

Louvain School of Management

L'influence des facteurs culturels et traditionnels sur la gestion des ressources humaines dans les pays de l'Asie de l'Est.

Auteurs : Ling Da Shen & Thi Kim T. Vo
Promoteur : Prof. Patrice Gobert
Année académique 2019-2020

Remerciements

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui nous ont aidées lors de la rédaction de ce mémoire conjoint.

Nous voudrions avant tout remercier notre promoteur de mémoire Patrice Gobert pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses conseils indispensables, qui ont contribué à alimenter notre réflexion et travail.

L'enseignement de qualité dispensé par le Master 120 en sciences de gestion a également contribué à notre apprentissage et a représenté une profonde connaissance intellectuelle, nous remercions donc tous les enseignants-chercheurs de la faculté LSM.

Nous tenons aussi à témoigner toute notre reconnaissance aux personnes suivantes, pour leur aide dans la réalisation de ce mémoire :

Mademoiselle Yajun Wang pour avoir relu et corrigé notre mémoire. Ses conseils de rédaction ont été très précieux.

Mademoiselle Yuen Ki Man, pour nous avoir donné des conseils pratiques relatifs à l'élaboration du mémoire.

Finalement, nous exprimons aussi notre gratitude envers notre famille et nos amis pour leur soutien constant, leurs encouragements ainsi que pour leurs connaissances et expériences de la culture asiatique.

Table des matières

Introduction.....	1
1. Recherche historique : apports des auteurs	3
1.1. Modèle de Geert Hofstede.....	3
1.1.1. La distance au pouvoir.....	3
1.1.2. Le contrôle de l'incertitude.....	4
1.1.3. La masculinité et la féminité	5
1.1.4. L'individualisme et le collectivisme.....	7
1.1.5. L'orientation à long terme et à court terme	8
1.1.6. L'indulgence.....	9
1.2. Modèle de Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner	10
1.2.1. Les relations avec autrui	10
1.2.2. Le rapport au temps et à l'environnement	12
1.3. Modèle d'Edward Twitchell Hall.....	13
1.3.1. La culture à message riche en contexte et à message pauvre en contexte.....	13
1.3.2. La culture monochronique et la culture polychronique	14
1.3.3. Les distances interculturelles.....	14
2. Les religions et les traditions philosophiques	15
2.1. Le bouddhisme	15
2.2. Le shintoïsme	16
2.3. Le taoïsme	16
2.4. Le confucianisme	18
3. Les différents concepts culturels distinctifs des pays de l'Asie de l'Est.....	22
3.1. La Chine	22
3.1.1. Le réseau relationnel.....	22
3.1.2. La logique de face.....	25
3.1.3. L'art de la guerre	26
3.2. Le Japon	28
3.2.1. Le <i>wa</i> et l' <i>amakudari</i>	28
3.3. La Corée du Sud.....	30
3.3.1. Le <i>inwha</i> et le <i>yongo</i>	30
3.4. La comparaison des structures organisationnelles des entreprises.....	31
3.4.1. La structure organisationnelle en Chine	31
3.4.2. La structure organisationnelle au Japon – <i>Keiretsus</i>	33

3.4.3. La structure organisationnelle en Corée du Sud – <i>Chaebols</i>	33
4. Les caractéristiques distinctives des pratiques de GRH	35
4.1. La dimension informelle dans l’Asie de l’Est.....	35
4.2. La gestion des ressources humaines en Chine	35
4.2.1. Le recrutement et la sélection.....	35
4.2.2. Le système de compensation et de rémunération	36
4.2.3. Les bonus saisonniers et les moyens de subsistance	37
4.2.4. La rétention des employés	37
4.3. La gestion des ressources humaines au Japon.....	38
4.3.1. Pratiques de GRH distinctives.....	38
4.3.2. Les facteurs culturels japonais.....	40
4.3.3. L’emploi dans les entreprises japonaises.....	40
4.4. La gestion des ressources humaines en Corée du Sud	41
4.4.1. L’influence du yongjo sur les pratiques de GRH	41
4.4.2. Les grandes entreprises coréennes (chaebols)	42
4.4.3. Les petites et moyennes entreprises (PME).....	43
5. L’analyse des pays de l’Asie de l’Est à travers les différents modèles culturels	45
5.1. Le modèle culturel de Hofstede	45
5.1.1. La distance au pouvoir.....	45
5.1.2. Le contrôle de l’incertitude.....	46
5.1.3. La masculinité et la féminité	47
5.1.4. L’individualisme et le collectivisme.....	48
5.1.5. L’orientation à long terme et à court terme	50
5.1.6. L’indulgence	51
5.2. Le modèle culturel de Trompenaars et Hampden-Turner	51
5.2. La communication à travers les dimensions de Trompenaars et le modèle de Hall	54
5.2.1. L’attitude de la culture asiatique à l’égard du temps.....	58
5.2.2. L’attitude de la culture asiatique à l’égard de l’espace	62
5.3. La négociation	62
5.3.1. Le style de négociation	64
5.3.2. L’équipe négociateur	65
5.3.3. Les étapes de la négociation	67
Conclusion	70
Bibliographie	73
Annexes	81

Introduction

Le monde actuel se situe dans un contexte de la mondialisation caractérisée par l'intensité et la rapidité (Sparke, 2013). Que ce soient les entreprises, les consommateurs ou les différents États-nations, tout le monde est impacté d'une manière directe ou indirecte par le phénomène de la mondialisation et les divers enjeux qui l'accompagnent. En parallèle à cette tendance de la mondialisation, nous observons aussi le développement et l'émergence des firmes globales (Giraud, 2012). La présence de ces firmes globales n'engendre pas seulement une compétition internationale, mais façonne aussi la société de l'heure actuelle ainsi que les pratiques managériales au sein des organisations. Face à cette tendance, nous trouvons le concept du management interculturel qui permet justement de prendre en compte et valoriser les avantages liés à la diversité culturelle. Cependant, les pratiques managériales des entreprises sont souvent influencées par divers facteurs culturels, et le management interculturel peut également engendrer des risques et des bouleversements lorsqu'il entre en conflit avec les cultures nationales dominantes des entreprises.

Notre objectif principal est d'analyser en profondeur l'influence de la culture sur les pratiques managériales traditionnelles et distinctes afin de permettre aux managers de comprendre les facteurs culturels et nationaux qui déterminent une société et sa manière de faire affaires, et par conséquent d'éviter des conflits potentiels en se basant sur les pratiques interculturelles de gestion. Notre mémoire sera axé sur les modèles de management asiatique. Le choix pour le management asiatique est motivé par deux raisons distinctes. La première est plus académique et professionnelle, tandis que la deuxième est plus personnelle.

En effet, les sociétés asiatiques de nos jours sont encore fortement influencées par la culture traditionnelle dans de nombreux aspects de la vie, que ce soit privé ou professionnel. Ainsi, nous jugeons qu'il serait intéressant d'analyser l'influence de la tradition sur les pratiques managériales des pays asiatiques. Comme l'Asie est divisée en plusieurs régions avec des systèmes de management différents, nous allons nous concentrer sur la région de l'Asie de l'Est et nous intéresser en profondeur aux trois pays : la Chine, le Japon et la Corée du Sud. Ces pays représentent les grandes puissances économiques de l'Asie de l'Est, mais en même temps avec des traditions culturelles distinctes et remarquables qui ont fortement impacté la culture organisationnelle et les pratiques managériales.

La deuxième explication derrière notre choix relève d'une motivation plus personnelle. Ayant fait des études en gestion dans les pays occidentaux, nous n'avons malheureusement pas eu la

possibilité d'apprendre d'une manière exhaustive la culture et les traditions des pays de l'Asie. De plus, avec des origines asiatiques et un grand intérêt pour les différentes cultures, nous avons décidé d'écrire notre mémoire dans le domaine de la gestion des ressources humaines en mettant plus l'accent sur les aspects liés à la culture et aux traditions des pays. En effet, les pratiques managériales, particulièrement les pratiques liées à la gestion du personnel, sont aussi influencées par des facteurs non-économiques comme les facteurs culturels ou sociaux d'une région ou d'un pays dans lequel une entreprise se trouve. Afin de comprendre le fonctionnement d'une organisation, il faut avant tout comprendre et étudier le comportement des individus qui forment cette organisation.

Ainsi, en s'intéressant à l'histoire culturelle et les traditions d'un pays, cela nous permet de mieux comprendre le comportement des gens et leurs étiquettes sociales. En même temps, cela contribue aussi à enrichir notre propre connaissance sur deux niveaux différents. Sur le plan académique et en tant que futures gestionnaires, ce mémoire nous permet d'acquérir une connaissance sur la gestion des ressources humaines dans une région du monde avec laquelle nous avons une connexion. Sur le plan plus personnel, ce mémoire va nous aider à mieux comprendre nos origines asiatiques et nos différents comportements en fonction du groupe social dans lequel nous nous trouvons.

Le mémoire est structuré en cinq grandes parties. Dans un premier temps, nous allons nous baser sur les apports de différents auteurs comme Geert Hofstede, Fons Trompenaars, Charles Hampden-Turner et Edward Twitchell Hall qui ont considérablement contribué avec leurs travaux et modèles dans la littérature de la gestion des ressources humaines. La deuxième partie se porte sur les importants courants religieux et philosophiques que nous retrouvons dans la plupart des pays de l'Asie de l'Est. Par la suite, les différents concepts culturels distinctifs des trois pays vont être abordés, suivis par les pratiques de gestion des ressources humaines. Finalement, la dernière partie se concentre sur l'analyse des modèles culturels des trois pays de l'Asie de l'Est et en particulier à la communication et à la négociation au sein de ces trois pays.

1. Recherche historique : apports des auteurs

Avant de nous lancer dans l'analyse des différents concepts distinctifs des trois pays de l'Asie de l'Est, nous allons tout d'abord nous intéresser aux différents travaux sur l'impact des cultures nationales sur la gestion et le fonctionnement des entreprises. D'après les résultats de plusieurs travaux, la culture d'entreprise est influencée par de nombreuses caractéristiques culturelles spécifiques. Une entreprise est composée d'individus appartenant à une ou plusieurs cultures telles que la culture nationale, régionale et professionnelle. Les valeurs, les croyances et les attitudes partagées diffèrent selon les cultures. Dès lors, la culture nationale d'un pays a une influence sur le comportement des individus de l'organisation et par conséquent la conduite des entreprises. Hofstede, Trompenaars et Hampden-Turner ont étudié le sujet et ont pu démontrer qu'il existe bien une influence de la culture d'un pays sur les préférences en matière de styles de gestion. Hall s'est également intéressé à ce sujet mais plus spécialement à la communication interculturelle. Nous proposons dans cette partie une description des différents modèles qui nous semblent les plus pertinents.

1.1. Modèle de Geert Hofstede

D'après le modèle classique de Geert Hofstede, il existe quatre dimensions pour comparer un pays à un autre. Avec le temps, deux nouvelles dimensions ont été rajoutées afin de compléter le modèle (Hofstede, 2011). Dans la suite de notre étude, nous allons expliquer et développer en détail ces six dimensions culturelles.

1.1.1. La distance au pouvoir

Hofstede définit la distance hiérarchique comme étant « le degré d'attente et d'acceptation d'une répartition inégale du pouvoir par les individus qui ont le moins de pouvoir au sein des institutions et des organisations d'un pays » (Hofstede, Hofstede et Minkov, 2010, p. 234). Les institutions représentent les fondements d'une société comme par exemple la famille, l'école et la communauté, tandis que les organisations font référence aux différents lieux de travail. En effet, les individus ne sont pas tous égaux dans cette dimension qui exprime le comportement de la culture envers ces inégalités. La question fondamentale est de savoir de quelle manière la société va gérer les inégalités entre les personnes.

Dans une société avec une distance hiérarchique élevée, les individus acceptent un ordre hiérarchique dans lequel tout le monde a une place concrète dans l'échelle hiérarchique et dont

la nécessité d'une justification n'est pas impérative. Ainsi, lorsqu'il y a la présence d'une concentration du pouvoir, une société privilégie une structure pyramidale accompagnée d'un encadrement imposant. Au contraire, dans une société avec une faible distance hiérarchique, les gens s'efforcent d'équilibrer la distribution du pouvoir et revendiquent une justification lorsqu'il y a des inégalités de pouvoir. Dès lors, la structure aplatie avec un encadrement limité sera favorisée dans le cas d'une décentralisation du pouvoir. La dépendance du personnel à l'autorité sera plus limitée que dans une distance au pouvoir forte. Quant à la distance affective, celle-ci est relativement faible, le personnel va plus s'exprimer auprès de ses dirigeants.

Small Power Distance	Large Power Distance
Use of power should be legitimate and is subject to criteria of good and evil	Power is a basic fact of society antedating good or evil: its legitimacy is irrelevant
Parents treat children as equals	Parents teach children obedience
Older people are neither respected nor feared	Older people are both respected and feared
Student-centered education	Teacher-centered education
Hierarchy means inequality of roles, established for convenience	Hierarchy means existential inequality
Subordinates expect to be consulted	Subordinates expect to be told what to do
Pluralist governments based on majority vote and changed peacefully	Autocratic governments based on co-optation and changed by revolution
Corruption rare; scandals end political careers	Corruption frequent; scandals are covered up
Income distribution in society rather even	Income distribution in society very uneven
Religions stressing equality of believers	Religions with a hierarchy of priests

Tableau 1.1 – Pôles et observations de la dimension « distance hiérarchique » (Hofstede, 2011, p.9).

Nous remarquons que la distance hiérarchique est élevée dans les pays latins, asiatiques et africains, alors qu'elle est faible dans les pays anglophones et germaniques.

1.1.2. Le contrôle de l'incertitude

Le degré de contrôle de l'incertitude renvoie au « degré auquel les membres d'une culture se sentent menacés par une situation équivoque ou inconnue » (Hofstede, Hofstede et Minkov, 2010, p. 234). La question fondamentale est comment une société réagit au fait qu'il n'est pas possible de prédire l'avenir. Dès lors, devons-nous contrôler l'incertitude donc le futur ou juste laisser faire.

Dans une culture où le contrôle de l'incertitude est élevé ou le degré d'acceptation de l'incertitude est faible, la nécessité d'avoir des règles est importante. De plus, ces règles sont rigides et ne tolèrent pas de comportement et idées qui ne seraient pas conformes aux codes. Tandis que dans une culture où le contrôle de l'incertitude est faible, l'attitude est plus détendue et la pratique compte plus que les principes.

Weak Uncertainty Avoidance	Strong Uncertainty Avoidance
The uncertainty inherent in life is accepted and each day is taken as it comes	The uncertainty inherent in life is felt as a continuous threat that must be fought
Ease, lower stress, self-control, low anxiety	Higher stress, emotionality, anxiety, neuroticism
Higher scores on subjective health and well-being	Lower scores on subjective health and well-being
Tolerance of deviant persons and ideas: what is different is curious	Intolerance of deviant persons and ideas: what is different is dangerous
Comfortable with ambiguity and chaos	Need for clarity and structure
Teachers may say 'I don't know'	Teachers supposed to have all the answers
Changing jobs no problem	Staying in jobs even if disliked
Dislike of rules - written or unwritten	Emotional need for rules – even if not obeyed
In politics, citizens feel and are seen as competent towards authorities	In politics, citizens feel and are seen as incompetent towards authorities
In religion, philosophy and science: relativism and empiricism	In religion, philosophy and science: belief in ultimate truths and grand theories

Tableau 1.2 – Pôles et observations de la dimension « contrôle de l'incertitude » (Hofstede, 2011, p. 10).

Le degré de contrôle de l'incertitude est plus élevé dans les pays latins, au Japon et dans les pays germanophones et plus faible dans les pays anglo-saxons, les pays nordiques et en Chine.

1.1.3. La masculinité et la féminité

Le degré de masculinité ou de féminité fait référence à la répartition des rôles et des relations entre les hommes et les femmes faisant partie de la société. Une société est considérée comme étant masculine « quand les rôles sexués affectifs sont clairement distincts : les hommes sont censés être sûrs d'eux, robustes et concentrés sur la réussite matérielle, alors que les femmes sont censées être plus modestes, tendres et préoccupées de la qualité de la vie » (Hofstede, Hofstede et Minkov, 2010, p. 174). Une société est dite féminine « quand les rôles sexués et affectifs se confondent : les hommes et les femmes sont censés être modestes, tendres et préoccupés de la qualité de la vie » (Hofstede, Hofstede et Minkov, 2010, p. 174). La question

fondamentale ici est, qu'est-ce qui détermine la motivation des personnes à vouloir être le meilleur (valeur masculine) ou à aimer ce qu'ils font (valeur féminine).

Lorsque le degré de masculinité est élevé, cela veut dire que la société accorde de l'importance aux valeurs de succès et d'accomplissement. Le succès est défini ici comme le gagnant, le meilleur dans son domaine. Guidée par la compétition et la poursuite de la réussite économique, la société est à la recherche de la performance et de l'efficacité. Lorsque le degré de masculinité est faible, la société met l'accent sur l'entraide et l'environnement social. Dans un tel contexte, c'est la qualité de vie qui prime sur la qualité du travail. Axée sur le consensus, l'entreprise cherche la coopération entre les salariés, des conditions de travail satisfaisantes et une cohésion sociale où la solidarité et la justice sont renforcées.

Femininity	Masculinity
Minimum emotional and social role differentiation between the genders	Maximum emotional and social role differentiation between the genders
Men and women should be modest and caring	Men should be and women may be assertive and ambitious
Balance between family and work	Work prevails over family
Sympathy for the weak	Admiration for the strong
Both fathers and mothers deal with facts and feelings	Fathers deal with facts, mothers with feelings
Both boys and girls may cry but neither should fight	Girls cry, boys don't; boys should fight back, girls shouldn't fight
Mothers decide on number of children	Fathers decide on family size
Many women in elected political positions	Few women in elected political positions
Religion focuses on fellow human beings	Religion focuses on God or gods
Matter-of-fact attitudes about sexuality; sex is a way of relating	Moralistic attitudes about sexuality; sex is a way of performing

Tableau 1.3 – Pôles et observations de la dimension « masculinité et féminité » (Hofstede, 2011, p. 12).

Au Japon et dans certains pays européens comme l'Allemagne, l'Autriche et la Suisse, la masculinité est élevée. Elle est modérément élevée dans les pays anglo-saxons, faible dans les pays nordiques, les Pays-Bas et modérément faible dans certains pays latins comme la France et l'Espagne et certains pays asiatiques tels que la Thaïlande.

