Cette introduction d'une forme de contrat transactionnel dans le monde du travail semble s'opposer cependant à la forme plus ancienne du contrat implicite, ou relationnel, qui prévaut encore dans la Chine contemporaine. Sur un plan culturel, en effet, une des caractéristiques de la société chinoise est l'existence d'un **contrat relationnel**, le Guanxi, qui caractérise le jeu des relations interpersonnelles et la réciprocité entre les subordonnés et leurs supérieurs (Warner, 2008). Sur le plan théorique, cette forme de contrat est à rapprocher du **contrat psychologique** 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 Chine, les relations entre employés et employeurs reposent principalement sur des contrats psychologiques relationnels (Lee & Meng 2010; Kuruvilla et al., 2011), et le contrat de travail, ou transactionnel, est perçu comme moins souple (Guest, 2004). Ce rapport au contrat implicite est l'héritage d'une pensée confucéenne organisant la société selon un schéma maintenu sous l'ère impériale et qui demeure largement présent aujourd'hui, et qui façonne une orientation de la norme de droit centrée autour de l'idée de flexibilité. 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. De cette absence d'idéologie découle une démarche intellectuelle sensiblement plus pragmatique qu'en Occident. Ainsi, les Chinois n'envisagent pas le contrat comme une loi à laquelle les parties doivent se soumettre de manière absolue (*pacta sunt servanda*) mais comme un accord que celles-ci, en fonction des circonstances nécessairement changeantes, peuvent faire évoluer. Cette pensée juridique chinoise explique le développement de ce contrat relationnel maintenu au cours des siècles, même pendant la période maoïste. La combinaison de ces deux types de contrats, contrat relationnel et contrat transactionnel, révèle ainsi la complexité sociale et juridique dans laquelle évolue la Chine contemporaine.

Au regard de cette mutation économique et culturelle de la Chine depuis une trentaine d'années, et de nos échanges personnels auprès d'étudiants chinois sur leur vécu professionnel de retour dans leur pays, notre intérêt s'est progressivement porté sur les questions relatives à la transformation du rapport au travail dans cette société, notamment pour cette nouvelle génération. 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 fàn wǎn*) 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.

Comment cette génération concilie-t-elle les valeurs chinoises, empreintes de culture confucéenne et d'éducation socialiste, aux nouvelles règles de l'économie socialiste de marché?

---

<sup>1</sup> «Loi sur le travail» adoptée le 5 juillet 1994, et entrée en vigueur le 1er janvier 1995. *Journal de l'assemblée nationale populaire*, 1994 / 中华人民共和国劳动法 (*Zhōnghuá rénmín gònghéguó láodòng fǎ*);

et «Loi sur le contrat de travail», adoptée le 29 juin 2007, et entrée en vigueur le 1er janvier 2008. *Journal de l'assemblée nationale populaire*, 2007 / 中华人民共和国劳动合同法 (*Zhōnghuá rénmín gònghéguó láodòng hétóng fǎ*)

Comment ces jeunes actifs vivent-ils le passage des « droits des travailleurs », tels que mis en place dans la Chine maoïste, aux nouvelles règles du droit du travail? Certaines recherches récentes (Zhang, 2012) notent ainsi que les valeurs des chinois évolueraient avec la réforme économique, et que certaines convergeraient vers les valeurs occidentales. Or, ces jeunes chinois, de plus en plus nombreux diplômés, dix millions chaque année selon Chinadaily (2016) sont par ailleurs 50% à être insatisfaits de leur premier job 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 risques, 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.

## **1. Revue de littérature**

### ***1.1. Fondements du contrat psychologique***

Le contrat psychologique est apparu dans les années 1960 à l'initiative d'Argyris sous la terminologie de « contrat de travail psychologique » (« psychological work contract »). L'auteur décrivait alors une entente tacite entre un groupe d'employés et leur contremaître concernant un échange qui intégrait des aspects tangibles, principalement économiques et spécifiques (ne pas intervenir dans le travail, assurer un salaire convenable et une stabilité d'emploi, notamment). Cette notion a été ensuite enrichie par Levinson et al. (1962) qui y ont ajouté des aspects intangibles, comme la satisfaction mutuelle, et ont souligné le caractère évolutif du contrat psychologique suite à des changements dans la perception des attentes du salarié (dues à des transformations du contexte professionnel ou à une analyse plus fine des obligations mutuelles). Puis, dans les années 1980, Schein a insisté sur la nature interactive de l'échange et l'adéquation entre les attentes et contributions de chaque partie.

Aujourd'hui, la plupart des recherches retient la définition de Rousseau (1989) 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 ». Pour Rousseau, le contrat psychologique est donc informel et interprétatif et sous-tend les relations au travail. Il représente un échange de promesses desquelles découlent des obligations mutuelles. Les attentes de l'employé sont, dès lors, la conséquence de promesses faites entre l'organisation et le salarié. Pour qu'il y ait contrat psychologique, on admet donc 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).

Deux formes génériques principales de contrat psychologique sous-tendent l'échange salarial traditionnel. Ils se situent à l'opposé d'un « continuum contractuel bipolaire ». Le contrat psychologique transactionnel, caractéristique d'une relation essentiellement économique, renvoie à des obligations spécifiques de courte durée. Il est fondé sur un faible engagement réciproque de chacune des parties, une utilisation de compétences existantes et des termes explicites non ambigus. A l'opposé se place le contrat psychologique transactionnel. Il repose sur des obligations de longue durée, inclut des composantes socio-émotionnelles non spécifiées et intangibles et se caractérise par un haut degré de mutualité et d'interdépendance.

Selon De Meuse, Bergman et Lester (2001) les contenus relationnels du contrat psychologique s'affaiblissent sous les contraintes des changements organisationnels et tendent à se transformer en contrat plutôt transactionnel (Depolo, Guglielmi et Toderi, 2004).

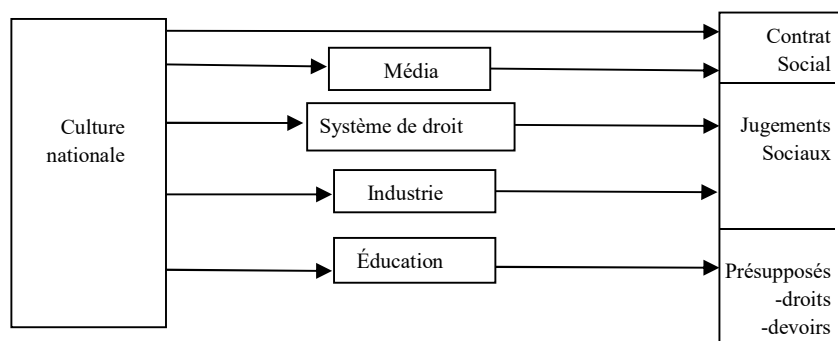
### 1.2. *Le contrat psychologique en Chine*

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). Afin d'expliquer les différences de perception du contrat psychologique d'un pays à l'autre l'analyse s'est essentiellement basée sur des « traits culturels » (par exemple, individualisme vs collectivisme) dans la lignée des travaux de Hofstede (1980, 2001, 2010).

Ainsi, des études récentes ont démontré l'influence des valeurs traditionnelles chinoises sur le turnover des salariés (Liu, Hui, Lee, Chen, 2012) en s'appuyant sur des travaux antérieurs de Zhang et Zheng (2009) qui ont constaté que les personnes culturellement plus traditionnelles ont tendance à lier leur satisfaction professionnelle à un fort attachement émotionnel à l'organisation. Cette approche présente l'intérêt de placer le contrat psychologique dans un contexte sociétal mais ne peut expliquer, à elle seule, les mouvements de ce contrat dans un contexte en pleine transformation économique et juridique. Il est, dès lors, important de s'intéresser aux particularités de la culture, notion plus vivante que les « traits culturels » trop figés. Iribarne (1989, 1997) soutient ainsi que la culture est un concept trop large pour être réduit à quelques variables. Dès lors, analyser la formation du contrat psychologique par le prisme de la notion du contrat social pourrait aider à comprendre, de manière plus large, l'influence des particularités de la société chinoise d'hier à aujourd'hui sur les attentes des jeunes chinois concernant leur relation au travail.

### 1.3. *Formation du contrat psychologique et contrat social*

La notion du contrat social en sciences de gestion est développée dès 1994 par Donaldson et Dunfee. Ces auteurs veulent transposer le concept politique de contrat social au niveau des organisations en intégrant les normes qui se situent au niveau macro de la société aux normes organisationnelles. L'analyse est approfondie par Rousseau un an plus tard. Pour l'auteur, « les contrats sociaux sont le contexte sociétal qui aide à comprendre les contrats psychologiques créés dans la relation d'emploi ». Selon Rousseau, l'approche par le contrat social présente l'avantage d'inclure de multiples éléments liés à un contexte sociétal, tels que les lois, la culture nationale, les croyances partagées du monde des affaires, le système d'enseignement, les médias etc. (Rousseau, 1995).



Modèle du contrat social selon Rousseau, 1995

Repris par Muresanu et Guerrero (2011), le contrat social se définit alors comme « l'ensemble des normes et lois tacites existant dans une société ou un groupe donné relativement à la relation d'emploi ». Ces normes développées au niveau sociétal, appelées méta-obligations (Rousseau et Schalk, 2000) ou hyper-normes (Donaldson et Dunfee, 1994), offrent un cadre d'étude systémique plus approprié à la compréhension de la relation d'emploi dans une société en changement car elles prennent en compte à la fois les valeurs culturelles et le contexte économique et politique d'une société en mutation.

## **2. Méthodologie de l'enquête**

### **2.1. La question**

Il s'agit, dès lors, pour nous de comprendre comment la jeune génération de chinois concilie les valeurs traditionnelles avec les nouvelles normes sociétales créées dans un contexte de réforme et d'ouverture économique. Comment ces jeunes actifs vivent-ils le passage des « droits des travailleurs », tels que mis en place dans la Chine maoïste, aux nouvelles règles du droit du travail? Quelles sont aujourd'hui leurs attentes et les obligations perçues de la relation d'emploi? Certaines recherches récentes (Zhang 2012) notent ainsi que les valeurs des chinois évolueraient avec la réforme économique, et que certaines convergeraient vers les valeurs occidentales. Des données disponibles sur le nombre de litiges en droit du travail portés devant les tribunaux illustrent également une nouvelle tendance, celle du recours au droit pour régler les différends (Piquet 2000).

Il s'agit alors pour nous, ici, de s'appuyer sur la notion de contrat social pour intégrer aux notions culturelles les évolutions juridiques et économiques d'une société en transformation, et de saisir, ainsi, la nature complexe du contrat psychologique des jeunes chinois d'aujourd'hui.

### **2.2. Pourquoi l'approche qualitative**

Le caractère culturel et exploratoire de la problématique nous a conduits à adopter une approche qualitative pour la production de données. Selon Creswell (2007), cette approche est pertinente lorsqu'un sujet doit être exploré, lorsqu'on désire obtenir une compréhension approfondie d'un sujet complexe, ou encore lorsqu'on désire comprendre le contexte dans lequel les participants ont vécu le phénomène étudié.