1.1.4. L'individualisme et le collectivisme

Le degré d'individualisme ou de collectivisme caractérise les relations entre les individus et entre les individus et le groupe. « L'individualisme se rapporte aux sociétés dans lesquelles les liens entre les individus sont lâches, dans lesquelles tout individu est censé s'occuper de lui-même et de sa famille proche » (Hofstede, Hofstede et Minkov, 2010, p. 116). Une société individualiste favorisera la performance individuelle et la sélection naturelle. Tandis que dans une société communautaire, « chaque individu est dès sa naissance, intégré à un groupe fort et cohésif, qui tout au long de la vie de l'individu le protège en échange d'une loyauté sans faille » (Hofstede, Hofstede et Minkov, 2010, p. 116). Ici, la loyauté et l'ancienneté sont privilégiées.

La question fondamentale est quel est le degré d'interdépendance maintenu par la société parmi ses membres. L'image de soi des individus permet de distinguer une société individualiste d'une société collectivisme. Lorsque les individus se définissent par le terme « je », la société sera individualiste, par contre s'ils se définissent par le terme « nous », la société sera collectiviste.

Individualism	Collectivism
Everyone is supposed to take care of him- or herself and his or her immediate family only	People are born into extended families or clans which protect them in exchange for loyalty
"I" – consciousness	"We" –consciousness
Right of privacy	Stress on belonging
Speaking one's mind is healthy	Harmony should always be maintained
Others classified as individuals	Others classified as in-group or out-group
Personal opinion expected: one person one vote	Opinions and votes predetermined by in-group
Transgression of norms leads to guilt feelings	Transgression of norms leads to shame feelings
Languages in which the word "I" is indispensable	Languages in which the word "I" is avoided
Purpose of education is learning how to learn	Purpose of education is learning how to do
Task prevails over relationship	Relationship prevails over task

Tableau 1.4 – Pôles et observations de la dimension « individualisme et collectivisme » (Hofstede, 2011, p. 11).

L'individualisme prime sur le collectivisme dans les pays développés. Dans les pays moins développés, comme en Asie du Sud-Est et en Amérique latine, c'est plus souvent le collectivisme qui domine.

1.1.5. L'orientation à long terme et à court terme

Quant à cette cinquième dimension, elle ne faisait pas partie de l'étude réalisée au sein du groupe IBM, mais elle est le résultat d'une enquête sur les valeurs chinoises réalisée à Hong-Kong à la fin des années 1970 (Ferchakhi & Meskeh, 2014).

Dans cette dimension culturelle, « l'orientation à long terme [est] synonyme d'encouragement des vertus tournée vers l'avenir, en particulier la persévérance et le sens de l'économie. Son contraire, l'orientation à court terme, s'applique aux vertus liées au passé et au présent, notamment le respect de la tradition, la protection de « la face » et le respect des obligations sociales » (Hofstede, Hofstede et Minkov, 2010, p. 285).

Dans le contexte des affaires, l'orientation à court terme réfère à une société normative qui préfère maintenir les traditions et qui perçoit un changement sociétal comme suspicieux. L'orientation à long terme souligne une approche plus pragmatique. Elle encourage l'épargne et l'effort dans l'éducation moderne afin de se préparer à l'avenir. Ainsi, cette dimension permet de visionner comment chaque société maintient les liens avec son passé tout en relevant les défis du présent et du futur.

Short-Term Orientation	Long-Term Orientation
Most important events in life occurred in the past or take place now	Most important events in life will occur in the future
Personal steadiness and stability: a good person is always the same	A good person adapts to the circumstances
There are universal guidelines about what is good and evil	What is good and evil depends upon the circumstances
Traditions are sacrosanct	Traditions are adaptable to changed circumstances
Family life guided by imperatives	Family life guided by shared tasks
Supposed to be proud of one's country	Trying to learn from other countries
Service to others is an important goal	Thrift and perseverance are important goals
Social spending and consumption	Large savings quote, funds available for investment
Students attribute success and failure to luck	Students attribute success to effort and failure to lack of effort
Slow or no economic growth of poor countries	Fast economic growth of countries up till a level of prosperity

Tableau 1.5 – Pôles et observations de la dimension « long-terme et court-terme » (Hofstede, 2011, p. 15).

L'orientation à long terme est élevée en Asie orientale, modérée en Europe occidentale et orientale. Dans les pays anglo-saxons, le monde musulman, en Amérique latine et en Afrique, nous observons une orientation à court terme élevée.

1.1.6. L'indulgence

Une dernière dimension a été introduite en 2010 pour différencier les cultures nationales. Elle constitue une dimension assez récente qui mérite une étude plus approfondie. Cette dimension est fondée sur le World Values Survey de Minkov (2009) à partir d'une analyse des données de 93 pays. Elle est définie comme étant la mesure dans laquelle les individus essaient de contrôler leurs désirs et leurs impulsions sur base de la manière dont ils ont été éduqués. Lorsque le contrôle est faible, nous utiliserons le terme d'indulgence, lorsque le contrôle est élevé, nous parlerons de sévérité.

« L'indulgence caractérise la tendance à permettre la satisfaction relativement libre des désirs fondamentaux et naturels de l'homme qui sont liés au plaisir de la vie et au fait de s'amuser. Le pôle opposé, la sévérité, reflète la conviction qu'une telle satisfaction a besoin d'être contenue et régulée par des normes sociales rigoureuses » (Hofstede, Hofstede et Minkov, 2010, p. 338).

Indulgence	Restrained
Higher percentage of people declaring themselves very happy	Fewer very happy people
A perception of personal life control	A perception of helplessness: what happens to me is not my own doing
Freedom of speech seen as important	Freedom of speech is not a primary concern
Higher importance of leisure	Lower importance of leisure
More likely to remember positive emotions	Less likely to remember positive emotions
In countries with educated populations, higher birthrates	In countries with educated populations, lower birthrates
More people actively involved in sports	Fewer people actively involved in sports
In countries with enough food, higher percentages of obese people	In countries with enough food, fewer obese people
In wealthy countries, lenient sexual norms	In wealthy countries, stricter sexual norms
Maintaining order in the nation is not given a high priority	Higher number of police officers per 100,000 population

Tableau 1.6 – Pôles et observations de la dimension « indulgence et sévérité » (Hofstede, 2011, p. 16).

L'indulgence est élevée en Amérique latine, certaines régions d'Afrique, le monde anglo-saxon et l'Europe du Nord, tandis que la sévérité s'observe principalement dans les pays d'Asie de l'Est, d'Europe de l'Est et le monde musulman.

1.2. Modèle de Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner

Trompenaars et Hampden-Turner (2004) ont identifié cinq dimensions dans le rapport à l'individu et deux dimensions dans le rapport au temps et à l'environnement. Chaque dimension correspond à un dilemme de la culture. Le questionnaire a été complété au total par plus de 30 000 individus.

1.2.1. Les relations avec autrui

L'universalisme et le particularisme

La première dimension est l'universalisme et son opposition le particularisme. Dans la dimension universaliste, les individus ont plus tendance à suivre la loi et d'adhérer aux normes acceptées par tous dans une culture. Leurs comportements se reposent sur des règles et repoussent les exceptions qui transgresseraient ces règles. Au contraire, dans une dimension qui privilégie le particulier, les individus ne vont pas forcément tenir compte des règles mais vont favoriser leurs relations personnelles dans une situation particulière. Ils vont s'appuyer sur le côté exceptionnel des circonstances dont la personnalisation de la relation pour déroger à la règle. Les connaissances vont primer sur la loi.

L'individualisme et le collectivisme

Dans cette dimension, les individus sont en conflit entre l'intérêt individuel et les intérêts du groupe. L'individualisme est décrit comme étant une orientation fondamentale vers soi-même et le collectivisme comme étant une orientation fondamentale vers des buts et des objectifs communs.

Dans le cas de la prise de décision, dans l'approche individualiste, elle se fera par un seul individu tandis que dans l'approche collectiviste, elle se fera par un consensus impliquant tous les membres du groupe. Au sujet de la responsabilité, dans l'une, elle sera individuelle, dans l'autre, ça sera de toute l'équipe.

L'objectivité et la subjectivité

Dans cette dimension, une culture peut être dénuée d'affectivité ou au contraire être fortement affective. Dans l'approche affective, les individus sont guidés par les sentiments qui sont exprimés par des gestes, l'expression du visage, l'attitude et le ton. Dans une approche objective, les individus sont guidés par le rationnel, les sentiments sont maîtrisés et ne sont pas dévoilés. L'attitude est neutre mais il n'est pas pour autant dénué de sentiment, il n'est seulement pas extériorisé et visible.

Dans une relation entre des individus, le rationnel et l'affectif vont de pair, car les individus recherchent dans la réponse de l'autre la confirmation de ce qu'ils ressentent. « Si je suis émotif, j'attends que la réponse le soit aussi de manière directe ». Tandis que dans l'approche objective, la réponse sera indirecte.

Le diffus ou le limité

Dans les cultures où les relations sont spécifiques, c'est-à-dire limitées, le comportement des individus change en fonction du contexte et de la situation de rencontre. « Chaque domaine sur lequel il leur arrive de se retrouver est considéré isolément des autres, comme un cas spécifique » (Trompenaars et Hampden-Turner, 2004, p. 140). Dans les cultures où les relations sont diffuses, l'attitude adoptée est la même et ne change pas. Il n'y a pas de frontière entre les différents aspects de la vie, ainsi les diffus considèrent la vie professionnelle et la vie privée comme formant un tout tandis que les spécifiques séparent l'espace de vie privée et publique ainsi que le niveau de la personnalité selon la situation (professionnelle ou privée). Cette dimension est fortement liée à la précédente, dans le sens où selon le contexte, les individus peuvent extérioriser ou intérioriser leurs sentiments dans le rapport avec les autres.

Le statut attribué ou acquis

Tous les individus possèdent une position sociale dans la société (qui peut être supérieure à d'autres). Dans certaines cultures, le statut social est attribué en fonction de l'âge, de l'origine, des relations, de la profession et de l'éducation. Dans d'autres cultures, c'est par ses réalisations, ses réussites et ses accomplissements que l'on acquiert son statut social. « Un statut attribué est la conséquence d'un état. Un statut acquis est le résultat d'une action. » (Trompenaars, Hampden-Turner, 2004, p. 171). Par ailleurs, les deux statuts sont étroitement liés l'un de l'autre. Grâce à l'expérience et aux diplômes, une entreprise peut attribuer à un

individu un bon poste de travail, mais celui-ci doit également acquérir d'autres statuts par ses réalisations dans l'entreprise.

1.2.2. Le rapport au temps et à l'environnement

Après l'analyse des cinq dimensions des relations détaillées, nous allons traiter un autre aspect de la culture. Dans cette partie, nous allons regarder l'attitude que nous avons à l'égard du temps et de l'environnement.

La culture synchrone et séquentielle

La conception du temps est relative à chaque culture, tout comme chaque culture a des approches différentes sur les relations individuelles. Dans le monde des affaires, il faut être d'une certaine manière sur la même longueur d'onde et avoir la même vision du temps pour pouvoir définir les plans et coordonner les activités professionnelles. Les cultures abordent différemment le passé, le présent et le futur. Leurs façons de voir et de gérer le temps peuvent être une indication de leurs façons de voir la vie.

Le temps peut être perçu de deux façons différentes. Le temps peut être envisagé comme séquentiel, comme une série d'événements qui se passent à intervalles réguliers. Par exemple, pour attendre le bus, les individus font une file et personne ne sort de cette file même ils se trouvent sous la pluie. Le temps peut être aussi synchrone, c'est-à-dire mener plusieurs activités parallèlement. Contrairement à la méthode séquentielle où les étapes sont respectées une par une et sont écrites à l'avance de manière détaillée dans un planning bien défini, la méthode synchrone a un objectif final dont l'accomplissement peut être achevé comme bon lui semble. Ainsi, une personne de culture séquentielle peut trouver irrespectueuse l'attitude ou l'action d'une personne de culture synchrone. Par exemple, un client peut être offensé par le fait qu'un employé soit à la fois dans un appel téléphonique tout en le prenant en charge.

La volonté de contrôle de la nature

Dans cette dimension de la culture, nous allons regarder de plus près le rôle que nous accordons à notre environnement naturel. L'homme a toujours été confronté à des facteurs naturels tels que des inondations, des seimes, des sècheresses, des incendies, des tornades, de la neige, la famine, la peste, etc. Dès lors, où est-ce que l'homme se place-t-il par rapport à son environnement ?

Le rapport à l'environnement peut se positionner de deux manières. Dans l'une, l'homme a la volonté de dominer la nature, dans l'autre, l'homme se dit faire partie de la nature et qu'il doit prendre en compte ses lois, ses orientations et ses forces. Ainsi dans les affaires, l'organisation peut se diriger vers l'intérieur et obéir à ceux qui la dirigent. L'organisation peut également se diriger vers l'extérieur, c'est l'environnement qui impose ses lois à l'homme et les guide. Dès lors, l'organisation peut se développer grâce à la nature qui lui offre un environnement favorable, c'est-à-dire de vivre en harmonie.

1.3. Modèle d'Edward Twitchell Hall

Hall a contribué énormément au management interculturel et en particulier dans le domaine de la communication et des relations interculturelles. Il a développé des concepts majeurs comme la chronémie dans l'analyse du temps, la proxémie dans l'analyse de l'espace et la conception d'une culture à haut contexte et faible contexte. Selon lui, « plus la différence culturelle dans des domaines tels que le temps, le contexte et l'espace est élevée, plus l'interaction est difficile » (Hall et Hall, 1990, p. 181).

1.3.1. La culture à message riche en contexte et à message pauvre en contexte

Il existe deux contextes culturels, dans l'un la culture a un contexte fort et dans l'autre la culture a un contexte faible. Le terme contexte signifie « l'ensemble des informations qui concourent à donner (consciemment ou non) aux individus une signification à une situation » (Meier, 2004, p. 46). Selon les différentes cultures, les informations peuvent être exprimées différemment.

Dans une culture à contexte riche, les individus se concentrent fortement sur les relations interpersonnelles et le réseau composé de la famille, des amis, des collègues, des clients et toutes les autres parties qui pourraient être impliquées dans une relation. Les sentiments ne sont pas exprimés et sont contrôlés. Si nous observons le mode de communication, dans une culture à haut contexte, la communication est informelle et subjective, celle-ci peut être non verbale mais exprimée par le corps avec des gestes, l'expression du visage, le regard. La compréhension du message ne sera pas tout à fait claire mais floue. Et les informations ne seront pas partagées entièrement mais à travers de simples messages qui ont une profonde signification. Grâce à l'établissement de profonde relation, c'est-à-dire la création d'un contexte riche, les informations reçues sont compréhensibles et le message est interprétable.

À l'inverse, dans une culture à contexte pauvre, la communication sera plus formelle et objective. Le message sera précis, concis, clair et également écrit. Toute l'information est

transmise de manière explicite où la prise en compte de facteurs externes culturels n'est pas nécessaire à la compréhension du message. Étant donné que dans un contexte faible, l'établissement de relation interpersonnelle est inexistant, les informations émises doivent être complètes de sorte que le message soit compris sans interprétation personnelle.

1.3.2. La culture monochronique et la culture polychronique

Hall décrit ici deux autres cultures mais qui se rapportent au temps qu'il appelle la chroxémie composée de la culture monochronique et polychronique. Pour lui, un temps monochronique est « le traitement séquentiel des tâches », « le temps est abordé et généré de manière linéaire » (Meier, 2004, p.48). Il y a une attention portée sur la ponctualité. Tandis que dans la culture polychronique : « le temps polychronique revient à gérer simultanément plusieurs tâches à la fois » (Meier, 2004, p.48). Ici, l'attention est portée sur la coopération et à une grande adaptabilité.

1.3.3. Les distances interculturelles

Dans cette dernière dimension, Hall décrit la proxémie dans l'analyse de l'espace. Chaque individu a différentes sphères autour de lui qu'il gère différemment. La sphère la plus proche est la sphère intime, ensuite personnelle, sociale et en dernier lieu la sphère publique. Lors d'une interaction, la distance maintenue entre les deux individus peut varier selon l'individu mais également selon leurs cultures. Le degré de signification donnée à ces sphères proxémiques varie également.

Dans les pays latins et d'Afrique, la distance est plus réduite et le contact physique plus habituel. Alors que dans les pays nordiques et particulièrement au Japon, la distance est plus importante et le contact physique est plus rare.

2. Les religions et les traditions philosophiques

Dans cette partie-ci, nous allons parler des religions et des traditions philosophiques qui ont un impact important sur la culture et la société chinoise, japonaise et coréenne, et par conséquent ont aussi influencé la gestion traditionnelle des ressources humaines. Max Weber (Gerth, 1968 ; Andreski, 1983) a notamment étudié cette relation entre la religion et les comportements. Il a observé qu'il existe un lien entre les croyances religieuses d'une personne et son comportement au sein d'une structure organisationnelle. Même s'il s'est intéressé à la connexion entre le développement du capitalisme et la religion protestante, nous pouvons tout de même retenir que les valeurs religieuses d'une personne peuvent se transmettre inconsciemment dans son comportement et dans d'autres aspects de sa vie.

Il existe un grand nombre de religions et de traditions philosophiques en Asie, mais dans le cadre de notre mémoire, nous nous sommes limitées aux quatre grands courants que nous jugeons comme fondamentaux dans la compréhension de la manière dont les organisations gèrent leurs ressources humaines. Nous allons commencer avec le bouddhisme qui est la quatrième religion mondiale derrière le christianisme, l'islam et l'hindouisme¹. Ensuite, nous parlerons du shintoïsme qui est un ensemble de croyances datant de la préhistoire japonaise. Finalement, nous évoquerons le taoïsme et le confucianisme, deux traditions religieuses et philosophiques d'origine chinoise mais qui ont aussi beaucoup affecté d'autres pays asiatiques, notamment le Japon et la Corée du Sud.