Ce point rejoint les auteurs Rousseau et Tijoriwala (1998) qui préconisent le recours à une méthodologie qualitative dans les situations de forte perturbation et de changement. Selon eux, ce sont les mesures objectives et auto rapportées qui permettent le mieux de saisir le contenu subjectif et changeant du contrat psychologique, ainsi que la nature complexe des processus d'échange.

La diffusion généralisée du contrat de travail, facteur représentatif d'un changement de contrat social dans la Chine d'aujourd'hui, constitue ainsi le contexte de notre recherche. Pour la conduire, nous avons donc mené 43 entretiens semi-directifs en profondeur auprès de jeunes chinois ayant une première expérience professionnelle principalement en Chine.

### **2.3. Collecte des données**

Les données recueillies pour les besoins de cet article ont été collectées auprès d'un échantillon constitué de 20 entretiens parmi les 43 interviewés. Toutes ces personnes ont un cursus d'enseignement supérieur, du bac +2 au bac +8, en grande majorité suivi en France.

Les entretiens qualitatifs d'une durée d'1h30 en moyenne ont été réalisés en face à face, soit en présentiel ou par l'intermédiaire d'un mode de communication à distance en vidéo (skype,

wechat). 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 facilement 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.

L'âge des interviewés varie entre 21 et 38 ans. Parmi les 43 interviewés, un tiers sont des hommes contre 2/3 des femmes. Au sein de l'échantillon, seuls trois hommes sont représentés. Il faudra donc attendre l'analyse complète pour savoir si le genre impacte les conclusions de l'enquête (cf. tableau 1).

Les expériences professionnelles des interviewés varient dans le temps, entre quelques mois à une dizaine d'années. Pour la quasi-totalité des jeunes chinois les expériences professionnelles ont lieu en Chine et en France, et quand elles se déroulent en France les employeurs sont français ou chinois, voire d'autres nationalités.

Concernant l'origine géographique, notre échantillon est issu de manière aléatoire des interviews de 43 jeunes chinois provenant de 5 régions géographiques de Chine : le **Sud-Est** (Shanghai, Anhui, Zhejiang, Fujian, Guangdong), le **Sud-Ouest** (Guangxi, Hunan, Hubei, Chongqing, Sichuan), le **Nord-Ouest** (Shaanxi, Xinjiang), le **Nord** (Shanxi, Hebei, Shandong, Mongolie Intérieure), et le **Nord-Est** (Liaoning).

**Tableau 1** - Caractéristiques des interviewés

Nom	Age	Genre	Années d'études	Nature du travail	Durée cumulée du travail	En Chine	Contrat de travail
<b>Bao</b>	30	Femme	En doctorat	Stage, emploi	Entre 1 an et 5 ans	Privé	oui
<b>Bi</b>	35	Femme	Licence	emploi	Plus de 10 ans	Public	Oui
<b>An</b>	25	Homme	En master	Stage, emploi	Entre 1 an et 5 ans	Privé	Oui
<b>Cai</b>	38	Femme	Bac +2	emploi	Plus de 10 ans	Privé	Oui
<b>Chan</b>	27	Femme	Master	Stage, emploi, libéral	Entre 1 an et 5 ans	Privé	Non
<b>Cheng</b>	27	Homme	Bac +2	Stage, libéral	Entre 1 an et 5 ans	Privé	Non
<b>Cui</b>	27	Femme	En doctorat	Stage, job, emploi	Moins d'1 an	Privé	Non
<b>Dai</b>	28	Femme	En master	Stage, job, emploi	Entre 1 an et 5 ans	Privé	Non
<b>Fang</b>	26	Femme	En licence	Stage, job, emploi	Entre 1 an et 5 ans	Privé	Oui

<b>Hong</b>	23	Femme	En master	Stages	Moins d'1 an	Privé	Oui
<b>Hua</b>	23	Femme	En master	Stages	Moins d'1 an	Privé	Oui
<b>Hui</b>	22	Femme	En master	Stages	Moins d'1 an	Privé	Oui
<b>Jiao</b>	23	Femme	En master	Stages	Moins d'1 an	Privé	Non
<b>Jian</b>	23	Femme	En master	Stages	Moins d'1 an	----	----
<b>Lan</b>	21	Femme	En licence	Jobs	Moins d'1 an	Privé	Non
<b>Li</b>	22	Femme	En master	Jobs, stages	Moins d'1 an	Privé	Non
<b>Lian</b>	24	Femme	En licence	emploi	Entre 1 an et 5 ans	Privé	Oui
<b>Lin</b>	24	Femme	En master	Jobs, stages	Moins d'1 an	Privé	Non
<b>Bo</b>	29	Homme	En master	Stage, job, emploi	Entre 1 an et 5 ans	Privé	Non
<b>Mei</b>	36	Femme	Licence	emploi	Plus de 10 ans	Privé	oui

## 2.4. Analyse thématique

Plusieurs approches ont été développées en recherche qualitative pour l'analyse des données. Nous avons choisi la méthode de l'analyse thématique. Selon Paillé et Muchielli (2016), la thématization constitue l'opération centrale de la méthode, à savoir la transposition d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé et ce, en rapport avec l'orientation de recherche (la problématique).

Au sein de cette méthode, notre orientation s'est portée sur une forme hybride entre la thématization continue et la thématization séquencée. Ainsi, depuis la retranscription du premier entretien, des thèmes sont identifiés et notés en marge sans toutefois conduire à la construction d'un arbre thématique. Puis, dans un deuxième temps, nous avons extrait un échantillon du corpus et l'avons analysé dans le but de constituer, cette fois, un arbre thématique tout en tenant compte des notes prises lors de la première étape. Celui-ci prend alors la forme d'une liste de thèmes auxquels correspondent des définitions. Cette liste est ensuite appliquée à l'ensemble du corpus, en prévoyant toujours la possibilité d'élargir ou de regrouper certains thèmes. Cette approche permet une analyse efficace et uniforme du corpus, tout en gardant à l'œil certains détails importants. Afin d'illustrer notre démarche, nous joignons un extrait de l'arbre thématique concernant les attentes des interviewés.

### Arbre thématique sur les attentes des interviewés (extrait)

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
		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
		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)
		On peut discuter avec le patron
	3-Les obstacles	Un environnement inadéquat
		Un chef contre le groupe

### 3. Les premiers résultats

Notre analyse des thèmes fait ressortir deux axes essentiels, les attentes au travail des jeunes chinois et les perceptions de leurs obligations. Même si, selon Rousseau et Tijoriwala (1998), la mesure de simples attentes n'est pas recommandée car le contenu d'une attente est souvent plus large que celui d'une promesse, nous faisons l'hypothèse que, dans le contexte social et politique chinois, les attentes concernant la relation d'emploi ont bel et bien la force de promesses.

Après avoir présenté les attentes des jeunes chinois de leur relation de travail, nous nous attarderons sur leurs perceptions des obligations servant l'organisation.

#### 3.1. *Les attentes des jeunes chinois*

L'analyse des données fait apparaître sept grandes rubriques. Les attentes concernant la relation d'emploi sont ainsi centrées autour de la présence de valeurs humaines et sociales au sein de l'organisation, de formes de reconnaissance souvent indirectes, de l'appartenance à une communauté, des répercussions bénéfiques que le travail peut apporter autour de soi, des possibilités offertes pour son propre développement ainsi que celles permettant de trouver sa place au sein de la société, et enfin celles relatives à la protection contre les aléas.

##### 3.1.1 *Des valeurs humaines et sociales*

Les interviewés sont attachés à travailler dans un environnement bienveillant qui est décrit comme un espace où le patron ou le supérieur hiérarchique direct est perçu comme gentil, où les membres de l'équipe avancent ensemble, dans un but commun clairement défini et où le jeune professionnel a la possibilité de progresser au contact des autres.

Le terme « gentil », cité à de nombreuses reprises par les interviewés, regroupe un certain nombre de caractéristiques, comme le fait d'aider et d'accompagner l'autre dans son travail mais aussi dans sa vie personnelle, d'accorder des compensations matérielles (voyages, tickets-restaurant, jours de repos,..) et immatérielles (moments de convivialité autour d'un repas,..), de ne pas blâmer ni sanctionner, de permettre à l'autre de donner le meilleur de lui-même, et de penser au groupe avant son propre intérêt.

[...] c'est pas que la question de la génération [...] parce qu'il y a aussi des gens gentils [...] Ça veut dire [...] ils ont envie d'aider les jeunes pour travailler, si on a des difficultés, c'est pas seulement reprocher, critiquer, parce qu'on est jeunes, on sait pas toujours comment faire, on peut donner des conseils pour progresser. (Lin-F-24)

L'attitude morale de la hiérarchie est aussi un facteur constitutif de cet environnement bienveillant. Elle englobe à la fois la capacité à gérer les relations humaines, celle de ne pas faire perdre la face à son interlocuteur et de savoir la donner, celle d'être un modèle en termes de rectitude et de probité (en tenant compte toutefois de la situation), celle de traiter les salariés de manière égale, et enfin celle d'être accessible.

##### 3.1.2 *Des formes de reconnaissance souvent indirectes*

Le sentiment de reconnaissance est une composante essentielle aux attentes de ces jeunes professionnels. Mais ce sentiment ne provient pas de la seule relation avec le responsable direct, il se construit surtout au sein d'un groupe de travail « en harmonie ». Enfin, il prend



souvent racine dans les souhaits réalisés de la famille proche (parents, grands-parents, conjoint) et s'amplifie avec son soutien.

Au niveau de l'organisation, le sentiment de reconnaissance est lié à la qualité de la relation de proximité avec le responsable. Ce dernier doit permettre une bonne coopération entre lui et les salariés, ajuster ses demandes à l'évolution de la situation personnelle du salarié, remarquer ses efforts, et surtout adapter la règle si besoin.

Le sentiment de reconnaissance passe aussi par la relation avec le client. Le salarié donne de lui-même (charge émotive) dans la relation, en retour le client lui accorde sa confiance.

À contrario, certaines situations professionnelles engendrent un sentiment de rejet qui peut compromettre la reconnaissance attendue. Il en est ainsi d'un rapport estimé inégalitaire entre le salarié et le responsable, d'une relation en interne évaluée trop complexe (difficile à décrypter), ou encore d'une personnalité qui ne convient pas au responsable. Certains interviewés ressentent l'impression d'être mis en test pendant un certain temps sans que cet essai ne soit formalisé ni exprimé clairement, d'autres encore estiment qu'un salaire trop bas ou trop d'heures supplémentaires mettent en question la relation de travail.

### ***3.1.3 L'appartenance à une communauté***

Pour les interviewés, la relation de travail doit contribuer au sentiment d'appartenir à une communauté. Cette communauté peut prendre la forme d'un groupe social qui ressemblerait à une famille avec ses modes d'entraide et de convivialité, à un groupe défini par l'âge lui donnant ainsi des références contextuelles spécifiques (génération des années 1980, 1990, par exemple), ou encore à un groupe géographique qui se reconnaît par l'origine de la province.

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 [...] elle nous traitait bien comme une maman parce qu'elle n'a pas d'enfants donc elle nous a dit vous êtes comme mes enfants. (Jian-F-23)

La communauté est aussi professionnelle. On attend du travail l'appartenance à une famille professionnelle qui va permettre, grâce à un maître, la transmission d'un savoir-faire ou d'un savoir-être, et le partage des secrets (fabrication,..).