2.1. Le bouddhisme

D'après la doctrine bouddhiste, la vie est douloureuse et sa souffrance est le résultat de l'attachement ou des désirs humains. En effet, ce qui est désiré est transitoire, changeant et périssable. L'impermanence de l'objet de notre désir provoque la déception et le chagrin. Le but de la pratique religieuse bouddhiste est dès lors de se libérer des chaînes du monde mondain pour surmonter un cycle infini de naissance et de renaissance. Une fois que l'homme est libre, il atteint l'illumination qui n'est rien d'autre que la fusion indolore avec le cosmos du nirvana. Le bouddhisme enseigne que l'âme la plus profonde est la seule vraie réalité. Tout le reste est temporel, éphémère, changeant et irréel. Le principe éthique central du bouddhisme est la compassion. D'autres aspects importants sont la charité, l'hospitalité, l'amour idéal de tous les êtres vivants et la purification interne. La vie bouddhiste se construit sur deux piliers : la

¹ Institut d'études bouddhiques et Philippe Cornu (Dir. de la publication), « Les bouddhistes dans le monde [archive] », sur bouddhismes.net, 21 août 2018 (consulté le 5 avril 2020)

compassion et le détachement (Davies, 2016). Le Bouddha cherchait « une sortie » - « une libération finale et totale de l'existence cyclique », qui s'appelle le nirvana ou l'illumination (Snelling, 1990, p.5).

2.2. Le shintoïsme

Le terme *shinto* signifie « La Voie des Dieux ». Cette doctrine japonaise comprend un ensemble de pratiques religieuses animistes sur le culte des esprits des dieux connus sous le mot japonais *kami*. Les *kamis* peuvent prendre la forme de phénomènes naturels, d'êtres de la mythologie, d'êtres humains tels que des ancêtres, et même aussi d'idées. Il existe un grand nombre de bons et mauvais *kamis*. Le *shinto* est la croyance que tous les objets naturels occupent un esprit et que tous les objets perceptibles sont en quelque sorte vivants. La frontière entre l'homme et la nature n'est pas tracée. Le but des prières n'était pas de demander le pardon pour les péchés ou la bénédiction spirituelle, mais en vue d'obtenir le bien-être physique et la prospérité temporaire. Dans ce système de croyances, l'éthique et la moralité ne sont pas mises en évidence (Davies, 2016).

Le *shinto* précoce peut être classé en deux catégories : l'*ujigami* et l'*hitogami* (Hori, 1967, p. 201). Le concept d'*ujigami* est fondé sur la famille élargie ou le clan (*Uji*). La fonction principale est d'intégrer les membres individuels de la famille dans le groupe et ainsi de garder le bon nom de la famille héréditaire. L'accent est mis sur le culte des ancêtres, la piété filiale (*ko*), la dépendance vis-à-vis des supérieurs, la croyance dans les esprits des morts et l'idée qu'il existe un lien intime entre tous les humains et les *kamis*. Le deuxième concept, l'*hitogami*, est un système homme-dieu fondé sur une relation étroite entre un *kami* individuel et un chaman. Un chaman est une personne possédant le pouvoir de guérir les malades, de communiquer avec le monde au-delà et de méditer avec le monde des esprits. De nos jours, nous observons encore l'influence du *shinto* dans la vie sociale des Japonais et dans leurs routines, pratiques et motivations quotidiennes. Le *shinto* reste étroitement lié au système de valeurs japonais des temps modernes même si « le *shinto* a glissé dans un rôle d'arrière-plan dans le Japon moderne » (Reischauer, 1988, p. 208). La croyance dans le culte des ancêtres, les esprits des morts et l'idée d'un lien intime entre les hommes et les *kamis* reste répandue dans le Japon à l'heure actuelle.

2.3. Le taoïsme

Le taoïsme est l'une des deux principales traditions religieuses et philosophiques provenant de la Chine. La deuxième étant le confucianisme qui sera développé plus en détails ultérieurement.

Le terme « *tao* » signifie littéralement « la voie », mais aussi la voie à suivre et par extension, un code de conduite et de doctrine (Davies, 2016).

Les croyances taoïstes remontent au 5^e siècle av. J.-C. en Chine. Les origines se trouvent dans les idées de Lao Tseu, aussi connu sous le nom de Laozi ou Lao Tzu. Il a enseigné que la notion de *tao* exprime l'unité de l'homme et de la nature. Le taoïsme s'est engagé dans des techniques cherchant à rapprocher le ciel et la terre. Cette philosophie stipule aussi que toutes les choses ont leur origine dans l'interaction des deux opposés du Yin et du Yang : « Deux donnent naissance à trois » (Palmer, 1991, p. 5). En d'autres termes, c'est la triade du ciel, de la terre et de l'humanité, qui représente la forme par laquelle tous les êtres vivants viennent à l'existence. Dans le taoïsme, l'univers est considéré comme un mécanisme organisé de manière hiérarchique dans lequel chaque partie reproduit le tout. L'être humain individuel n'est qu'un microcosme correspondant étroitement au macrocosme, et le corps humain est supposé reproduire le plan du cosmos. La loi du *tao* réfère au retour continu de toute chose à son point de départ ; autrement dit, tout ce qui développe des qualités extrêmes retournera à son contraire. Dans la vision taoïste de la création, chaque partie de l'univers est adaptée à une pulsation rythmique, rien n'est statique et toute vie est soumise à des changements périodiques. Les alternances que nous retrouvons dans le concept du Yin et Yang, où les énergies opposées, ne sont que l'aspect extérieur du *tao*. Le Yin et le Yang sont souvent appelés comme les deux « respiratoires » ; c'est-à-dire l'énergie cosmique ou *ch'i*. Le taoïsme a comme caractéristique un manque distinct de toute pensée spéculative, et il n'y a aucun dieu créateur. D'après Watts (1997, p. 18), « pour comprendre quoi que ce soit sur la philosophie du *tao*, il faut vraiment être dans un état de sage ignorance ». Le *tao* peut être reçu, mais ne peut pas être saisi.

En ce qui concerne les pratiques taoïstes, un taoïste cherche à suivre le Chemin ou la Voie du *tao* « afin de réaliser l'unité avec le *tao* ultime au-delà de l'Un » (Palmer, 1991, p. 8). L'une des notions les plus importantes du taoïsme est le *wu-wei* qui représente le concept de non-action. Souvent, le *tao* est comparé à l'eau : le *tao* ne résiste pas, mais rien n'est plus fort. Il prend toujours le chemin de la moindre résistance, mais il cherche toujours le niveau le plus bas. Comme tous les êtres et tous les autres éléments du monde matériel sont fondamentalement un, les opinions opposées ne peuvent apparaître que si les gens perdent de vue le « tout » et considèrent leurs vérités partielles comme absolues.

Le taoïste sage sait reconnaître le bien et le mal, le vrai et le faux, mais il est neutre et ouvert d'esprit dans la mesure où il ne s'oppose pas à un opposant potentiel, que ce soit une personne

ou une idée. Au cœur des pratiques taoïstes se retrouve la quête de la longévité ou de l'immortalité. Nous retrouvons aussi la culture de l'énergie vitale du corps (*ch'i*) dans une grande partie des pratiques taoïstes comme le moyen d'atteindre le raffinement et la longévité. Pour les Chinois du temps ancien, l'esprit et la matière formaient un continuum d'énergies vitales qui dérivent du ciel et de la terre. De nombreuses pratiques chinoises comme la phytothérapie, l'acupuncture et le tai-chi ont été fortement influencées par le courant taoïste (Davies, 2016).

2.4. Le confucianisme

Contrairement au taoïsme qui s'intéresse à l'unité ultime de l'homme et du cosmos, le confucianisme se concentre sur la société humaine et les responsabilités sociales de ses membres. Par conséquent, ces deux traditions chinoises « au-delà de la société » et « au sein de la société » s'équilibrent et se complètent d'un point de vue traditionnel. De nos jours, ces deux traditions sont plutôt considérées comme deux systèmes de croyances distincts, cependant elles faisaient probablement partie d'un même ensemble dans la pensée religieuse et philosophique chinoise à un moment donné (Davies, 2016).

Il convient de souligner que le confucianisme est avant tout un code d'éthique et un système philosophique, et non une religion au sens propre du terme. Il n'y a « qu'une bonne pensée et une bonne vie, comme en témoignent notamment la loyauté envers le souverain, la piété filiale de son père et le strict respect du rituel social et de l'étiquette » (Reischauer, 1988, p. 203). Watts (1995, p. 92) est du même avis, en affirmant que le confucianisme est essentiellement « un rituel social et une manière d'ordonner la société ».

En tant qu'une philosophie rationnelle et utilitariste de la nature humaine, le confucianisme considère les relations humaines appropriées comme la base de la société. Dans ses formes traditionnelles et postérieures, le confucianisme met l'accent sur un ordre social fondé sur des règles éthiques strictes, centrées sur la famille et l'État, qui devraient être gouvernés par des hommes d'éducation possédant une sagesse éthique supérieure. Le confucianisme valorise la bonne pensée, la bonne vie et le strict respect de l'étiquette sociale appropriée.

Les valeurs centrales de cette philosophie chinoise mettent l'accent sur l'éducation de l'homme noble et sur l'ordre rituel au sein de la famille. Dans la société confucéenne, la famille se trouve au centre et sert de pont entre l'individu et l'État. L'homme cultivé est d'abord éduqué en préparation de la régulation de la famille, puis de l'État lui-même. De cette manière, l'idéal pour l'homme est « la douceur à l'intérieur, la royauté à l'extérieur ». L'éthique confucéenne

régule les relations humaines d'après les soi-disant Cinq Codes : entre le souverain et le sujet ; le père et le fils ; le mari et la femme ; le frère aîné et le frère cadet ; et les amis. En résumé, cela correspond à : une loyauté absolue du sujet envers le souverain et une justice doit régir entre les deux ; une relation proche entre le père et le fils ; une séparation des rôles entre la femme et le mari ; priorité à l'aîné sur le plus jeune ; une confiance mutuelle partagée entre les amis.

Dans la subsistance de ses cinq relations, il existe six valeurs fondamentales du confucianisme que Faure (2003) a distinguées :

Yi (义) est l'équité rituelle, il « recouvre un sens très large, allant de la justice à l'intégrité, en passant par un certain sens de l'honneur, un respect des règles, une nécessaire protection des siens qualifiant autant le comportement du « chef » que celui des membres de la communauté » (Faure, 2003, p. 95). Ce terme partage aux valeurs semblables d'un clan, la solidarité et la protection des membres au sein du groupe sont primordiales. Le système dégage un grand sens du devoir entre les membres et où la honte relève d'une intense sensibilité. Il n'y a pas de juste milieu entre l'intérieur et l'extérieur du clan, soit « tu appartiens au clan », soit « tu ne l'es pas ». Et en faire partie implique une grande interdépendance des membres et un engagement personnel qui va jusqu'à l'oubli de soi pour l'intérêt collectif.

Li (礼), les rites, « représentent un système de codification des relations humaines », s'apparentant à « une sorte de courtoisie obligatoire » (Faure, 2003, p. 102). Il y a une codification étroite des attitudes des individus, dans la manière dont ceux-ci vont agir au sein de leur « clan » ainsi qu'en dehors. Ces rites se déroulent dans les « cinq relations » énoncées plus haut avec la présence d'une réciprocité. Étant donné que la société se repose sur un système hiérarchique, les individus doivent agir en fonction de leur position avec bienveillance ou allégeance.

De (德), la morale ou la « vertu », correspond à « la rectitude du comportement par rapport aux règles de la vie en société ». Ici, il n'y aucune référence à la religion. « C'est une éthique pratique qui s'impose à l'ensemble du corps social, pour s'incarner dans le souverain, qui doit être exemplaire dans son comportement au quotidien » (Faure, 2003, p. 105). Cela est comparable au manager qui représente sa position dans l'échelle hiérarchique, ce dernier doit être exemplaire par son attitude dans tous les aspects de sa vie, et dont la protection de ses membres et la défense des intérêts de l'entreprise dépassent les siennes. Le problème dans cette

valeur repose sur la définition de ce qui est approprié. Dans le confucianisme, c'est l'individu qui juge les autres sur base de leurs comportements, et non sur base d'un dieu, cela change considérablement la direction et la manière dont les gens se comportent. De plus, les valeurs confucéennes donnent la préférence à la famille, peu importe la situation. Ainsi, le dilemme se pose, devons-nous dénoncer ou fermer les yeux lorsqu'un membre de notre famille enfreint les règles ? La réponse ne repose que sur le choix personnel de l'individu. Le confucianisme valorise la protection du membre sur la dénonciation.

Xin (信), la confiance, « est indispensable à la survie de tout groupe social, mais en Chine, elle occupe une place privilégiée », « la confiance est supposée occuper en Chine la place que la loi tient dans le monde anglo-saxon » (Faure, 2003, p. 108). Cette notion se réfère au respect donné à la parole et au respect de ses engagements. La parole est puissante, elle est une preuve de fiabilité. Néanmoins, la parole ne suffit pas pour prouver la sincérité, les actes doivent également être perçus comme sincères.

Zhi (知) et *Zhi* (智) reflètent deux significations, la « connaissance » et la « sagesse, l'intelligence ». Il « conforte une légitimité par l'expertise, mais associée à la connaissance des choses par le cœur, à l'apprentissage des qualités humaines et à la connaissance de l'homme » (Faure, 2003, p. 123). Pour le confucianisme, la connaissance est un savoir par l'instruction à travers les textes et par le passé. Mais celui-ci doit également être mis en pratique pour être utile, il y a une nécessité de concrétiser le savoir. Ce savoir est donc à la fois un savoir-être et un savoir-faire et pas seulement un savoir intellectuel. Pour Confucius, il faut connaître et savoir ce que l'on connaît, mais il faut surtout ne pas connaître et savoir que l'on ne connaît pas. Nous devons avoir conscience de nos connaissances et en connaître les limites. En dernier lieu, ce savoir doit bien choisir son entourage, car sinon cela serait l'équivalent d'un manque de *zhi* (connaissance).

Ren (仁), le sens de l'humain est la valeur centrale du confucianisme sur lequel est reposé tous les autres éléments clés du confucianisme. « Est *ren*, celui qui est tout ce que nous venons d'évoquer, plus le reste » (Faure, 2003, p.126). Cette notion est citée énormément dans « *Les entretiens de Confucius* » (Cheng, 1992) avec à chaque fois une signification différente. Au-delà de ses multiples significations contextuelles, la composition de ce caractère chinois nous donne une compréhension clé de la notion. En effet, le sinogramme *ren* est composé de deux idéogrammes, l'« homme » comme radical principal et le mot « deux ». L'humain n'est pas né en tant qu'entité isolée. Un homme est un être social qui doit interagir avec les autres sous la

guidance du *ren*. Les hommes n'existent que par leurs relations avec les autres, il ne peut exister seul et doit être capable d'interagir avec les autres. Ce sens de l'humain s'apparente à la relation entre le fils et le père, et le souverain et le sujet. Le souverain gère son pays comme le père gère sa famille, en possédant le *ren*, ceux-ci doivent être bienveillants.

3. Les différents concepts culturels distinctifs des pays de l'Asie de l'Est

Les religions ne sont pas les seuls éléments déterminants qui ont fortement influencé le management asiatique. Nous pouvons retrouver d'autres éléments distinctifs découlant principalement des valeurs fondamentales du confucianisme. Dans cette troisième partie, nous allons présenter uniquement les concepts principaux de la culture managériale asiatique. Les caractéristiques majeures de la Chine seront développées en premier lieu, suivies par celles du Japon et puis de la Corée du Sud. Il convient de souligner que lorsque nous employons la Chine, nous faisons référence à la République Populaire de Chine.

3.1. La Chine

3.1.1. Le réseau relationnel

Les notions de relation et de développement de réseau de connexions sont fondamentales dans les sociétés asiatiques. Néanmoins, dans le milieu affaires, l'utilisation des réseaux de relation n'est pas une chose inhabituelle et celle-ci n'est pas uniquement utilisée en Asie. D'après de nombreuses études dans le monde entier, la plupart des personnes préfèrent faire affaires avec des personnes dont ils partagent un lien d'amitié ou de parenté (Borgatti and Foster, 2003, Burt 2000, Uzzi 1996). Les connexions personnelles sont des atouts pour accéder au marché du travail et pour améliorer sa carrière professionnelle.

Ainsi, nous allons aborder ce concept de réseau de relation appelé communément en Chine, *guanxi* mais également d'autres concepts clés pour comprendre le comportement social des Chinois et leur dynamique d'entreprise tels que la face. Les Chinois utilisent ces concepts quotidiennement et inconsciemment, car ces notions ont été subtilement inculquées dès la naissance et de manière fréquente. En Chine, les personnes attachent énormément d'importance à construire, à entretenir et à développer le *guanxi*. Ce terme désigne la relation personnelle ou la connexion telle qu'un lien de parenté, d'amitié et de camarade de classe. Ce terme ne se réfère pas seulement à une simple relation entre amis, mais à une relation qui implique une obligation d'échanger des faveurs. Ces faveurs réciproques peuvent être de toute nature, par exemple un service rendu ou un cadeau offert. Cette faveur est considérée comme une dette et l'obligation de rendre la faveur n'a pas de limite dans le temps. Lorsque deux personnes partagent cette relation de *guanxi*, elles sont liées l'une à l'autre et s'engagent à assumer cette responsabilité mutuelle qui est même plus importante qu'un contrat légal.

Cette relation ne doit pas forcément être une relation d'amitié même si cela est préférable puisque cette relation noue aussi une relation de confiance. Pourtant, la confiance n'est pas forcément nécessaire, car le *guanxi* se caractérise comme étant plus utilitaire qu'émotionnel, c'est-à-dire que la relation est établie dans le but que cela soit utile un jour. Néanmoins, la construction d'une confiance mutuelle est privilégiée, car pour que la relation soit bénéfique et dure à long terme, cela demande des efforts de la part des deux personnes. Dans une relation *guanxi* entre deux personnes qui n'ont pas le même statut social, la personne avec le plus faible statut bénéficiera le plus et celle-ci s'attendra à plus d'aide de la part de l'autre que ce qu'il peut rendre réciproquement.

Le réseau joue un rôle extrêmement important dans le monde des affaires. Comme la plupart des entreprises familiales chinoises sont de petite taille et que la gestion est assurée par les principaux membres de la famille. Ces derniers s'appuient fortement sur toutes les opportunités offertes et de toutes les possibilités de crédit qui leur sont accordées par le réseau du *guanxi*. Sans un bon et vaste réseau de relations, aucune entreprise familiale en Chine ne peut progresser très loin dans le monde des affaires et ainsi garantir le succès. Un bon homme d'affaires chinois doit honorer ses obligations, maintenir la loyauté envers ses amis, rendre des faveurs et garder une réputation d'équité.