### ***3.1.4 Des répercussions bénéfiques autour de soi ou éviter les conflits intérieurs***

Pour ces jeunes chinois en début de carrière professionnelle, le travail est un moyen pour répondre à des attentes familiales. Pour un grand nombre d'entre eux, le travail doit coïncider avec des vœux parentaux, voire même répondre à des souhaits familiaux de générations précédentes. Il s'agit, dès lors, de rendre à ses parents un dû immatériel et de leur permettre de garder la face à l'égard de leur entourage. Le travail doit aussi donner la possibilité d'assumer ses responsabilités familiales, en tant qu'enfant unique puis en tant que conjoint et éventuellement chef de famille.

Le sentiment de responsabilité s'étend également à la société toute entière, par le respect de l'environnement et le maintien ou le développement de relations harmonieuses. Elle peut aussi s'exprimer par un sentiment nationaliste.

### ***3.1.5 Le développement de soi***

Le travail est aussi un moyen de développement personnel pour ces jeunes professionnels. Il doit leur permettre de se grandir par le fait d'apprendre constamment et d'enrichir leurs expériences de vie. Le travail doit ainsi leur permettre de s'affirmer et d'accéder à une certaine forme d'indépendance financière et morale. Grandir passe aussi par la satisfaction au travail qui se manifeste par un ensemble de facteurs comprenant à la fois la qualité de la relation avec son responsable direct (être écouté, ne pas être ignoré), obtenir un résultat et faire un travail utile. La réussite est aussi un facteur essentiel des attentes de ces jeunes chinois. Même si le sentiment de réussite 成就感 chéngjiù gǎn est globalement associé à des exigences sociales (résister aux épreuves, accéder à un poste plus élevé, obtenir un bon salaire, être utile à la communauté), il peut aussi être associé à des aspirations plus personnelles

(accéder au bonheur, préserver sa santé, être « plus libre »). En cas d'impossibilité de trouver une satisfaction au travail, les jeunes chinois n'hésitent pas à envisager de quitter leur travail. Créer sa propre entreprise est également une voie envisagée par nombre d'entre eux, à plus ou moins court terme.

### **3.1.6 Trouver sa place**

Le corollaire du développement personnel est le fait de trouver sa place au sein de la société chinoise. Le travail doit alors répondre à cette forte attente sociale des jeunes chinois. Il s'agit pour eux de s'insérer et de s'intégrer rapidement dans le monde du travail en s'inscrivant, par exemple, dans une trajectoire familiale, ou bien en restant proche de ses racines (géographiques, culturelles) ou encore en respectant les codes sociaux de son genre ou de sa condition (fille, enfant unique) mais également, une fois en poste, en obtenant la confiance du patron ou en observant intensément ses collègues travailler afin de les imiter (faire comme les autres). Au final, trouver sa place correspond au souhait de faire correspondre sa nature profonde à son travail. Trouver sa place nécessite alors de trouver un guide pour apprendre à ses côtés. Ce guide peut être un parent, un maître professionnel, une grande sœur, des collègues, le chef, ou même plus largement un pays ou une autre culture.

Une fois intégré, le jeune chinois espère qu'il pourra se distinguer de ses compatriotes en trouvant « sa valeur » au travail, et devenir ainsi un peu spécial.

### **3.1.7 Être protégé (soutien de l'organisation)**

Le travail doit permettre avant tout au jeune chinois de trouver une place stable dans la société, souvent sous l'influence déterminante des parents.

Avant mon départ en France [...] ils (mes parents) me conseillent de passer l'examen de fonctionnaire ou quand [...] après le bac quand je dois choisir une université ils me conseillent de devenir un enseignant dans l'école ou de faire un doctorat, plus pour un poste stable. Mais moi si je retourne en Chine je préfère un poste de fonctionnaire, c'est sûr [...] quand même, c'est ça. J'y pense parce que si j'ai ce type de poste je n'ai pas besoin de faire trop d'erreurs pendant le travail parce que les missions ne sont pas trop lourdes et le salaire est garanti. (Jian-F-23)

La couverture sociale offerte par l'entreprise est connue de nom mais peu dans les détails et le contrat de travail est encore souvent perçu comme une simple forme. Le jeune salarié privilégie le lien relationnel avec son responsable au strict respect des règles du contrat de travail. Un salaire élevé reste alors la principale garantie pour le salarié pour évaluer son employeur et ainsi se protéger contre les aléas de la vie (frais d'hospitalisation, arrêt de travail), et pour envisager un futur (logement, éducation des enfants).

## **3.2. Les obligations perçues**

Si l'analyse précédente apporte un éclairage sur ce que les jeunes chinois attendent de leur relation d'emploi, l'analyse suivante porte sur ce que ces jeunes professionnels estiment devoir donner à l'entreprise afin de contribuer au développement de l'organisation. Elle révèle alors que les interviewés s'attendent à être sélectionnés d'abord sur leur niveau d'éducation ou d'instruction, puis sur certaines de leurs compétences cognitives, d'être amenés à s'investir intensément dans leur activité professionnelle et de respecter de nombreuses règles formelles ou tacites.

### **3.2.1 Un engagement intense**

Pour l'ensemble des interviewés travailler en entreprise signifie travailler beaucoup, sans compter ses heures, et en acceptant l'absence de frontière entre la vie privée et la vie professionnelle.