L'origine de ce système de réseau remonte à l'organisation traditionnelle de la société chinoise qui était divisée en plusieurs groupes sociaux distincts. Ainsi, chaque individu faisait partie d'un groupe social d'appartenance distinct caractérisant son identité. La construction et le développement des relations au sein du groupe sont fondamentaux. Cette pratique du *guanxi* découle également des valeurs confucéennes telles que le respect de l'harmonie et de l'histoire culturelle de la Chine qui est une société paternaliste et collectiviste. Le *guanxi* est également présent dans tous les aspects sociaux de la vie comme dans l'éducation. Des faveurs peuvent être échangées entre un parent et un personnel de l'école. Par exemple, un professeur pourrait accepter un élève dans sa classe alors qu'il n'y a plus de place disponible. Grâce à la relation que partagent le professeur et le parent de l'élève, le professeur rend la faveur d'accepter l'élève malgré que ce n'est pas légitime. En Chine, il y a une préférence culturelle pour la forme morale et non la forme formelle comme en Occident.

Ce traitement de faveur est également utilisé dans le milieu des affaires. C'est pourquoi, il faut investir dans le *guanxi* pour réussir. Même si la faveur est une notion considérée comme personnelle, elle est très importante pour nouer des relations d'affaires. Le traitement de faveur

est accentué lorsque deux personnes partagent une relation spéciale. Par exemple pendant les recrutements, les entreprises peuvent embaucher une personne à cause de leur relation de *guanxi*, celle-ci sera embauchée par favoritisme et non pour ses capacités. Les entreprises peuvent également nommer ou promouvoir des personnes par préférence.

En cumulant de nombreuses relations, les individus développent et établissent au fur à mesure un réseau de connexion. Cet ensemble de relations pourrait être utile dans l'avenir. Cependant, nous remarquons que de nos jours et dû au fait que nous nous trouvons sur un marché de plus en plus concurrentiel, l'emploi du *guanxi* connaît un affaiblissement. Auparavant, la raison primaire de l'utilisation des relations était dans le but de pouvoir se procurer les biens essentiels de la vie quotidienne mais aussi des biens plus rares à l'époque comme par exemple « une télévision, un ticket de train, une place dans un restaurant, de la viande maigre, une place dans une école maternelle » (Ledenava, 2008). Aujourd'hui, tous ces biens sont accessibles à la majorité de la population grâce au simple mécanisme de distribution de l'économie de marché (Yang, 2002). Dès lors, le *guanxi* est devenu moins nécessaire pour pouvoir obtenir les biens essentiels au sein de la population ordinaire. Néanmoins, le *guanxi* reste encore influent dans un le milieu des affaires, dans les relations partagées entre les managers, entrepreneurs et fonctionnaires d'état (Nolan 2011, Yang 2002).

Suite à l'ouverture au marché international, les entreprises locales sont détenues par des entreprises étrangères, les connexions ne sont désormais plus indispensables. Le *guanxi* était essentiel dans le cadre des échanges entre les entreprises locales, mais insignifiantes avec les multinationales. De plus, dû au renforcement des règles de lois et de la grande compétitivité sur le marché, le besoin de créer de tels liens n'est plus une nécessité. D'une part, les changements légaux ont changé les comportements des individus et d'autre part cette compétitivité a poussé les firmes à devoir offrir le meilleur produit, service et projet sur le marché pour être sélectionnées indépendamment des relations personnelles.

Les bénéfices du *guanxi* sont clairement visibles, mais il faut également faire attention au mauvais *guanxi*. Le renforcement des lois implique également l'existence de corruption. Les individus qui pratiquent des fraudes ont recours au fait que cette pratique fait partie de l'héritage culturel traditionnel et qu'elle est donc moralement justifiable. La corruption utilise comme justification l'influence de la culture.

En conclusion, le rôle du *guanxi* va forcément diminuer dans l'avenir, vu qu'il est en contradiction avec l'évolution du marché de plus en plus compétitive et de la société, notamment le renforcement de la législation. Toutefois, l'utilisation du *guanxi* reste une conception culturelle primordiale dans la vie quotidienne des Chinois et dans les affaires. Bouleverser cette tradition est plus difficile, car celle-ci est ancrée profondément dans l'histoire culturelle chinoise.

3.1.2. La logique de face

Le but central du confucianisme est d'atteindre l'harmonie, ce qui ne suppose pas seulement de maintenir correctement les relations, mais aussi de protéger la face et la dignité. Les interactions sociales devraient être conduites de sorte que personne ne perde la face.

De nombreuses cultures attachent énormément d'importance à la notion de « face » et à la réputation. En Chine, on fait référence au terme « *mianzi* » qui veut littéralement dire « visage, face ». Ce terme est relativement abstrait, il est donc difficilement traduisible, mais il est possible de le quantifier et de le mesurer. La face s'apparente à l'identité sociale et à la façon dont la société nous perçoit.

La face peut être vue de trois sens différents : « perdre la face » ou « sauver/donner la face » ou encore « se battre pour la face ». Le principe fondamental du *mianzi* est de « ne pas perdre la face », par-là, il n'est pas seulement question de ne pas perdre la face mais également de ne pas faire perdre la face à la personne en face de nous. Car cela signifierait que l'on perdrait aussi notre propre face de manière indirecte puisqu'on serait responsable de la gêne causée à cette personne. De plus, ce principe s'applique même dans le cas où c'est défavorable pour nous. Une différence marquante avec la culture occidentale est que la face n'est pas vue comme une notion narcissique où les gens exhibent leur voiture et vêtements de luxe pour gagner l'admiration et l'amour d'autrui. À l'opposé, ce concept se dirige dans l'intérêt collectif et non pas dans l'intérêt individuel. Nous sauvons notre propre face, mais aussi celle de l'autre. L'honneur est une notion primordiale dans la culture chinoise qui implique l'honnêteté, le respect et la confiance. Plus une personne est placée haut dans la hiérarchie, plus l'honneur et la face sont importants.

Dans ce contexte culturel, la face est plus significative lorsqu'elle est donnée. Par exemple, flatter une personne, la remercier, lui offrir des cadeaux sont des moyens de donner la face à cette personne. L'échange de faveurs et la réciprocité sont toutes aussi importants pour le

mianzi. Ne pas rendre la faveur peut être très embarrassant et impacter négativement la face. La faveur non rendue peut être simplement le fait de ne pas saluer en retour une personne ou de ne pas accepter un cadeau. Un exemple commun dans la vie quotidienne est que de nombreux Chinois se disputent pour payer l'addition au restaurant qui est en réalité une manière de gagner la face.

Le *mianzi* est une sorte de précaution sans pour autant être une sécurité dans un système de crédit. Lorsqu'une personne prête de l'argent à une autre, celle-ci n'a aucune assurance d'être remboursée. Mais le *mianzi* joue un rôle d'intermédiaire permettant à celui qui prête d'avoir une sécurité. Si la personne ne rend pas l'argent, elle va perdre la face et aura une mauvaise réputation auprès des autres commerçants. Elle risquera de ne pas pouvoir emprunter de nouveau après que la nouvelle a été répandue auprès de leurs réseaux interpersonnels. À l'époque, avec l'absence d'un système juridique commercial et d'une réglementation, le *mianzi* était une grande source de pouvoir et d'influence.

Dans les affaires, sauver la face est une pratique courante. Mais lorsqu'un Occidental entre en contact un Chinois, il va trouver que le Chinois manque d'honnêteté, alors qu'en réalité, les Chinois mentent, car ils préfèrent sauver la face de l'autre collègue et éviter les conflits publics au sein de la firme. Un patron va également éviter de critiquer son subordonné, car non seulement celui-ci perdra la face, mais aussi le patron et toutes les personnes présentes perdront la face.

Les deux concepts évoqués, le *guanxi* et le *mianzi* sont directement liés l'un à l'autre. Plus le réseau interpersonnel est grand, plus le nombre de connexions sera grand, par conséquent, il y aura également plus de faces à maintenir. Inversement, plus il y a de *mianzi*, plus il sera facile d'établir du *guanxi*. Les deux notions sont des concepts clés de cette dynamique. Le *mianzi* soutient la valeur de confiance qui est un élément crucial dans l'établissement de son *guanxi*.

3.1.3. L'art de la guerre

D'un point de vue asiatique, le succès ou l'échec d'une entreprise familiale va directement influencer le bien-être ou la survie de la famille. Les gens voient le marché économique comme un champ de bataille et la compétitivité comme une guerre à mener. Beaucoup de chefs d'entreprise asiatiques ont été influencés par les stratégies militaires classiques chinoises. De nombreux principes sont utilisés communément dans la vie quotidienne.

L'art de la guerre de Sun Tzu est l'une des stratégies la plus influente des pensées stratégiques classiques chinoises. Cette stratégie a été écrite par Sun Tzu au 4^e siècle av. J.-C. Elle a été introduite en même temps avec le confucianisme à la Corée du Sud et au Japon et a influencé considérablement leurs stratégies. Elle a été une référence dans les manuels des académies militaires dans les trois pays. Les Japonais ont étudié la stratégie de Sun Tzu et l'ont appliquée dans leur management et dans l'élaboration de leurs stratégies. Ils les ont également utilisées dans les séminaires japonais (Li Shi-zun et al 1986 : 17-18).

Le *Sun Tzu Bing-Fa* a également été influencé par la pensée taoïste et son principe d'interdépendance et de relativité selon lequel il n'y a pas de bonne ou de mauvaise chose dans le monde. La fameuse fable de la course de chevaux « Top Horse, Middle Horse, and Weak Horse » permet de bien illustrer la pensée taoïste. Un prince et un général ont pour habitude de mettre en compétition leurs chevaux dans une course et de parier de grosses sommes d'argent. La stratégie initiale était de mettre le meilleur cheval du général contre le meilleur cheval du prince, le second du général contre le second du prince, et le plus mauvais contre le plus mauvais. Mais cette stratégie ne permettait jamais au général de gagner la course. Un jour, un maître en stratégie conseilla au général d'appliquer le principe de la relativité. Faire courir le cheval le plus lent contre le cheval le plus rapide du prince, opposer son meilleur cheval contre le second cheval du prince et enfin mettre son second cheval contre le plus mauvais cheval du prince. Le résultat fut que le général a perdu certes une course mais en a gagné deux et fut le gagnant final de la compétition. En visualisant l'image dans son entièreté, la stratégie est de gagner la compétition et non chaque course.

Lenovo, une entreprise informatique a également utilisé cette stratégie en proposant des ordinateurs de moyenne gamme à un prix bas de gamme sur le marché. Cette stratégie lui a permis de pénétrer dans le marché et d'être concurrentielle. Le groupe Lenovo est désormais un des leaders mondiaux dans la vente d'ordinateurs personnels. Nous pouvons manifestement remarquer une grande similitude entre la compétitivité des entreprises et la guerre militaire.

Une entreprise n'est pas différente d'une armée en termes d'organisation. Les idées stratégiques de Sun Tzu ont contribué à la compétitivité des entreprises. Tout d'abord il insiste sur l'influence morale. Un général doit acquérir le support moral de ses soldats pour que ceux-ci puissent aller sur le champ de bataille en ayant la volonté de se battre peu importe les difficultés qu'ils peuvent rencontrer. Ainsi, que ce soit dans le contexte militaire ou managérial, un supérieur doit traiter son subordonné comme sa famille, pour que celui-ci ait la volonté de

se tenir auprès de lui jusqu'à « la mort ». Ensuite, pour Sun Tzu, il n'y a pas de supériorité et d'infériorité absolue dans la compétition. Une petite entreprise peut parfaitement faire face à une grande entreprise, si elle utilise toutes ses ressources de manière efficace. Et enfin, Sun Tzu insiste également sur l'importance des formations, un soldat doit pouvoir comprendre le signal qui lui est donné. Parallèlement, un employé doit pouvoir être formé pour pouvoir faire un travail efficacement et produire un meilleur résultat.

3.2. Le Japon

3.2.1. Le *wa* et l'*amakudari*

Au Japon, il existe un système de réseau d'affaires intéressant. Les Japonais maintiennent le *wa* ou l'harmonie à travers des activités de groupe au sein d'une organisation et non à travers des relations plus individualistes basées sur la famille et les régions qui sont plus communes en Chine (Alston, 1989).

Dans une perspective d'affaires, les Japonais dépendent particulièrement de l'approbation de leurs supérieurs pour gagner une satisfaction émotionnelle. De plus, il y a une relation d'échange et de réciprocité entre l'entreprise et l'employé. L'entreprise procure à l'employé une protection permanente par un emploi à vie et une sécurité sur le marché du travail, en retour l'employé est fortement engagé dans son travail et est dévoué à l'entreprise en lui accordant sa loyauté. Tout individu qui est accepté dans un groupe organisationnel sera protégé par ce groupe.

La sécurité de l'emploi est un facteur primordial sur le marché du travail. Mais nous pouvons remarquer une tendance qui s'inverse de nos jours. En réalité, le système de l'emploi à vie utilisé au Japon ne s'applique pas à une grande population. En effet, si nous devons identifier le Japonais moyen, cela serait une femme, non syndiquée, ayant un emploi non-permanent dans une petite firme et sans avoir eu un enseignement universitaire (Sugimoto, 2010, p. 1). Tandis que les études menées sur l'emploi à vie prennent en compte dans l'échantillon uniquement les hommes appartenant aux grandes entreprises.

De plus, ce système est surtout employé dans les grands groupes. En particulier, dans les *keiretsus* (groupes d'entreprises et de banques qui partagent une grande relation et de participation) nous pouvons observer un réseau de relations intéressant. L'*amakudari* qui veut littéralement dire « descente des cieux » est une pratique qui consiste à accorder à des hauts fonctionnaires retraités, un poste de prestige dans des organismes privés ou publics. Le système

japonais de l'ancienneté incite les individus à vouloir monter dans l'échelle hiérarchique de l'entreprise, seulement, il n'est pas possible d'occuper un poste qui est déjà pris. Autrement dit, l'*amakaduri* est considéré comme une compensation pour ces retraités qui partent et laissent leurs places, permettant ainsi à des personnes plus jeunes d'acquérir de l'ancienneté. Les valeurs traditionnelles du confucianisme expliquent en partie l'origine de ce système. L'idée de placer un aîné dans un poste qui est destiné au jeune débutant n'est pas bien accueillie par les valeurs confucéennes comme le respect à l'autorité et la hiérarchie. Dès lors, ils sont placés dans des positions où leur pouvoir et leur influence sont disproportionnés (Colignon et Usui, 2003, Schaede, 1995).

Cette pratique est associée avec de nombreux scandales de corruption tels que le truquage des offres et des contournements des registres. Ce sont principalement les bureaucrates qui favorisaient certaines entreprises privées dans l'espoir de pouvoir y obtenir un emploi après leur service dans le secteur public. Le *Japan Times* a notamment rapporté qu'au cours de 2011 à 2016, 42 bureaucrates du ministère de l'éducation ont obtenu un nouvel emploi en tant que professeurs d'université ou responsables scolaires directement au cours des deux mois après leur départ. Parmi eux, quatorze bureaucrates ont été embauchés un jour après leur départ.

Dans le cadre d'un projet, les entreprises japonaises désignent souvent une personne comme étant la personne de référence. Celle-ci obtient le rôle de *madoguchi* qui veut littéralement dire « personne à la fenêtre ». Cette traduction littérale se réfère par exemple à la personne qui se trouve au guichet d'une banque derrière sa « fenêtre » et qui est la personne qui s'occupe de toute la communication avec les autres intermédiaires du client. Ainsi, le *madoguchi* est respectivement la personne de contact principale qui se charge de toute communication et de coordination des informations. Elle est ainsi au centre de toutes les relations. Elle a le devoir d'établir des relations lors des réunions officielles, mais également lors des rencontres informelles. Une pratique courante est de faire les tours de bars dans le but de socialiser. Le terme « nomination », notamment utilisé au Japon est la combinaison du mot *nomu* en japonais qui veut dire boire et le mot anglais « communication ». Cette combinaison montre l'importance de la présence de l'alcool lors de ces échanges informels (Nolan, 2013).

Néanmoins, il faut bien noter que les relations au Japon restent des connexions au sein de la firme plutôt que des relations individuelles ou personnelles. C'est une grande différence par rapport au *guanxi* chinois dont le réseau est centré sur une propriété individuelle et non la propriété de l'entreprise.

3.3. La Corée du Sud

3.3.1. Le *inhwa* et le *yongo*

Une des caractéristiques importantes de la Corée, tout comme la Chine et le Japon, est de maintenir l'harmonie au sein du groupe, l'*inhwa* en coréen. Néanmoins, les Coréens donnent plus de priorité au groupe, à la collectivité qu'aux besoins et ambitions personnelles.

Dans les affaires, l'harmonie en groupe et la solidarité sont les valeurs managériales les plus importantes pour les firmes coréennes (Chung and Lee, 1989). Les gens sacrifient leurs propres buts pour des buts collectifs, et en retour les entreprises prennent soin des employés et le management aide les travailleurs à sauver leur face (Cho and Yoon, 2001).

En ce qui concerne le comportement social, le *yongo* est un concept important à aborder. Selon Horak (2014), le *yongo*, parfois référé comme *yon'gyol* (Yee, 2000) décrit les réseaux informels basés sur l'affiliation scolaire ou universitaire (*hakyon*), l'origine régionale (*jiyon*) et la famille (*hyulyon*), tout comme le *guanxi* chinois. Nous pouvons voir une extension des trois bases traditionnelles de *yongo* dans les relations qui se forment pendant le service militaire ou lors des réunions entre ex-collègues organisées de manière informelle. Les réseaux et les liens basés sur le *yongo*, sont caractérisés par l'exclusivité, l'attribution de confiance et la loyauté de ses membres ancrés dans le système de valeurs confucéennes (Horak, 2014 ; Kim, 2000 ; Kim et Bae, 2004 ; Lew, 2013 ; Yee, 2000). Ces trois liens traditionnels représentent des liens qui durent toute la vie. Par conséquent, le *yongo* est principalement fondé sur la cause. Cela n'implique aucun but ou aucune intention pour les gens qui font partie d'un lien *yongo*.