Cet engagement en temps s'accompagne d'une forte exigence personnelle avec une obligation à progresser, à mémoriser le maximum de savoirs. Le sentiment partagé est souvent celui de « sentir poussé » : à vendre plus, à savoir « faire des trucs » et être capable de tout, à grimper dans la hiérarchie, à satisfaire le plus de demandes possibles, à fournir des efforts

constamment...Cet engagement porte également sur le devoir de loyauté à l'égard de l'entreprise. Il s'agit, par exemple, de ne pas divulguer de secrets de fabrication mais aussi et surtout de se positionner aux côtés du patron et de lui être fidèle. Mais cet attachement se négocie et les jeunes chinois interviewés sont sensibles aux signes et avantages matériels susceptibles de les rendre plus fidèles (primes, actions, tickets-restaurant,...), sans pour autant en faire un critère déterminant à lui seul.

### **3.2.2 Une forte adaptabilité**

Le jeune professionnel pense qu'il doit afficher une certaine attitude au travail : être optimiste, avoir une attitude positive, être responsable, ne pas réclamer. Cette attitude se complète avec un certain type de comportement. Ainsi, selon lui, l'employeur attend principalement de son employé d'être réactif et pragmatique dans son travail, et de résister à la pression.

Il est également essentiel pour le jeune actif d'obtenir des résultats. Il doit alors s'adapter rapidement à l'organisation, souvent trouver lui-même ce qu'il faut faire, s'assurer de la rentabilité de ses actions, en résumé être sérieux et efficace 认真和有效 *rènzhēn hé yǒuxiào*.

Quant au contrat de travail, il est perçu par le jeune actif comme peu important pour l'employeur pour la relation de travail. Peu importe ce qui est écrit, le contrat reste avant tout relationnel et exige souplesse et flexibilité de la part du salarié.

### **3.2.3 Le respect de la discipline**

Le jeune professionnel s'attend à ce que l'entreprise le soumette à une certaine discipline qui se manifeste de manière formelle par le contrat écrit et de manière informelle par un ensemble de codes sociaux que le nouvel entrant doit savoir décrypter.

Quand un contrat de travail est signé entre le salarié et l'entreprise, il est très souvent associé aux règles à suivre au sein de l'entreprise. Ces règles perçues portent principalement sur la durée du contrat et sur les amendes et sanctions.

Il permet aussi de distinguer le travail officiel, formalisé, du travail informel.

Au-delà des règles formalisées, ce que le jeune chinois pense que l'entreprise attend de lui c'est sa capacité à accepter et à intégrer les règles sociales, par exemple en facilitant l'environnement harmonieux au sein de l'équipe de travail, ou bien en trouvant sa place et en respectant les codes liés à l'âge et à la hiérarchie, ou encore en favorisant le langage relationnel indirect pour ne pas heurter son interlocuteur.

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 [...] La plupart je les ai appris 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-F-22)

Enfin, respecter la discipline, c'est aussi associé au fait de rester à sa place, dans son rôle, et de ne jamais refuser une tâche ou une mission.

### **3.2.4 Un certain niveau d'éducation ou d'instruction**

Avoir un bon niveau scolaire est un prérequis indispensable pour intégrer le monde du travail dans de bonnes conditions et obtenir un emploi bien considéré. Le diplôme et le classement de l'université sont des facteurs essentiels pris en compte par l'employeur, selon les jeunes interviewés. Mais le diplôme ne fait pas tout et, même si les professeurs sont souvent appréciés pour leur dévouement auprès des élèves, l'école est aussi critiquée parce qu'elle ne prépare pas assez au monde du travail. Au final, l'éducation parentale est un des principaux vecteurs d'intégration dans le monde professionnel, au point d'organiser toute la vie des enfants et de faire des parents, de vrais « patrons ».

### 3.2.5 Une intégration facile et rapide

Selon les jeunes actifs, le dernier attendu des employeurs est de s'intégrer rapidement au sein de l'organisation. Cette intégration sera facilitée si le jeune sait développer de bonnes qualités relationnelles et s'il dispose déjà d'un réseau professionnel, ou peut bénéficier de celui de ses proches. Il doit également respecter les conventions de sa classe, à savoir comment se comporter à l'égard de sa hiérarchie, de ses collègues et face au client.

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. (Chan-F-27)

Enfin, les interviewés pensent que l'employeur attend d'eux qu'ils valorisent l'image de l'organisation, voire du pays selon le statut de l'entreprise (nationale, privée, étrangère).

## 4. Discussion et conclusion

Comme nous l'avons vu précédemment, notre analyse des thèmes fait ressortir deux axes essentiels, les attentes au travail des jeunes chinois et les perceptions de leurs obligations.

### 4.1. La prédominance d'un contrat psychologique relationnel

En reprenant comme grille de lecture le tableau de comparaison du contrat transactionnel et relationnel de Vos (2002), il ressort que le contrat relationnel est le type de contrat dominant. Certaines variables du contrat transactionnel laissent néanmoins penser que le tout glisse vers une forme hybride de contrat psychologique. Cette hypothèse sera à valider avec l'ensemble du corpus.