Il convient de distinguer l'intensité du lien *yongo*. En effet, nous retrouvons de nombreuses nuances de *yongo*. Les liens *jiyon* peuvent être basés sur la géographie, comme par exemple une ville, un village, un comté ou une province. En outre, les liens *hyulyon* peuvent être distingués entre la famille nucléaire ou élargie. Généralement, les Coréens appartiennent en même temps à de nombreux réseaux et possèdent des liens de différentes intensités au sein de leur *yongo* (Lew, 2013). D'autres formes de relations sociales, par exemple l'*inmaek* ou le *yonjul*, coexistent avec le *yongo* en Corée (Horak, 2014). L'*inmaek* se traduit tout simplement par « réseau », c'est-à-dire des relations qui s'établissent au cours de la vie. Le *yongul* a une connotation plutôt péjorative. Cette forme de relations sociales fait référence aux actions au service d'une fin, y compris les actions illégales ou immorales. Souvent, le copinage ou la corruption sont associés au *yongul*. Contrairement au *yongo* qui est fondé sur la cause, le *yongul*

est basé sur un but. Comme un grand nombre d'obligations sociales sont liées au *yongo*, ce lien peut compromettre l'équité, fausser la concurrence et conduire à la corruption en cas d'abus. De plus, ceux qui ne possèdent pas un *yongo* influent sont souvent défavorisés car ils ont moins de chances d'améliorer leur vie et de faire une carrière (Kim, 2000, 2007 ; Lee, 2000 ; Lee & Brinton, 1996 ; Sorenson, 1994 ; Yee, 2000).

3.4. La comparaison des structures organisationnelles des entreprises

Le confucianisme a grandement impacté les sociétés asiatiques par son importance pour l'ordre hiérarchique et la maintenance de l'harmonie dans les relations interpersonnelles. Dès lors, intéressons-nous aussi aux structures organisationnelles des entreprises et voyons en quoi ces facteurs culturels ont également influencé le management. Sans entrer dans les détails, nous allons examiner les différentes organisations dominantes des trois pays de l'Asie de l'Est et observer leurs structures hiérarchiques. Pour cela, il est important comprendre la vision qu'ils ont de la « famille ».

3.4.1. La structure organisationnelle en Chine

De manière générale, la famille est le noyau de base dans une société chinoise. Le père se situe au centre et répand son influence sur son entourage. Il montre une bienveillance paternelle envers les membres ou les enfants qui eux montrent du respect envers le chef ou le père. On peut faire référence à la famille comme étant un clan ou un cercle. Chaque individu est relié par une logique spécifique et un cadre d'appartenance. Un clan prône des valeurs de loyauté, de dévouement et de participation. La coopération et la solidarité sont évidemment attendues et partagées au sein du cercle. Le cercle est initialement composé de personnes faisant partie de la famille proche, lié par le sang.

La notion de famille dans le cadre des entreprises chinoises se compose de cinq sous-groupes ; les membres du noyau central de la famille, les parents proches, les employés de long-terme (considérés comme membres de la famille par l'honneur), les parents éloignés et les employés non liés.

Une des formes dominantes des entreprises chinoises est les entreprises familiales qui sont majoritairement de petite taille. Nous pouvons caractériser ces entreprises comme étant « paternalistes », ce mot désigne un ensemble de sujets ; le paternalisme, la hiérarchie, l'obligation mutuelle, la responsabilité, le familialisme, le personnalisme et les connexions (Redding, 1990, p. 155). De là, nous pouvons déterminer des caractéristiques majeures

influençant l'organisation comme l'accent de la propriété (par la famille), de la petite structure en termes de taille et de la relation et du système informel.

Le style de leadership des entreprises familiales est clairement autoritaire. La prise de décision est uniquement entre les mains du chef, celui-ci détient tout le pouvoir. La Chine est l'un des pays qui a une distance hiérarchique la plus élevée. En Chine, les subordonnés doivent avoir la même pensée que le chef et s'adapter à celui-ci. De plus, le propriétaire d'une affaire considère son affaire comme étant une propriété privée et donc comme une affaire interne et familiale où les informations sont gardées secrètes au sein de la famille. Il ne partage pas toute l'information aux subordonnés de peur que celui-ci le surpasse et pour garder son pouvoir sur eux. La loyauté et la confiance sont des notions primordiales. Le degré d'information partagé dépend de ces facteurs.

Les postes les plus importants et les positions les plus hautes de l'entreprise sont détenues uniquement par des membres de la famille. Le niveau des postes dans l'échelle hiérarchique est basé sur les connexions les plus proches des membres principaux de la famille. Les relations personnelles ne jouent pas seulement un rôle au sein de l'entreprise mais s'étendent aussi dans les relations externes de l'entreprise. Les entreprises familiales étant de petite de taille font partie d'un réseau de connexions. Ce réseau fonctionne de manière informelle, sans contrat formel, les accords se font généralement seulement oralement. En formant ce réseau, les entreprises familiales joignent leurs forces afin de faire survivre leurs affaires. Cependant, les relations externes du clan sont caractérisées par une certaine méfiance. Le niveau de confiance, c'est-à-dire également le degré de devoirs et d'obligations dépend du niveau de proximité de la relation.

Dans la société chinoise, il existe également une autre forme d'organisation dominante qui est les entreprises d'État chinois. Elles sont relativement similaires aux entreprises familiales mise à part le fait que celles-ci sont détenues par l'État. Ces deux structures d'entreprises ont été fortement influencées par les traditions culturelles chinoises.

3.4.2. La structure organisationnelle au Japon – *Keiretsus*

La conception de la famille au Japon peut être envisagée de deux façons différentes. Dans la première approche, la conception de la famille est composée seulement de membres liés par le sang. Dans la seconde approche, la famille ne se résume pas seulement à une relation de sang mais plutôt à un ménage, au sens large du clan, la famille peut être composée de membres adoptés. Ces deux conceptions forment la vision d'une famille d'un Japonais qui ne distingue pas séparément les deux (Chen, 1995). Dans le cadre d'une succession, l'entreprise peut être léguée à un membre de la famille, que celui-ci soit consanguin ou non. Les qualifications et les compétences du successeur importent plus que la relation de sang. Un enfant adopté peut également endosser ce rôle.

Au cours de l'histoire du Japon, nous retrouvons deux catégories de groupes d'entreprises, *zaibatsus* et *keiretsus*. Les *zaibatsus* sont des grands groupes d'entreprises diversifiés, formés à la fin du 19^e siècle et dissous après la Seconde Guerre mondiale. Ils sont contrôlés par les membres de la famille et ont une structure verticale. Après la dissolution de *zaibatsus*, les groupes dominants au Japon sont les *keiretsus*. Leur modèle d'entreprise n'est plus un système hiérarchique pyramidal, mais un modèle où les relations sont imbriquées les unes avec les autres de manière plus horizontale. Cependant, même si l'entreprise est détenue par la famille, celle-ci lègue les opérations et la gestion à des professionnels du domaine qui n'ont pas de lien familial (et de sang) avec les fondateurs.

3.4.3. La structure organisationnelle en Corée du Sud – *Chaebols*

La conception de la famille en Corée, contrairement au Japon, se base uniquement sur des relations de sang. Dû à la tradition confucéenne sur l'importance de l'ordre hiérarchique, c'est souvent l'enfant le plus âgé de la famille qui a la priorité sur la succession de l'entreprise et les autres enfants se partagent des parts de l'entreprise. Le système coréen ne donne pas le droit à la succession à ceux qui n'ont pas lien de parenté par le sang. L'implication professionnelle de la famille en Corée est très forte.

Les groupes d'entreprises *chaebols* sont similaires aux groupes *keiretsus*. Tout comme les groupes japonais, ce sont des grands groupes familiaux diversifiés, ayant beaucoup d'entreprises affiliées. Cependant, les groupes *chaebols* sont généralement plus jeunes que les groupes *keiretsus*. Et la taille moyenne des groupes est plus petite que celle du Japon. Dans le cas des groupes coréens, l'influence des membres de la famille est plus importante que dans le

cas des groupes japonais. La famille propriétaire détient généralement 30 pour cent des parts cotées sur le marché de l'entreprise (Lee et Yoo, 1987, p. 98). Les parts de la famille dans l'entreprise seront plus élevées si la taille du groupe est grande. Inversement, la famille aura une petite participation de l'entreprise si le groupe est de petite taille mais la famille bénéficiera d'un plus grand contrôle (Hattori, 1989, p. 89).

4. Les caractéristiques distinctives des pratiques de GRH

4.1. La dimension informelle dans l'Asie de l'Est

Les pratiques managériales, notamment les pratiques RH d'une entreprise, sont toujours fortement influencées par l'environnement socioculturel dans lequel l'entreprise se trouve (Jackson et Schuler, 1995 ; Kim et Wright, 2011). Par conséquent, nous pouvons identifier l'influence confucéenne dans les pratiques RH des entreprises d'Asie de l'Est. En effet, de nombreuses caractéristiques uniques de la GRH en Asie de l'Est qui indiquent l'influence majeure du confucianisme ont été identifiées par des chercheurs (Bae et Lawler, 2000 ; Bae et al., 2011 ; Warner, 2010).

L'informalité est un élément récurrent qui fait partie des systèmes de gestion de l'Asie de l'Est (Leung, 2012 ; Leung, Koch et Lu, 2002 ; Peng et Luo, 2000 ; Wu et Chen, 2012). L'informalité se traduit par des contrats relationnels informels entre les personnes qui trouvent leurs origines dans les valeurs dominantes et les normes éthiques de comportement. Cette dimension informelle s'observe à travers les différentes pratiques de gestion que nous allons développer par la suite.

4.2. La gestion des ressources humaines en Chine

4.2.1. Le recrutement et la sélection

Commençons dans un premier temps avec l'embauche sur base de relations personnelles. Un élément distinct de la culture est-asiatique est l'importance accordée aux relations sociales harmonieuses. Cette tradition culturelle s'observe à travers divers concepts indigènes tels que le *guanxi* en Chine, le *yongo* et l'*inhwa* en Corée et le *wa* au Japon. Ainsi, Han et Han (2009) ont trouvé que le recrutement en réseau constitue une pratique assez répandue en Chine, notamment dans les grandes entreprises. Cette tendance s'explique par l'impact confucéen sur l'harmonie sociale et les relations interpersonnelles (Horak, 2014). Dès lors, si une personne a des parents, des proches ou des amis avec de bons réseaux sociaux, elle sera plus favorisée dans sa recherche d'emploi et sur le marché du travail en Chine (Horak, 2017 ; Liu, 2016).

Une autre caractéristique distincte lors du processus de recrutement et de la sélection en Chine est sa forte dépendance aux examens formels. En effet, en Chine, les examens écrits sont largement utilisés lors du recrutement dans le secteur public et de plus en plus dans le secteur privé aussi. Les examens d'entrée en entreprises chinoises sont normalement composés de deux parties : un essai (*lunwen*) et un test d'aptitude administrative (*xingzheng nengli ceshi*). De plus,

les examens de recrutement comportent habituellement aussi des tests de connaissances professionnelles pertinentes. Cependant, les tests de sélection écrits au sein des entreprises d'Asie de l'Est ne se limitent pas uniquement à la personnalité ou les capacités cognitives du candidat. Dans les entreprises, ces tests incluent aussi des domaines de connaissances au-delà de ceux qui sont directement liés à l'emploi spécifique. L'utilisation des examens de sélection formels en Asie de l'Est semble être liée à la tradition des examens impériaux. En Chine aux alentours du 6^e siècle, un examen écrit pour les fonctionnaires du gouvernement impérial avait été mis en place. Jusqu'en 1905, l'examen impérial rigoureux et hautement compétitif (*keju* en chinois) constituait un événement national régulier en Chine. Ainsi, nous observons encore de nos jours l'influence de la littérature classique confucéenne et ses vertus morales dans les examens d'entrée des entreprises chinoises (Kim et al, 2017).

D'après la philosophie confucéenne, l'efficacité des êtres humains est estimée par le degré auquel les gens reflètent les vertus morales confucéennes. Selon le livre confucéen *Grande Étude* (大学), l'un des Quatre Livres, la vertu constitue la racine et la richesse en est le résultat qui découle. Ainsi, cela suggère que la vertu morale est un moteur ou un prédicteur de la performance économique. En se fondant sur ce raisonnement, les entreprises d'Asie de l'Est considèrent le caractère moral de l'homme comme un critère de recrutement primordial. En particulier, dans les sociétés chinoises, les valeurs morales confucéennes constituent un élément important de l'évaluation des personnes à tous les niveaux. Ainsi, il est normal de les incorporer aussi dans les pratiques d'embauche, en particulier dans les grandes entreprises (Kim et al., 2017). Le caractère moral est un facteur extrêmement important faisant partie du style de leadership paternaliste que l'on trouve fréquemment dans les entreprises. Les dirigeants paternalistes qui ont un faible score de caractère moral sont enclins à avoir des difficultés à obtenir la crédibilité et le respect de la part de leurs employés (Cheng et al., 2014).

4.2.2. Le système de compensation et de rémunération

Le système de rémunération chinois est basé sur la performance du groupe et sur l'ancienneté. Étant donné que le parti communiste a accédé au pouvoir, la pratique basée sur la performance du groupe est souvent considérée comme un héritage de l'économie planifiée. De plus, les employés, notamment ceux qui ont des valeurs culturelles traditionnelles, ont tendance à avoir une réaction négative face à une forte différence des salaires. Ce comportement dans le lieu du travail s'explique par l'influence du confucianisme qui met l'accent sur la communauté et l'harmonie sociale (He, Long, & Kuvaas, 2016). Quant à la rémunération basée sur

l'ancienneté, elle est aussi influencée par les valeurs confucéennes. En effet, le respect des aînés fait partie de la tradition confucéenne. Dans le régime de l'ancienneté, les employés reçoivent une augmentation systémique de salaire en fonction du temps passé au sein de l'entreprise. Néanmoins, avec une réforme économique axée sur la commercialisation, les entreprises chinoises ont commencé à introduire des modalités de rémunération individualisées. Cependant, même au sein des entreprises qui ont instauré des systèmes de paie individualisés, les employés trouvent des moyens de préserver les pratiques traditionnelles de GRH favorisant le groupe (Kim et al., 2017).

4.2.3. Les bonus saisonniers et les moyens de subsistance

Une autre pratique distinctive est le système des bonus saisonniers qui peut être vu comme une extension liée au système de rémunération. En Chine, les entreprises accordent régulièrement un bonus saisonnier substantiel à leurs employés. Les bonus saisonniers dans les pays de l'Asie de l'Est sont différents de la prime « treizième mois » que nous retrouvons dans de nombreux pays occidentaux. Les bonus saisonniers asiatiques sont plutôt déterminés par les normes culturelles informelles que par des régulations formelles ou des conventions. Cela fait partie des coutumes des entreprises d'accorder un bonus en espèces aux employés autour de la période du Nouvel An chinois comme une sorte de prime de fin d'année. Cette pratique n'est pas une obligation légale, mais la majorité des entreprises chinoises distribuent un bonus substantiel de fin d'année qui est normalement équivalent à un mois de salaire. Les bonus saisonniers sont aussi une pratique traditionnelle influencée par la philosophie confucéenne. D'une part, l'employé s'associe avec la performance de l'entreprise qui permet de renforcer sa loyauté. D'autre part, en accordant un bonus saisonnier lors du Nouvel An chinois, qui est le moment de l'année où les membres de la famille élargie se réunissent, les entreprises jouent le rôle du soutien financier lors des événements familiaux. Par conséquent, le mécanisme des bonus saisonniers crée et favorise un sentiment de famille dans le lieu du travail (Kim et al., 2017).

4.2.4. La rétention des employés

La rétention des employés est une autre caractéristique remarquable des pratiques de GRH chinoises. En Chine, le système d'emploi est assimilé à un « bol de riz en fer » à cause de son extrême stabilité. Cependant, il y a deux facteurs importants à considérer afin de garantir la rétention des employés. D'après Hom et Xiao (2011), les réseaux sociaux des employés autre que les collègues de travail jouent un rôle primordial. Ainsi, les managers ne doivent pas

négliger les relations que leurs employés ont avec leur famille et leurs amis (Howard et al., 2014). Les membres proches de l'employé peuvent influencer la volonté du dernier de rester ou de quitter l'entreprise. De plus, le prestige organisationnel joue un rôle notable dans l'intention de rotation des employés chinois. Une meilleure image de marque de l'entreprise est ainsi un élément important pour la rétention des employés (Ng, 2016).

4.3. La gestion des ressources humaines au Japon

4.3.1. Pratiques de GRH distinctives

Il existe sept pratiques importantes qui influencent la gestion des ressources humaines (GRH) au Japon.

La première est le système de l'emploi à vie connu sous l'expression japonaise *sushin koyo*. L'emploi à vie est un facteur important et nécessaire du modèle traditionnel de GRH japonais. Cela implique que les diplômés sont recrutés avec la garantie de pouvoir rester employés aussi longtemps qu'ils le désirent au sein de l'entreprise (Ono, 2010). L'emploi à vie ne signifie pas occuper le même poste à vie, mais cette pratique favorise la mobilité interne des employés au sein de leur entreprise. Les avantages issus de cette première pratique traditionnelle sont notamment la loyauté des employés, le sens d'appartenance, les opportunités stables tout au long de la vie ainsi que des employés dévoués aux entreprises. Nonobstant le coût élevé pour les entreprises qui utilisent des contrats à vie représente un désavantage économique. Par conséquent, nous pouvons retrouver des performances financières inefficaces et insatisfaisantes ainsi qu'un manque d'intérêt à apporter des incitations pour les innovations, ce qui risque d'entraver l'efficacité des employés (Bebenroth and Kanai, 2011). En 2011, la mentalité culturelle influençait environ un tiers de la main-d'œuvre japonaise qui cherchait et préférait un emploi à vie plutôt qu'à un cheminement de carrière flexible (Lazaridi, 2012).

La deuxième pratique est le système d'ancienneté et de rémunération au mérite connu sous le mot japonais *nenko* et est liée aux racines de la culture japonaise. En effet, nous retrouvons le respect des anciens et de leur sagesse dans tous les aspects de la vie japonaise (Moriguchi, 2014). L'augmentation constante de salaires et des possibilités de développement de carrière représentent des avantages pour les employés aînés qui sont restés au sein de l'entreprise durant une longue période (Lazaridi, 2012). Néanmoins, cette pratique managériale est moins profitable pour les entreprises qui font face à des coûts de personnel en constante augmentation avec un nombre plus élevé d'employés anciens gagnant des salaires plus élevés (Lee et al.,

2011). Un autre inconvénient est que ce système défavorise les jeunes étant donné que leurs compétences, leurs capacités et leurs performances ne sont pas adéquatement appréciées ou rémunérées (Bebenroth and Kanai, 2011).

Une troisième pratique à prendre en considération mais sans trop aller dans les détails et dans les aspects légaux, est les unions d'entreprise connues sous le terme *kigyo-nai kumiai*. Au Japon, les unions d'entreprise agissent en tant qu'intermédiaires entre les cols bleus et les cols blancs (Lazaridi, 2012). Elles assurent les intérêts de la majorité des employés au sein d'une ou plusieurs entreprises. Leur rôle principal est de résoudre les problèmes et achever des négociations avec la direction de l'entreprise par consensus. Malgré une représentation dérisoire dans le secteur des services ainsi que leur déclin depuis 1990 et la crise financière de l'Asie, les unions d'entreprise japonaises constituent une pratique de GRH distinctive (Aoki et al., 2014).

Un quatrième aspect est le système *ringi* qui fait référence aux prises de décision basées sur le consensus. Ce principe de prises de décisions collectives est un des aspects les plus importants de la culture japonaise et en même temps, il constitue une pratique accoutumée enracinée dans la pensée des Japonais (Maccoll, 1995). Traditionnellement, le modèle de la GRH était ancré dans le concept *ringi*. Tous les conflits étaient gérés par une discussion coopérative et résolus avec un accord mutuel entre toutes les parties concernant les objectifs et les décisions (Ala and Cordeiro, 1999). Bien que la prise de décision collective soit large et bénéfique pour les employés et l'entreprise, le temps dédié à cette pratique crée beaucoup d'interférences dans un flux de travail efficace (Jyoti and Sarthak, 2019).

Une cinquième caractéristique remarquable est le système des cercles de contrôle de qualité qui est aussi la pratique la plus commune au Japon. La participation des employés à ces cercles de qualité est totalement volontaire (Onishi, 2006). Cette pratique contribue à une triple amélioration au niveau de l'entreprise, au développement de relation professionnelle et du respect mutuel entre les employés de différents rangs (Rose, 2007). Bien que ce système favorise les feedbacks et les nouvelles idées, du fait qu'il est basé sur la prise de décision collective, il ne peut pas être implémenté aisément dans un environnement individualiste (Dirks, 1998). Il convient de souligner que les jeunes diplômés de nos jours sont plus individualistes et dans ce cas, ce principe risque de perdre son importance bien qu'il soit enraciné dans la main-d'œuvre japonaise plus âgée (Bergiel et al., 2012).

La loyauté des employés est une autre particularité des pratiques managériales japonaises. Étant donné que les valeurs familiales sont riches et omniprésentes dans la culture et dans la mentalité des Japonaises, les employés font des heures supplémentaires sans rémunération par pure loyauté envers leur entreprise (Wan, 2015). La performance et l'intérêt de l'entreprise sont priorisés par rapport à l'intérêt individuel. Cette pratique dérivée du principe traditionnel d'emploi à vie est en contradiction avec la préférence des jeunes travailleurs d'aujourd'hui qui optent pour un cheminement de carrière plus flexible et opportuniste (Wan, 2015).

Un dernier élément à prendre en considération est l'inégalité des sexes. Les valeurs familiales enracinées dans la culture traditionnelle des Japonais ont longtemps fait croire que les femmes ne peuvent pas gérer les responsabilités familiales et professionnelles simultanément (Worthley et al., 2009). Ainsi, nous retrouvons encore à l'heure actuelle des pratiques et coutumes rigides, souvent peu accommodantes pour les femmes. Elles ont plus de difficultés à trouver des opportunités qui correspondent à leur niveau et à leurs compétences (Jyoti & Sarthak, 2019).

4.3.2. Les facteurs culturels japonais

Au Japon, les principes fondés sur un mélange de shintoïsme, confucianisme taoïsme et bouddhisme ont contribué à la création d'entreprises les plus homogènes et établi une idéologie paternaliste qui ont conduit à l'industrialisation, l'organisation et le management de l'économie japonaise. Dans la culture japonaise, la relation entre une gestion paternaliste et l'engagement des employés envers l'entreprise est considérée comme très importante. En effet, le travail peut être vu comme le vrai secret du succès japonais (Mitu & Vasic, 2018).

4.3.3. L'emploi dans les entreprises japonaises

Les pratiques managériales japonaises accordent une attention particulière aux ressources humaines. Nous pouvons distinguer cinq étapes importantes dans la gestion des ressources humaines : le recrutement, la sélection, l'affectation, la rémunération et la promotion.

En effet, le recrutement est considéré comme un investissement à long terme pour l'entreprise. Le recrutement des nouveaux employés se fait par des groupes de diplômés universitaires et est considéré comme une activité très importante. Le processus de recrutement est simplifié car les universités sont classées et les recruteurs japonais ont des contacts avec les professeurs universitaires qui s'occupent du pré-recrutement (Whitehill, 1991). Le recrutement par groupes assure une homogénéité au sein de l'entreprise et contribue à une cohésion et ambiance familiale fondées sur la confiance.

Quant à la sélection des employés, le processus est très minutieux pour tous les types d'emploi et est assimilé à un projet d'investissement (Tremblay et Rolland, 2018). Les critères de sélection visent avant tout à vérifier la conformité des candidats par rapport à la culture de l'entreprise et non par rapport au poste à pourvoir. Les recruteurs japonais accordent plus d'importance aux qualités personnelles et compétences sociales, comme par exemple la motivation à apprendre, qu'aux connaissances du candidat (Morishima, 1995). Bien que l'éducation de base soit un critère de qualification, la formation particulière est assurée par l'entreprise par la suite.

En général, les nouveaux employés sont embauchés pour des postes d'entrée en bas de l'échelle hiérarchique. Les postes vacants sont pourvus de promotions et de formations internes afin de soutenir la motivation à apprendre des employés et dans le but de créer une sorte d'affection (Morishima, 1995). Pour les entreprises japonaises, la formation continue fait partie des devoirs des employés.

Au Japon, la différence de salaire entre les diplômés universitaires et les diplômés d'études secondaires est relativement petite. Le critère principal du système de rémunération est l'âge de l'employé. Le nombre d'années de travail dans l'entreprise est la principale base dans la détermination de salaires et promotions. Les salaires augmentent avec l'âge au sein d'une organisation. De plus, les employés japonais reçoivent des primes pour des travaux dangereux, des bonus saisonniers et des seuils de salaire en fonction de leur statut familial (Mitu & Vasic, 2018).

En ce qui concerne la promotion des employés, elle se fait à un rythme assez lent en raison de la pratique de promotion liée à l'ancienneté et de l'expérience. En effet, ce principe permet encore une fois de récompenser les employés qui sont loyaux envers leur entreprise. Après une longue période d'observation, l'entreprise sera capable de juger les forces et les faiblesses des nouveaux employés qui peuvent par la suite occuper un poste qui garantira un développement maximal de ses capacités (Mitu & Vasic, 2018).

4.4. La gestion des ressources humaines en Corée du Sud

4.4.1. L'influence du *yongjo* sur les pratiques de GRH

Bien que le *yongjo* soit un puissant facteur d'influence en Corée du Sud, la littérature internationale sur le commerce et la gestion a tendance à ignorer cet aspect social. Lew (2013) a établi la thèse d'après laquelle le *yongjo* est la dimension oubliée derrière l'essor économique

et le développement rapide de la Corée du Sud. Compte tenu de son influence et sa domination dans la société coréenne, le *yongo* sert depuis longtemps comme un moyen répandu de recrutement et de progression de carrière en Corée du Sud (Lee & Brinton, 1996 ; Sorenson, 1994). Par la suite, nous allons voir de plus près l'influence du *yongo* sur le recrutement et la progression de carrière dans les grandes entreprises et dans les PME.

4.4.2. Les grandes entreprises coréennes (chaebols)

La réputation n'est pas le seul critère que les grandes entreprises considèrent lors du recrutement pour les postes d'entrée. Certes, nous voyons une préférence pour les jeunes diplômés des universités coréennes les plus prestigieuses, mais les entreprises essaient aussi de diversifier leur base de recrutement en ayant des relations avec les universités rurales et de rang inférieur. Des éléments importants sur lesquels les recruteurs se concentrent de plus en plus sont la personnalité, le potentiel de développement des candidats, les aptitudes et compétences individuelles, l'ouverture d'esprit et l'expérience internationale. De nos jours, nous observons donc une diminution de l'influence du *yongo* comme un instrument de recrutement pour les postes d'entrée auprès des grandes entreprises (Horak, 2017).

En ce qui concerne le recrutement des professionnels qui se trouvent à mi-parcours, en d'autres mots ceux qui ont de cinq à dix ans d'expérience professionnelle, les grandes entreprises coréennes ont recours à une variété de moyens de recrutement, comme par exemple des offres d'emplois dans les bases de données en ligne et sur le site internet de l'entreprise, des cabinets de recrutement externes et souvent même un chasseur de têtes si la position ouverte requiert des connaissances spécialisées. Ici de nouveau, les aptitudes et compétences individuelles, l'ouverture d'esprit et l'expérience internationale représentent des facteurs importants pour les recruteurs. Presque toutes les entreprises font usage ou considèrent les systèmes de recommandations des employés comme les plus efficaces. Nous distinguons entre deux types de recommandations, la recommandation interne et externe à l'entreprise. Le premier type est normalement fondé sur les recommandataires du propre réseau *yongo* de l'entreprise. Le second type est lié à un recrutement externe à l'entreprise qui est basé sur des recommandations des entreprises clientes. Pour le recrutement des professionnels à mi-parcours dans les grandes entreprises, nous voyons donc l'influence du *yongo* par le biais d'une forme indirecte des systèmes de recommandations interne et externe (Horak, 2017).

Pour le recrutement des postes de directeurs, les grandes entreprises ont principalement recours aux chasseurs de tête et des réseaux informels. Quoique les aptitudes et les compétences

deviennent progressivement plus importantes, les grandes entreprises doivent quand même avoir de différents réseaux *yongo* avec leurs concurrents, le gouvernement et d'autres parties prenantes pertinentes afin de pouvoir recruter avec succès. En ce qui concerne le recrutement interne des directeurs, il faut de solides réseaux internes et le fait d'avoir des relations *yongo* avec le cercle de la haute direction de l'entreprise s'avère être très bénéfique. Bien que le *yongo* reste un facteur important lors du processus de recrutement des directeurs, aujourd'hui il est de plus en plus soutenu et complété par des compétences individuelles et spécialisées (Horak, 2017).

Au sujet du développement de carrière et de promotion au sein des grandes entreprises coréennes, nous observons trois facteurs importants relatifs à la progression de carrière qui sont l'ancienneté, les compétences et performances, et finalement la loyauté au dirigeant. Quant au système de promotion, il est actuellement en transition. L'ancienneté reste certainement un facteur non-négligeable pour être promu, mais la performance ainsi que les compétences individuelles et les relations loyales avec les supérieurs sont tout aussi importantes à cet égard (Horak, 2017).

4.4.3. Les petites et moyennes entreprises (PME)

Les grandes entreprises coréennes sont considérées comme des employeurs très attractifs par les demandeurs d'emploi, tandis que les PME sont plutôt vues comme une option de deuxième ou de troisième ordre. En effet, les grandes entreprises transfèrent beaucoup plus de prestige social et sont considérées comme des employeurs plus stables, offrant plus de sécurité d'emploi et de meilleurs régimes de rémunération. Par conséquent, les PME ont souvent plus du mal à trouver des employés adéquats. De plus, les *chaebols* sont réputés pour être des acteurs mondiaux, contrairement aux PME qui font la majeure part de leurs affaires au niveau local et sont souvent au service des *chaebols*. En vue de ces différences remarquables, le secteur des PME possède des pratiques de recrutement et d'offres de carrière généralement distinctes des grandes entreprises (Horak, 2017).

En ce qui concerne le recrutement pour les postes d'entrée, un grand nombre de PME font face à une faible demande annuelle de la part des diplômés universitaires. Cependant, la plupart ont des relations établies avec des universités moins prestigieuses de deuxième rang plus spécialisées en Corée du Sud. Bien que le recrutement des étudiants se déroule souvent dans le contexte d'une relation existante, il n'y a pas une forte influence du lien *yongo* traditionnel (Horak, 2017).

Pour les jeunes et les professionnels qui se trouvent au milieu de leur carrière, les PME sont en revanche déjà beaucoup plus attrayantes. Ceci s'explique par le fait qu'à ce stade, beaucoup cherchent à améliorer leur niveau de carrière en changeant d'une PME à l'autre ou à résigner d'un ancien poste auprès d'un *chaebol* pour un emploi de rang supérieur dans une PME. Tout comme les grandes entreprises, les PME utilisent aussi les offres d'emploi, les agences de recrutement externes et parfois un chasseur de têtes, mais nous observons tout de même une différence remarquable. Pour le recrutement des professionnels à mi-parcours, les PME utilisent beaucoup les réseaux et le *yongo*. Cependant, son influence varie en fonction de l'emploi en question. En guise d'exemple, pour la fonction de directeur des ventes et les postes avec le contact client, les relations informelles, notamment le *yongo*, sont fondamentales. Une autre caractéristique est que les PME s'appuient davantage sur les recommandations des employés. Ainsi, le secteur des PME fait fort usage du *yongo* et des réseaux informels connexes pour le recrutement des professionnels à mi-parcours. Posséder un *yongo* influent est un moyen d'obtenir un nouvel emploi, mais est aussi considéré comme une qualification ou une compétence pour être embauché pour des fonctions professionnelles spécifiques comme dans la gestion des ventes (Horak, 2017).

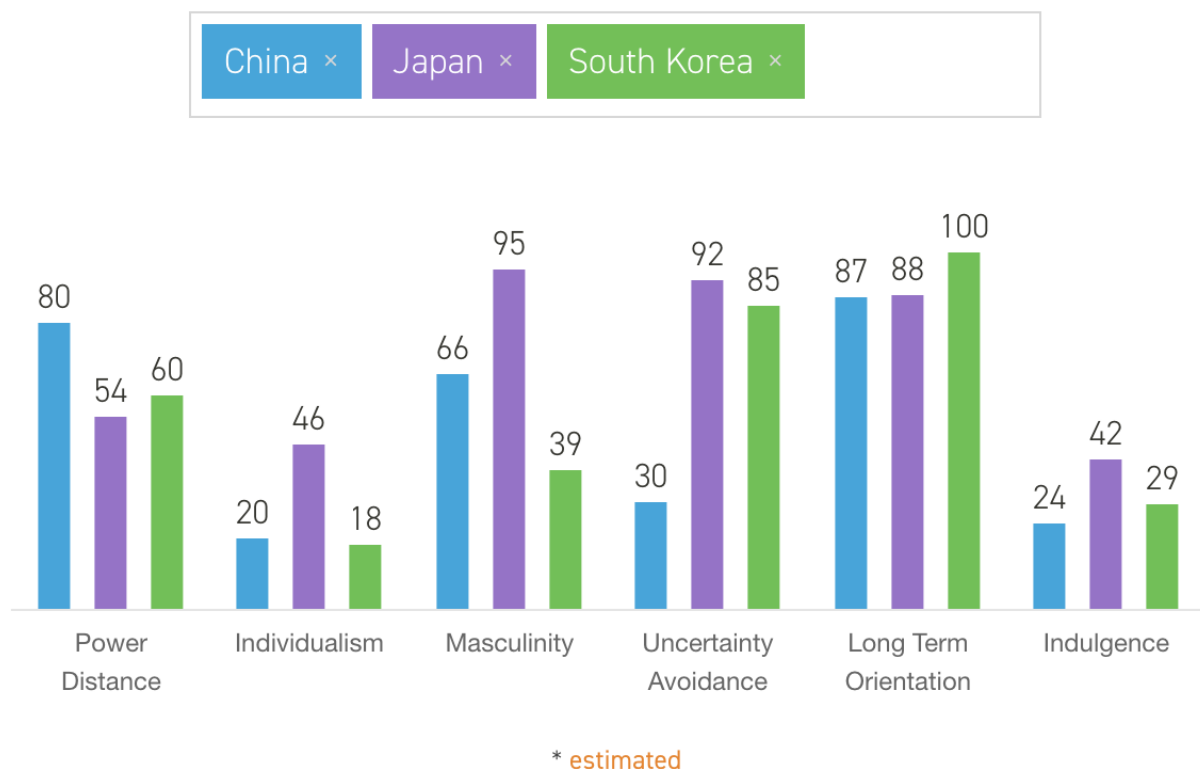
À l'égard du recrutement des directeurs, les approches dans les PME sont semblables à celles que nous retrouvons dans les grandes entreprises. Le *yongo* et d'autres relations informelles sont importants pour décrocher un poste de directeur, et posséder la dotation *yongo* est considérée comme une qualification clé pour un dirigeant performant (Horak, 2017).

Concernant le développement de carrière et la promotion, bien que les compétences et les performances soient jugées comme importantes, l'ancienneté reste toujours le facteur dominant pour la promotion. Le fait que les PME sont des entreprises de petite taille, les postes de direction sont plus rares comparés aux grandes entreprises et les relations plus étroites, ce qui rend la mise en œuvre des systèmes basés sur la performance plus difficile. Cela ne veut pas dire que les PME ne promeuvent pas aussi les jeunes managers performants, mais la raison principale de promotion reste l'ancienneté (Horak, 2017).

5. L'analyse des pays de l'Asie de l'Est à travers les différents modèles culturels

5.1. Le modèle culturel de Hofstede

Grâce aux travaux de Hofstede, nous avons pu obtenir les différents résultats des préférences de chacun des trois pays de l'Asie de l'Est. Le graphique 5.1 permet de donner dans un premier temps une image comparative des trois pays et une précision des scores de chacun. Nous allons par la suite explorer en détail ces scores estimés d'après les six dimensions de Hofstede.