Contrat psychologique relationnel selon de Vos (2002)	Correspondances avec les résultats de l'analyse des entretiens qualitatifs
<ul style="list-style-type: none"><li>• Caractérisé par la confiance et la loyauté mutuelles</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Besoin d'une attitude morale de la hiérarchie</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Caractérisé par une relation sans limite de durée</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Besoin d'une relation de qualité (proximité, confiance, reconnaissance, harmonie)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Une forte implication, un fort engagement du salarié et de l'employeur (loyauté contre sécurité d'emploi)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'obligation de s'investir fortement et de persévérer</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Un haut degré de mutualité et d'interdépendance</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La force du relationnel : pour l'entrée sur le marché du travail, pour l'intégration au sein de l'équipe, pour le futur</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Des conditions influençant la vie personnelle</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le salaire et les avantages, critères essentiels de la réussite sociale</li><li>• La quête de stabilité, en toile de fond</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Une compréhension subjective et implicite de la relation d'emploi fondée principalement sur la confiance</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le contrat de travail, c'est juste une forme</li></ul>

## 4.2. *La formation du contrat psychologique repose sur de nombreux facteurs relevant du contrat social*

Notre analyse fait ressortir que ce contrat psychologique relationnel est bien ancré et construit dans un contexte social et organisationnel (Delobbe, 2012). Certaines de ses caractéristiques prennent leur source dans de ce qui constitue le contrat social, à savoir les attentes et obligations créées au niveau sociétal, les méta-obligations, qui s'expliquent par le mode politique et le rapport à l'État, par la pensée traditionnelle philosophique ou religieuse, et par les contextes économiques successifs. Ces méta-obligations sont véhiculées par la famille, l'éducation, les médias...et viennent ainsi nourrir les attentes et obligations individuelles au niveau de la relation d'emploi.

À titre d'illustration, dans une première étape, nous avons rapproché des éléments de l'analyse qualitative d'un des principaux courants de pensée philosophique de la Chine ancienne, à savoir le confucianisme.

### **Pensée confucéenne**

Le mouvement intellectuel issu de l'enseignement de Confucius (env. 551-479 av. J.-C.) est avant tout une pensée morale (Kang, 2017). La parole de Confucius est résolument axée sur l'homme et la notion de l'humain. Trois « pôles » se dégagent comme essentiels dans sa pensée et son enseignement, à savoir l'apprendre, la qualité humaine et l'esprit rituel (Cheng, 1997).

<b>Quelques orientations de la pensée confucéenne</b>	<b>Commentaires</b>	<b>Attentes et obligations perçues de la relation d'emploi relatives à la pensée confucéenne</b>
<b>Le « sens de l'humain », rén 仁</b>	Le rén c'est ce qui constitue d'emblée l'homme comme être moral dans le réseau de ses relations avec autrui. (Cheng, 1997, p68)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le rôle central du premier cercle relationnel, la famille, comme soutien dans le projet professionnel</li> <li>• un fort attendu de la relation d'emploi : bien s'intégrer au sein du collectif de travail</li> </ul>
<b>L'esprit rituel, lǐ 礼</b>	<p>Être humain, c'est être d'emblée en relation avec autrui, relation qui est perçue comme étant de nature rituelle. (Cheng, 1997, p73)</p> <p>Le lǐ est ce qui fait l'humanité d'un groupe humain et de chaque homme dans ce groupe. (Cheng, 1997, p75)</p> <p>Une forte orientation à l'égard des relations interpersonnelles qui se matérialise par le guānxì 关系. (Kang et al., 2017)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La nécessité d'une relation de qualité entre la hiérarchie et l'employé, mais surtout au sein du groupe de travail</li> <li>• Appartenir à une communauté (groupe social, professionnel)</li> <li>• Le besoin de travailler en confiance</li> <li>• L'importance du réseau professionnel</li> </ul>

Le « sens du juste », yì 义	Le yì représente l'investissement personnel de sens que chacun apporte dans sa façon d'être au monde et dans la communauté humaine. (Cheng, 1997, p76)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trouver des modèles de probité, de rectitude au niveau hiérarchique</li> </ul>
Le principe vertueux, dé 德	Désigne l'ascendant naturel ou le charisme qui se dégage de quelqu'un et qu'il fait qu'il vous en impose sans effort particulier, et surtout sans recours à la coercition. (Cheng, 1997, p80)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le souhait d'avoir comme chef « quelqu'un de bien », de « gentil », un bon patron, une hiérarchie qui sait gérer les relations humaines et ne pas faire perdre la face</li> </ul>
L'étude xué 学, et le perfectionnement de soi xiūshēn 修身	La nature humaine est perfectible. L'apprendre est une expérience qui se pratique, qui se partage avec autrui et qui est source de joie. (Cheng, 1997, p65).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'exigence d'apprendre, d'expérimenter pour s'enrichir, de découvrir par soi-même</li> <li>• Être influencé par un guide et apprendre aux côtés d'un maître ou d'une personne référent dont l'âge ou l'expérience est gage de savoirs.</li> </ul>

### 4.3. *Perceptions du contrat de travail*

Au sein de ce contexte, le contrat de travail est avant tout perçu par les jeunes actifs comme un « ensemble de règles » énoncées par l'entreprise et qui touchent principalement à la discipline au sein de l'organisation. Mais il représente aussi, d'une certaine façon, la formalisation d'une certaine forme de stabilité (durée du contrat, avantages, garantie sociale), qui répond à une attente forte de la famille des jeunes interviewés.

Ce contrat de travail est dès lors perçu intuitivement par les jeunes chinois comme un outil au service de cette transformation sociétale, en réinterprétant le pacte moral passé entre l'État et le peuple (bol de fer) en une protection juridique, toujours en construction, contre les aléas des nouvelles règles économiques.

### 4.4. *Limites de la recherche, perspectives de prolongement et conclusion*

La limite essentielle 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.

Par ailleurs, dans l'intérêt de cet article, les résultats détaillés plus haut portent seulement sur un échantillon de l'ensemble des entretiens. Il est, dès lors, nécessaire de poursuivre l'analyse avec le corpus entier.

Une fois l'analyse de l'ensemble des interviews réalisée il sera dès lors intéressant de se pencher sur des variables permettant de faire ressortir ou pas des similitudes par groupe homogène de population. Il en est ainsi du genre, on pourra par exemple se demander si les jeunes femmes chinoises ont des attentes différenciées de leur relation au travail de leurs

collègues masculins, ou encore si les jeunes hommes chinois perçoivent leurs obligations professionnelles différemment de leurs collègues femmes.