Graphique 5.1 – Comparaison des valeurs des six dimensions pour la Chine, le Japon et la Corée du Sud²

5.1.1. La distance au pouvoir

Avec un score de 80, la Chine est un pays plus hiérarchisé que ses deux pays voisins. Une société avec un indice de distance hiérarchique élevé estime que les inégalités au sein du peuple sont acceptables et normales. La relation subordonné-supérieur a tendance à être polarisée. Il n'y a aucun moyen de défense contre l'abus de pouvoir des supérieurs. Les personnes subissent

² Hofstede Insights, consulté sur <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china,japan,south-korea/>

l'influence de l'autorité et des sanctions formelles, et sont optimistes à l'égard de la capacité de leadership et d'initiative. Les personnes sont aussi d'accord avec l'idée de ne pas avoir d'aspirations qui sont au-delà de leur statut. Les décisions majeures sont généralement prises au sommet de l'organisation et dans le secteur privé, elles sont entre les mains du manager fondateur.

Le Japon a un score intermédiaire de 54 et est considéré comme une société hiérarchique mais limitée dans certains aspects. Effectivement, les Japonais sont toujours conscients de leur rang hiérarchique dans n'importe quel cadre social et agissent de manière conséquente. Il convient de souligner que le Japon n'est cependant pas aussi hiérarchique que la plupart des autres pays asiatiques. Quelques étrangers perçoivent le Japon comme étant un pays très hiérarchisé sur base de leur expérience commerciale liée à un processus de décision extrêmement lent. En effet, toutes les décisions doivent être approuvées par chaque niveau hiérarchique et enfin par la direction de Tokyo. D'une manière paradoxale, la lente procédure de prise de décision montre qu'il n'y a pas un seul homme supérieur qui puisse prendre une décision au Japon, contrairement dans les sociétés plus hiérarchisées. Une autre illustration d'une distance hiérarchique moins forte est que la société japonaise a toujours été méritocratique. Cela s'observe dans le système éducatif japonais. Tout le monde naît d'une manière égale, et n'importe qui peut avancer dans la vie et devenir ce qu'il veut être s'il travaille assez durement.

Avec un score intermédiaire de 60, la Corée du Sud est un pays légèrement hiérarchisé. Dans une telle société, les gens acceptent sans aucune justification supplémentaire l'existence d'un ordre hiérarchique dans lequel chacun a sa place. La hiérarchie dans une organisation est considérée comme reflétant des inégalités inhérentes. La centralisation est populaire, les subordonnés s'attendent à recevoir des informations sur ce qu'il faut faire et le dirigeant idéal est un autocrate bienveillant. Et enfin, la prise de décision en Corée du Sud est une approche verticale.

5.1.2. Le contrôle de l'incertitude

La Chine a un faible score de 30 pour le contrôle de l'incertitude. La vérité et la réalité peuvent être relatives, malgré que la vérité soit préoccupante dans les cercles sociaux et que les règles soient abondantes. Cependant, l'adhésion aux lois et règles s'avère être flexible afin de s'adapter à la situation réelle. Le pragmatisme est considéré comme une réalité de la vie. La société chinoise a une attitude plus aisée face à l'ambiguïté ; prenons l'exemple de la langue chinoise qui possède de nombreuses significations ambiguës, souvent difficiles à suivre pour

les Occidentaux. Les Chinois sont des individus adaptables et entreprenants. Au moment de l'étude de Hofstede, une vaste majorité des entreprises chinoises étaient de petite à moyenne taille et familiales.

Le Japon avec un score de 92, fait partie des pays qui évitent le plus l'incertitude. Une des raisons est que le Japon est un pays qui est fréquemment exposé aux catastrophes naturelles causées par des tremblements de terre, des tsunamis ou des typhons aux éruptions volcaniques. Dans de telles circonstances, les Japonais ont appris à être préparés face à toutes situations incertaines non seulement sur le plan d'urgence, mais aussi pour tous les autres aspects de la société. Au Japon, tout ce que les personnes font est prescrit avec un maximum de prévisibilité. De la naissance à la mort, la vie est très ritualisée avec de nombreuses cérémonies. Que ce soit pour les années scolaires, les mariages, les funérailles ou d'autres événements sociaux traditionnels, tout est prescrit en détail dans des livres d'étiquette sociale. Dans les entreprises japonaises, beaucoup de temps et d'efforts sont consacrés aux études de faisabilité et tous les éléments de risque doivent être déterminés avant le lancement d'un projet. Avant de prendre une décision quelconque, les managers exigent de connaître en détail tous les faits et chiffres détaillés. Ce besoin élevé du contrôle de l'incertitude est l'une des raisons pour laquelle les changements sont difficiles à implémenter au Japon.

Avec un score de 85, la Corée du Sud est l'un des pays qui contrôle le plus l'incertitude au monde. Les pays avec un niveau élevé de contrôle de l'incertitude possèdent des codes de croyances et de comportement stricts, et sont intolérants face aux comportements et idées peu orthodoxes. Nous retrouvons un besoin émotionnel des règles dans ces sociétés. Le temps c'est de l'argent, les personnes ont un désir d'être occupées et de travailler durement. La précision et la ponctualité sont considérées comme des normes dans ces cultures et la sécurité est un élément important derrière la motivation des individus.

5.1.3. La masculinité et la féminité

Avec un score de 66, la Chine est considérée comme une société masculine orientée et motivée par le succès. Le fait que beaucoup de Chinois sont prêts à sacrifier leurs priorités familiales et loisirs pour le travail illustre parfaitement leur nécessité d'assurer le succès à tout prix. Les personnes qui travaillent dans le secteur des services, tels que les coiffeurs, fournissent des services jusqu'à très tard dans la nuit. Le temps libre n'est pas considéré comme si important. Les ouvriers agricoles migrants partent dans les grandes villes, loin de leur famille, dans le but d'obtenir un meilleur travail et un salaire plus élevé dans les grandes villes. Un autre exemple

remarquable est lié à l'éducation. En effet, les étudiants chinois se soucient énormément de leurs résultats aux examens et de leur classement car cela représente le principal critère de réussite.

Avec un score de 95, le Japon est l'une des sociétés les plus masculines sur le niveau mondial. Néanmoins, nous n'observons pas de comportements individuels affirmés et compétitifs étant donné que le Japon est un pays légèrement collectiviste. En revanche, il existe une vive concurrence entre les groupes. Dans les entreprises japonaises, les employés sont plus motivés lorsqu'ils sont dans une équipe gagnante rivalisant contre leurs concurrents. Une autre caractéristique de la masculinité japonaise est la recherche de l'excellence et de la perfection dans leur production et dans les services matériels (hôtels et restaurants) et la présentation (emballages cadeaux et présentation des aliments) dans tous les aspects de la vie. Une expression additionnelle de leur masculinité est l'addiction au travail des Japonais. Face à la norme masculine de longues et dures journées de travail de travail, les femmes ont encore des difficultés à monter les échelons des entreprises au Japon.

Pour cette dimension, la Corée du Sud obtient un score de 39 et elle est donc considérée comme un pays féminin. Dans les sociétés féminines, l'accent est mis sur le fait de « travailler pour vivre » et les managers cherchent à obtenir un consensus. Les éléments comme l'égalité, la solidarité et la qualité dans la vie professionnelle sont appréciés par les citoyens. La résolution des conflits se fait par le compromis et la négociation. Le temps libre ainsi que la flexibilité sont privilégiés dans une telle culture. Le bien-être est un aspect important. Un manager efficace est une personne qui offre son soutien et la prise de décision se fait par l'implication.

5.1.4. L'individualisme et le collectivisme

Avec un score de 20, la Chine est une société clairement collectiviste dans laquelle les personnes agissent dans l'intérêt du groupe plutôt que dans leurs propres. Le groupe de référence est la famille. Le collectivisme chinois peut aussi être assimilé à un cercle concentrique avec un sentiment d'appartenance plus fort lorsqu'il s'agit de la famille, succédée par le clan, les différents liens d'amitié et enfin, la localisation géographique. Les perceptions des individus au sein d'un groupe affectent l'embauche et les promotions et les personnes les plus proches (comme la famille) bénéficient d'un traitement préférentiel. En revanche, l'engagement des employés envers l'organisation en tant que telle est faible. L'entreprise constitue une source d'identité très faible pour les employés du secteur privé, mais nous retrouvons un certain sentiment d'appartenance dans le secteur public. Les relations avec les

collègues se fondent sur une coopération au sein des groupes internes, mais elles sont froides voire hostiles envers les membres extérieurs. Et de plus, les relations personnelles prévalent sur la tâche et l'entreprise.

Quant au Japon, il obtient un score de 46 pour la dimension individualiste. Certes, la société japonaise possède de nombreux éléments d'une société collectiviste que nous pouvons observer à travers l'harmonie du groupe qui occupe toujours une place plus importante que l'expression des opinions individuelles, et à travers le fort sentiment de honte de perdre la face. Néanmoins, il convient de souligner que le pays n'est pas aussi collectiviste que ses voisins asiatiques. L'explication la plus commune est que contrairement à la Chine ou la Corée du Sud, les Japonais n'ont pas le système de famille élargie qui sert comme base des sociétés plus collectivistes. Traditionnellement, le Japon a été une société paternaliste dans laquelle le nom de famille et les biens ont été hérités du père au fils aîné. Les frères cadets et les sœurs devaient quitter la famille et gagner leur propre vie avec leur famille principale. Une illustration assez paradoxale est que les Japonais sont connus pour leur fidélité à leurs entreprises, alors que les Chinois changent d'emploi plus aisément. La fidélité à l'entreprise est une décision individualiste que les personnes prennent d'elles-mêmes. Le groupe japonais peut être décrit comme étant situationnel. Tandis que dans une culture plus collectiviste, les personnes sont fidèles à leur groupe intérieur par la naissance, comme leur famille élargie ou leur communauté locale. D'après les normes occidentales, la société japonaise est considérée comme collectiviste, mais comme individualiste selon les normes asiatiques. Les Japonais sont plus privés et réservés comparés à la plupart des autres sociétés asiatiques. La majorité des hommes japonais travaillent pour la même entreprise et ont tendance à passer plus de temps avec leurs collègues qu'avec leur famille. La famille est principalement entre les mains des femmes. Ainsi, le groupe de référence pour les femmes est la famille et celui pour les hommes est l'entreprise. En outre, les liens scolaires représentent aussi une importante source d'identité et d'appartenance.

La Corée du Sud, avec un score de 18, est considérée comme un pays collectiviste. Cela s'observe à travers un engagement étroit à long terme avec le « groupe », que ce soit la famille nucléaire, la famille élargie ou des relations étendues. Le groupe de référence est la famille, que ce soit pour les hommes ou les femmes. Tout comme pour la Chine, il y a aussi le cercle concentrique avec un sentiment d'appartenance plus fort quand c'est la famille, puis le clan, les différents liens d'amitié et enfin, la localisation géographique. La loyauté au sein d'une

culture collectiviste est un facteur primordial et l'emporte sur la majorité des autres règles et réglementations sociétales. Des relations solides où chacun prend la responsabilité des autres membres de son groupe sont favorisées par la société. Dans les pays collectivistes, toute sorte d'infraction conduit à la honte et à la perte de la face. La dimension morale est fortement considérée dans la relation entre l'employeur et l'employé, les décisions d'embauche et de promotion tiennent compte du groupe d'appartenance de l'employé.

5.1.5. L'orientation à long terme et à court terme

Avec un score de 87, la société chinoise est caractérisée par une culture très pragmatique. Dans les sociétés à orientation pragmatiques, les personnes pensent que la vérité dépend énormément de la situation, du contexte et du temps. Ils font preuve d'une capacité d'adaptation efficace aux changements, d'une forte propension à épargner et à investir, d'un sens de l'économie et d'une persistance dans l'obtention de résultats.

Le Japon avec 88 est aussi une des sociétés les plus axées sur l'orientation à long terme. Les Japonais perçoivent leur vie comme un instant très court dans une longue histoire de l'humanité. Ainsi, une sorte de fatalisme n'est pas surprenante pour les Japonais. Ils font de leur mieux dans leur vie et c'est tout ce qu'ils peuvent faire. La notion d'un seul et unique Dieu tout puissant n'est pas connue des Japonais et les personnes vivent leur vie guidée par les vertus et les bons exemples pratiques. Dans les entreprises japonaises, l'orientation à long terme est reflétée dans le taux d'investissement constamment élevé, la priorité à une croissance régulière de la part du marché plutôt qu'à un bénéfice trimestriel, etc. qui servent la pérennité des entreprises. L'idée est que les entreprises sont là pour servir l'intérêt de toutes les parties prenantes et de la société dans son ensemble pour les générations futures, et non seulement à celui des actionnaires.

Avec un score de 100, la Corée du Sud fait partie des sociétés les plus pragmatiques et orientés sur le long terme. Tout comme le Japon, le concept d'un seul et unique Dieu tout-puissant n'est pas familier aux Coréens. La vie des personnes est guidée par les vertus et les bons exemples pratiques. Dans les entreprises coréennes, une orientation à long terme est observée avec un taux de capital propre plus élevé, la priorité est mise sur une croissance régulière de la part du marché plutôt qu'à un bénéfice trimestriel, etc. pour les mêmes raisons citées auparavant pour le Japon.

5.1.6. L'indulgence

Avec des faibles scores pour cette sixième dimension (la Corée du Sud avec 29, le Japon avec 42 et la Chine avec 24), ces trois pays se révèlent être des sociétés restreintes. Les sociétés avec un score faible pour l'indulgence ont tendance à être cyniques et pessimistes. Contrairement aux sociétés indulgentes, les sociétés restreintes ne s'intéressent pas particulièrement aux loisirs et ont tendance à contrôler la satisfaction de leurs désirs. Les personnes avec une telle orientation perçoivent leurs actions comme restreintes par les normes sociales strictes et sont convaincues que se faire plaisir n'est pas correct.

5.2. Le modèle culturel de Trompenaars et Hampden-Turner

L'universalisme et le particularisme

Les pays de l'Asie de l'Est se définissent généralement comme étant des pays plus particularistes que les autres pays du monde. Selon, les études de Trompenaars et Hampden-Turner, la Corée du Sud se trouve en haut du classement et soutient fortement son caractère particulariste par rapport à la Chine et au Japon. Néanmoins, en comparaison avec les pays de l'Asie du Sud, le cas du Japon est moins marqué. Le Japon est clairement moins particulariste que la Chine et la Corée de Sud, sa moyenne d'universalité est supérieure. Cependant, en comparaison aux autres pays du monde, elle se place à la limite des deux cultures. D'après l'enquête menée par les auteurs, les pays de l'Asie de l'Est pourraient noter positivement un restaurant seulement sur base de la relation d'amitié partagée.

Dans les affaires, « lorsque des entreprises s'engagent au niveau international, leur façon de penser devient presque inévitablement plus universaliste » (Trompenaars, Hampden-Turner, 2004, p75). En particulier, dans le cas des négociations d'affaires, les Japonais auront tendances à recourir aux relations et à être plus particularistes. Les pays qui ont une tendance universaliste plus forte, essayeront de recourir à la justice pour résoudre leurs conflits. Nous verrons que ce n'est pas forcément le cas du Japon, puisqu'il se positionne au milieu des deux dimensions culturelles. Selon la situation et le contexte, la culture universaliste peut faire des exceptions. Il ne faut pas conclure à une généralité, les personnes ne suivent pas toujours les règles.

La notion de particularisme sera développée et illustrée à travers les deux prochains chapitres qui analyseront en détail le sujet de la communication et de la négociation.

L'objectivité ou la subjectivité

Au sein des différents pays de l'Asie de l'Est analysés, le Japon possède la culture la plus objective et neutre. Au travail, les Japonais n'expriment pas leurs émotions et maintiennent une attitude indifférente. Cette attitude neutre ne veut pas nécessairement dire que les individus sont froids ou dépourvus de sentiments. Les sentiments ne sont simplement pas extériorisés, et cette absence d'émotion ne signifie pas un désintéressement.

D'après l'étude de Trompenaars, le Japon se classe deuxième après l'Éthiopie, à être favorable pour le fait que l'émotion ne soit pas exprimée ouvertement au travail. Sur l'enquête, 70% des Japonais et 50% des Chinois ont répondu favorablement à cette question. Il est à noter que la Corée n'a pas été prise en considération lors de cette question dans l'étude. De nouveau, cette culture dénuée d'affectivité sera développée avec plus de détails à travers les chapitres de la communication et de la négociation

Le diffus ou le spécifique

En Asie, l'emploi des titres honorifiques hors du contexte est une pratique courante. En Corée du Sud, il est tout à fait coutume d'appeler son professeur par son titre honorifique « *sunsengnim* » en dehors du cadre scolaire. Il n'y a de ce fait aucune distinction entre l'espace public et la sphère privée. La culture asiatique est généralement plus diffuse que les autres pays.

Dans le cadre de leurs études, Trompenaars et Hampden-Turner ont posé la question de savoir si une entreprise devrait fournir ou aider ses employés à trouver un logement. Les trois pays de l'Asie de l'Est ont donné une réponse respectivement homogène qui est de fournir un logement. Cela s'explique par la dimension diffuse de la culture, les entreprises asiatiques prennent part aux problèmes familiaux qui sont vus comme une situation privée par un Occidental. Les entreprises s'impliquent dans la sphère privée, car elles considèrent leurs employés comme faisant partie d'une même famille, ce qui est précisément une idéologie diffuse. Elles supportent financièrement les besoins de la famille en leur accordant un bonus saisonnier généralement supérieur à un mois. Cette pratique qui dérive à nouveau des traditions confucéennes a pour but d'encourager les employés à être loyaux envers l'entreprise. Dans les entreprises, nous pouvons percevoir l'orientation diffuse ou spécifique en regardant comment les entreprises motivent leurs employés. L'emploi à vie et le système d'ancienneté sont des exemples d'une société diffuse. Tandis que le management par objectifs est une pratique courante d'une société spécifique. De plus, dû au caractère collectiviste de la culture

asiatique, la rémunération au mérite n'est pas populaire dans les organisations diffuses, car ce n'est pas l'individu seul qui mérite mais c'est grâce aux relations et au groupe.

Une deuxième question était de savoir si un employé aiderait à peindre la maison de son patron si celui-ci lui faisait la demande. Les Chinois arrivent en première place et acceptent fermement de prendre le pinceau. Les Coréens se placent également relativement haut dans le classement. Néanmoins, ce n'est pas le cas pour les Japonais, cela peut s'expliquer par le fait qu'ils ne repeignent jamais leurs maisons.