Il peut également être pertinent de visiter la question de la génération. Les jeunes chinois interviewés lors de notre enquête se répartissent entre ceux nés après la réforme, c'est-à-dire dans les années 1980, et ceux nés dans les années 1990. Or, récemment, Tang, Wang et Zhang (2017) ont travaillé sur les différences de valeurs et leurs implications dans le monde du travail entre trois cohortes générationnelles, les chinois nés avant 1978 (pré-réforme), ceux nés entre 1978 et 1989 (réforme) et ceux nés après 1989 (post-réforme). Les résultats de leur étude montrent la nécessité de prendre une perspective holistique pour appréhender les différences de valeurs entre générations en étudiant les forces économiques et sociales, politiques et culturelles. Notre étude pourra dès lors s'appuyer sur leurs résultats pour questionner le rapport générationnel dans une démarche systémique.

Enfin, nous pourrions compléter notre analyse par l'examen de plusieurs types de contrats de travail issus de modèles économiques et juridiques différents (entreprise nationale, entreprise privée et entreprise étrangère). Cette étude nous permettra de comparer les attendus exprimés par écrit de l'employeur aux perceptions du salarié sur son contrat.

Notre objectif était de comprendre les attentes et la perception des obligations de la relation de travail par les jeunes chinois. Si nos résultats confirment la prépondérance d'un contrat psychologique relationnel, ils soulignent aussi le rôle du contrat social dans la formation de ce contrat psychologique. Selon Bunderson (2001), un contexte institutionnel plus large peut façonner la relation d'emploi professionnel en suggérant un ensemble de rôles, de droits et d'obligations a priori. Dès lors, ces premiers résultats confirment bien la pertinence d'étudier la relation d'emploi dans une perspective systémique.

## Bibliographie

- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Londres: Travistok Publications.
- Bari, D. (2013). *Les ouvriers chinois au coeur de la résistance à la mondialisation libérale*, vol. La Chine et le monde. Paris: le Temps des cerises.
- Bellassen, J. (2018). *L'humour chinois et ses racines culturelles*. Institut Municipal d'Angers.
- Beydon, O., Simler, P., & Yuan-Sheng, H. (2015). *Introduction à la pensée juridique chinoise*. Bruxelles: Éd. Larcier.
- Cheng, A. (1997). *Histoire de la pensée chinoise*. Paris: Ed. du Seuil.
- Chieng, A., & Jullien, F. (2006). *La pratique de la Chine*. Paris: Grasset.
- Chinadaily (2016) [file:///C:/Users/user/Zotero/storage/WF3H8F5B/content\\_27090157.html](file:///C:/Users/user/Zotero/storage/WF3H8F5B/content_27090157.html)
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2007). Designing and conducting mixed methods research.
- d'Iribarne, P. (1989). La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales. Paris, Seuil.
- d'Iribarne, P. (1997). L'entreprise face a la diversite des cultures. *Sciences humaines*, (70), 38–41.
- 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. (Doctoral Dissertation, Ghent University)
- Delobbe, N., Herrbach, O., & Lacaze, D. (2005). *Comportement organisationnel-Vol. 1: Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle* (Vol. 1). De Boeck Supérieur.
- Delobbe, N., & others. (2012). Le contrat psychologique, clé pour comprendre la relation d'emploi. *Personnel*, 531, 55–57.
- 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.
- 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.
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied psychology*, 53(4), 541–555.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. MacGraw Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations: Nos programmations mentales*. Pearson Education France.
- Kang, J. H., Matusik, J. G., & Barclay, L. A. (2017). Affective and Normative Motives to Work Overtime in Asian Organizations: Four Cultural Orientations from Confucian Ethics. *Journal of business ethics*, 140(1), 115–130.
- 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*. Ithaca NY: Cornell University Press.
- 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*.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M. (1962). Men, management, and mental health.
- Liu, J., Hui, C., Lee, C., & Chen, Z. X. (2012). Fulfilling obligations: why Chinese employees stay. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 35–51.
- Mullenbach, A. (2009). Le contrat psychologique: un levier du comportement au travail? *Revue de gestion des ressources humaines*, (2), 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*.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales-4e éd.* Armand Colin.
- 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., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of organizational Behavior*, 679–695.
- Rousseau, D., & Schalk, R. (2000). *Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives*. Sage.
- Sanjuan, T. (2015). *Atlas de la Chine. Une grande puissance sous tension*. Autrement.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational Psychology, troisième édition*, Renglewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Schucher, G. 2014. A Ticking“ Time Bomb”?–Youth Employment Problems in China. *GIGA Working Paper*, 258.
- Sedivy, J. (2016). How morality changes in a foreign language. *Scientific American*.
- 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.
- Warner, M. (2008). Reassessing human resource management ‘with Chinese characteristics’: An overview: Introduction. *The international journal of human resource management*, 19(5), 771–801.
- Xing, Y., & Starik, M. (2017). Taoist leadership and employee green behaviour: A cultural and philosophical microfoundation of sustainability. *Journal of Organizational Behavior*.
- Zhang, W. 2012. The Social Cost of China’s Economic Growth: Messages from China’s 2012 Parliamentary Session. *International Journal of Health Services*, 42(4): 755–763.
- Zhang, J., & Zheng, W. (2009). How does satisfaction translate into performance? An examination of commitment and cultural values. *Human Resource Development Quarterly*, 20(3), 331–351.
- 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.
- Zheng, A. 2011. Les défis du droit social en Chine, 20 ans après la mise en place de l'économie de marché. *Revue de Droit Comparé Du Travail et de La Sécurité Sociale*, (2): Préface.