Les notions de relation et de face évoquées dans les chapitres précédents sont très importantes pour les Asiatiques, et s'appliquent fortement dans cette dimension. De nouveau, les valeurs confucéennes expliquent en partie cette dimension. Dans l'approche diffuse, lorsque deux personnes interagissent ensemble, elles essaient en réalité dans un premier temps de créer une relation de confiance pour ensuite s'attarder sur les questions spécifiques. Pour eux, ce n'est pas du temps perdu mais un temps nécessaire. Au contraire, une approche spécifique va attaquer directement le sujet principal. En ce qui concerne la face, perdre la face revient à transpercer la sphère publique d'une personne qui considère cette espace comme étant privée, puisqu'une culture diffuse ne fait pas de séparation entre les deux. Dans une culture spécifique, une critique est plus facilement acceptée car elle ne détruit pas tout l'espace de vie de la personne critiquée. Ainsi, dans la culture asiatique, il faut faire attention dans la façon dont nous communiquons.

Le statut attribué ou acquis

L'âge, le sexe, les formations et l'expérience sont des caractéristiques pouvant donner un statut attribué. Les réalisations permettent d'acquérir d'autres statuts. La position sociale et les réalisations ne rentrent pas forcément en opposition, elles peuvent être complémentaires. Néanmoins, le statut attribué et acquis ne se développent pas en même temps, mais se produisent l'un après l'autre. Le statut peut être attribué et obtenu seulement après avoir fait ses preuves par les différentes réalisations antérieures. Inversement, le statut peut être acquis en premier lieu et ainsi être remis en question par après, les individus doivent affirmer cette position par l'acquisition de résultat postérieur. Les deux statuts vont de pair et se dirigent vers le même but social et économique.

En général, la culture asiatique semble porter plus d'importance au statut attribué, même si cela varie énormément en fonction des cultures. Certaines cultures associent les deux concepts ensemble comme le Japon.

Dans l'approche privilégiant l'attribution, les sociétés asiatiques supportent l'idée que l'ancienneté d'un manager est une marque de respect. En Chine, les décisions sont prises par ceux ayant la position la plus élevée. Un compliment de la part de son supérieur peut être très gratifiant pour un subordonné. Les titres honorifiques nommant la position de l'employé sont également fortement utilisés en Asie où les personnes portent beaucoup d'attention au statut social qui apparaît être une valeur de reconnaissance. Toutes ces pratiques démontrent l'importance du statut attribué.

Étant donné que la dimension collectiviste rejoint la dimension développée par Hofstede et les deux notions du temps et de l'espace rejoignent les concepts de Hall, nous n'allons pas nous attarder à explorer ces concepts qui seront davantage expliqués dans les deux chapitres suivants, où nous mettons en application ces différentes dimensions de la culture asiatique.

5.2. La communication à travers les dimensions de Trompenaars et le modèle de Hall

Après la découverte des caractéristiques spécifiques à la culture asiatique, il serait pertinent d'aborder le sujet de la communication en Asie et mettre en application tous les concepts abordés tout au long de ce mémoire. Il est intéressant d'observer que la communication est différente selon un contexte précis et que nous adoptons un comportement différent en fonction de comment nous percevons le temps et l'espace. Dans ce chapitre, nous allons aborder principalement la communication interculturelle, mais également le rapport au temps et à l'espace.

D'après Hall, il existe deux contextes dans lesquels les individus interagissent. Selon le contexte, une même situation peut être comprise différemment et amener des incompréhensions et malentendus. Il est important de prendre conscience qu'il existe « un autre système » que le nôtre. Une personne qui se trouve dans une situation où le contexte est élevé et riche va être complètement désorientée. Cette même personne va se baser sur des stéréotypes culturels pour expliquer et donner une signification aux comportements qu'elle voit, et croire que celle-ci a compris la situation. Ainsi, les incompréhensions dans une relation interculturelle surviennent souvent à cause du contexte dans lequel nous nous trouvons.

« Chaque échange peut être caractérisé par la richesse, la pauvreté ou la médiocrité de son contexte. Les échanges riches en contexte comprennent les informations pré-programmées particulières au destinataire et au milieu, le message transmis comprenant un minimum d'informations. Pour les opérations faibles en contexte, c'est le contraire. Le message transmis doit renfermer la plupart de l'information pour suppléer aux lacunes du contexte » (Hall, 1976, p. 101).

Contexte riche/élevé	Contexte pauvre/médiocre
<p>Les individus sont bien informés, et entretiennent de larges réseaux d'information pour assurer leur pleine connaissance des derniers développements</p> <p>Un minimum d'information de fond est requis pour la prise de décision</p> <p>Les individus sont habitués à de multiples interruptions, mais ne peuvent pas toujours respecter une planification</p>	<p>Les individus sont mal informés hors de leurs propres zones spécifiques d'expertise</p> <p>Les individus sont compartementalisés et ont besoin de beaucoup d'informations de fond avant de prendre une décision</p> <p>Les individus peuvent être submergés par l'information quand leurs canaux comportent trop de messages, et leur capacité d'agir est alors détruite</p>

Tableau 5.1 – Les principales caractéristiques des individus selon leur contexte d'action (Rive et Roger, 2014, p. 385).

Dans le cadre de notre analyse, la culture des pays de l'Asie du Sud est une culture à contexte riche. Il y a beaucoup de caractéristiques similaires entre le Japon, la Chine et la Corée du Sud, qui sont influencées par les différentes valeurs confucéennes que nous avons déjà abordées. La culture américaine est par contre issue d'un contexte pauvre. Les Américains ont plutôt tendance « à réaliser des objectifs bien définis qu'à développer des relations humaines étroites » comme dans une culture asiatique (Hall, 1976, p. 71).

Le style de communication est plus affectif et dépend fortement de la situation et du contexte dans lesquelles l'échange est exercé. Dans un contexte collectiviste, où la famille prend une place importante pour l'individu, les Coréens sont gentils envers les membres de leur groupe mais peuvent être impolis envers les individus en dehors du groupe ou de la famille, le style de communication sera plus agressif (Wang, 2016).

La communication dans les pays de l'Asie de l'Est est indirecte, floue et vague. Leurs propos sont très ambigus et ils ne terminent pas souvent leurs phrases, ce qui est difficile pour un Occidental de pouvoir appréhender la situation. Les conversations se déroulent souvent dans un contexte non défini ce qui amène à des mauvaises interprétations personnelles. En comparaison, les Occidentaux ont une communication plus explicite et précise.

En Asie, lorsqu'une personne écoute une autre, celle-ci ne reste jamais impassible. « Hai » (はい) en japonais, « dui ya » (对呀) en chinois et « huh » (응) en coréen veulent tous dire « oui », mais en réalité, les Asiatiques utilisent aussi « oui » dans le sens qu'ils t'écoutent ou te comprennent. Voici un exemple permettant d'illustrer le fait que les mots peuvent être interprétés différemment selon le contexte. En Corée, l'utilisation du « oui » peut signifier non en fonction du contexte. Si un Coréen demande « tu n'as pas encore terminé ta tâche ? », la réponse de celui-ci sera « oui, je n'ai pas encore terminé la tâche ». Dans la langue coréenne, l'idée exprimée se trouve en fin de phrase. Le « oui » en début de phrase exprime seulement l'accord avec la question. Cela s'explique par le fait que les Coréens évitent de troubler leur interlocuteur en disant non en début de phrase (Park, 1996).

Néanmoins, « non » peut signifier littéralement non, mais refuser est une chose relativement embarrassante pour les trois pays de l'Asie de l'Est dont l'utilisation est à éviter. Il faudra parfois déchiffrer la réponse entre les lignes. En Chine, si un manager demande à son subordonné d'accomplir une tâche, celui-ci va répondre oui, malgré qu'il ne sache pas comment le faire ou qu'il n'ait pas bien compris ce qui lui est demandé. Inversement, si un manager complimente son subordonné, celui-ci va réfuter le feedback positif en signe de modestie. Répondre oui dans ce cas-là, le ferait paraître comme étant une personne prétentieuse. À nouveau, nous retrouvons l'influence du confucianisme ; ne pas faire perdre la face, éviter la confrontation et préserver l'harmonie.

Par ailleurs, les notions de voir et d'entendre sont perçues différemment. Un Occidental va utiliser la métaphore « je vois » pour signifier la compréhension, alors que les Coréens vont utiliser « j'entends ». Pour les Coréens entendre signifie comprendre (Park, 1996).

En ce qui concerne l'attitude, ils essaient toujours d'adopter une attitude positive et d'exagérer leurs propos (Low, 2010). « Très bien » peut signifier en réalité « bien », « bien » signifierait « acceptable » et « acceptable » signifierait « pas si bien ». Les flatteries sont également utilisées d'une manière très naturelle et coutumière liée à la valeur confucéenne de garder la face. Blâmer une personne publiquement est peu probable. Un Occidental doit bien décoder ce qui est réellement communiqué et ne pas prendre cela pour de l'hypocrisie.

Par conséquent, tenir compte de l'importance de la communication non-verbale est essentiel. Lorsque nous nous exprimons verbalement, une partie de l'expression non verbale est extériorisée, c'est le langage du comportement (Hall, 1959). Les paroles que nous utilisons peuvent être contradictoires à la communication non verbale que nous émettons. Derrière le

langage se cache le « langage silencieux » de la communication non-verbale qui ne doit pas être négligé, mais il est difficile à percevoir. Le ton utilisé, les gestes, la posture, l'expression du visage peuvent exprimer une signification différente de celle de la parole. Les comportements et les attitudes peuvent être interprétés différemment selon la culture de l'intercepteur du message. D'autres messages peuvent être transmis à travers la tenue vestimentaire et le maquillage. Ces ensembles de signaux non verbaux peuvent être simplement un hochement de tête, mais celui-ci pourra être interprété comme un accord dans de nombreux pays occidentaux mais comme un désaccord en Grèce et en Bulgarie.

Dans le cadre d'un échange entre un Américain et un Japonais, le Japonais peut rester silencieux pendant un long moment sans être gêné par la situation. Au contraire, l'Américain peut être agacé par ce silence et se sentir inconfortable face à ce comportement. Cela serait un signe d'impolitesse et de désintéressement. Lors de l'interaction, le ton de la voix utilisé est plus monotone dans la culture asiatique (Harris et Moran, 1979). Nous avons ici la confrontation entre un individu d'une culture qui neutralise ses émotions en gardant ses sentiments réels cachés, ce qui le fait apparaître comme une personne sans sentiment et froid, et une autre qui l'extériorise apparaissant comme une personne qui ne sait pas se contrôler.

Une autre particularité est la communication lors des réunions informelles. Au Japon, les formes de politesses seront différentes en fonction du contexte formel ou informel. De plus, les supérieurs font en sorte de créer des occasions informelles pour maintenir une relation de confiance entre eux et leurs employés, et s'assurent ainsi qu'ils partagent une compréhension mutuelle. Les Coréens s'expriment également différemment en fonction de la situation. Dans le cas où un employé a une opinion opposée à celui de son supérieur, celui-ci ne va pas la communiquer publiquement pour ne pas embarrasser son supérieur. D'une manière générale, les Coréens sont doués pour communiquer, mais mis à part avec leurs relations proches, ils ne partagent pas beaucoup d'informations publiquement avec les autres (Chen, 1995). On voit ici le caractère de la culture objective et de l'importance du particularisme.

Par ailleurs, la forte centralisation de l'autorité et de la distance hiérarchique au sein des entreprises coréennes détermine en partie le type de communication. En effet, les Coréens attachent plus d'importance à la communication hiérarchique verticale qu'à la communication horizontale entre les différents départements qu'ils trouvent inutile. En Asie, les employés ne dérangent pas leurs supérieurs avec des questions, car cela serait un signe d'incapacité de l'employé (Chen, 1995). Ainsi, le système de communication dépend des relations

hiérarchiques qui elles sont déterminées par plusieurs facteurs allant de l'autorité formelle et du statut social informel au temps d'emploi et au niveau de l'âge.

5.2.1. L'attitude de la culture asiatique à l'égard du temps

Selon les différentes cultures, la notion du temps peut être perçue différemment. En matière de communication, le temps est tout aussi puissant que le langage. Pour Hall, « le temps parle. Il parle plus clairement que les mots. Le message qu'il transmet arrive fort et clair. Parce qu'il est utilisé moins consciemment, il est moins sujet à manipulation que ne l'est le langage parlé. Il peut clamer la vérité quand les mots mentent » (Hall, 1959, p. 19). Pour lui, le temps est également considéré comme une langue.

Hall rejoint les notions de cultures séquentielles et synchrones de Trompenaars et pour mieux comprendre le temps, il distingue dans « The Silent Language » deux approches différentes du temps définissant deux cultures différentes, la culture monochronique et polychronique.

Dans une culture monochronique, « la monochronie caractérise les peuples à contacts distants qui compartimentent le temps, le divisent en fonction de la variété des tâches à accomplir et sont désorientés s'ils doivent exécuter trop de tâches simultanées » (Hall, 2014, p. 212). Les individus considèrent le temps comme étant linéaire, mesurable et tangible. Par conséquent, ils traitent les tâches de manière séquentielle. Ils accordent de l'importance à la ponctualité donc respectent de façon assez stricte leur planning. Le temps monochronique est présent dans une culture à contexte faible.

Dans une culture polychronique, c'est tout à fait le contraire, « Les individus polychrones, sans doute à cause de l'intimité des contacts qu'ils entretiennent, ont au contraire tendance à mener plusieurs opérations à la fois, à la façon des jongleurs » (Hall, 2014, p. 212). Ils visualisent le temps comme étant synchrone et ils sont capables de prendre en charge plusieurs tâches à la fois. Le temps est considéré comme étant flexible, élastique et intangible. Le temps polychronique est présent dans une culture à fort contexte.

Monochrone	Polychrone
Faire une chose à la fois	Faire plusieurs choses à la fois
Rester concentré sur sa tâche	Accepter les interruptions
Respecter des échéances précises	Changer à tout moment de plan
Privilégier des relations de court terme	Privilégier des relations de long terme
Spécialisation des individus	Polyvalence des individus
Structures décentralisées	Organisation simple et centralisée
Flux d'information : information transmise lentement, retardée par une compartementalisation rigide	Flux d'information : information transmise librement dans le groupe de pairs, se diffusant rapidement comme si elle avait sa propre vie, mais très limitée entre les groupes

Tableau 5.2 – Les principales dimensions de la « chronémie » (Rive et Roger, 2014, p. 380).

La culture asiatique est clairement synchronique d'après Trompenaars et polychronique d'après Hall. Cela rejoint également Hofstede sur la perspective à long terme. La ponctualité des trains est un exemple qui peut décrire la perception du temps au Japon. En Asie, ils accordent beaucoup d'importance à la ponctualité car être ponctuel équivaut à respecter les autres. Néanmoins, il y a une nuance, ils ne sont pas aussi stricts, le temps peut être approximatif de 15 min. Dans la culture synchronique, ils peuvent faire plusieurs tâches en parallèles, un retard d'une personne leur permet de faire une autre tâche en attendant. Pour les Japonais, le temps est un investissement qui permet d'en gagner plus (Dupriez et Simons, 2002). Lors de l'établissement d'un projet, les Japonais peuvent prendre du temps lors de la négociation mais dès que la décision a été prise, la mise en œuvre peut se faire très rapidement. Comme Hall le mentionne, « un délai de plusieurs années chez eux ne veut pas dire qu'ils ne s'intéressent plus à la question. Il signifie seulement qu'ils sont en train de construire quelque chose » (Hall, 1960, p. 89).

En termes de communication, les asiatiques peuvent mettre en séquences leurs émotions, c'est-à-dire qu'ils peuvent remettre l'expression à un autre moment. Une personne peut par exemple saluer quelqu'un après avoir terminé son appel tout en étant enthousiaste (Trompenaars et Hampden-Turner, 2004).

En coréen, l'expression « *palli palli* » signifie « vite, vite » et celle-ci est utilisée fréquemment pour dire à une personne de faire les choses plus rapidement. Cette expression est répétée dans toutes les situations de la vie et aspect de la culture, autant dans les petites choses de la vie quotidienne que dans la croissance du pays et l'essor des infrastructures. Il y a une sorte

« d'urgence » constante ancrée dans la culture coréenne. « Il y a cette « urgence » à vivre, à faire, à goûter, à boire, à tout faire « palli, palli » » (Culture coréenne, 2018). Non seulement tout le monde vit dans l'urgence mais tout est également à disposition n'importe quand et n'importe où. Au travail, les Coréens viennent toujours à l'heure ou en avance. Ils font également en sorte que personne ne doit attendre, par exemple si nous allons à la banque, il n'y a jamais de file.

D'après Cayol (2017), les Chinois vident les endroits où nous rajoutons, et ils ralentissent là où nous accélérons. Par exemple, si nous observons l'agencement des agendas des dirigeants, nous pouvons apercevoir du vide. Ils ne prévoient rien à des moments dans leurs emplois du temps, mais cela ne veut pas dire que ce temps n'est pas occupé. Si nous demandons de voir un dirigeant sans avoir pris de rendez-vous antérieurement, celui-ci va accepter, quitte à faire attendre la personne. C'est un signe d'hospitalité, ils ne peuvent pas refuser de recevoir une personne, ils trouvent du temps où un Occidental refusera. Ainsi, l'interruption ne pose pas un problème et ils peuvent faire des tâches qui ne sont pas prévues. Un autre trait qu'on peut apercevoir dans la culture dite synchrone ou polychrone est de toujours préparer de la nourriture en abondance, car il est toujours possible de recevoir des invités imprévus.

Bien que les trois pays aient un contexte à dominance polychrone, cela ne veut pas dire qu'ils ne peuvent pas passer de l'un à l'autre en fonction de la situation. Lorsqu'ils sont en contact avec des Occidentaux, ils s'adaptent à leur culture et inversement, les Occidentaux qui sont plus monochrones vont se comporter de façon polychrone lorsqu'ils échangent avec des Asiatiques. Les relations internationales prennent énormément de temps avant d'établir des liens solides.

Trompenaars et Hampden Turner ajoutent à cela, l'analyse de l'orientation temporelle d'une culture. Une culture peut être orientée vers le passé, le présent ou vers l'avenir. Un autre dilemme s'impose, celui de la représentation de la relation entre le passé, le présent et le futur. Les travaux de Cottle ont permis de représenter l'orientation et les relations de différents pays (voir Annexe 1, Graphique 1).

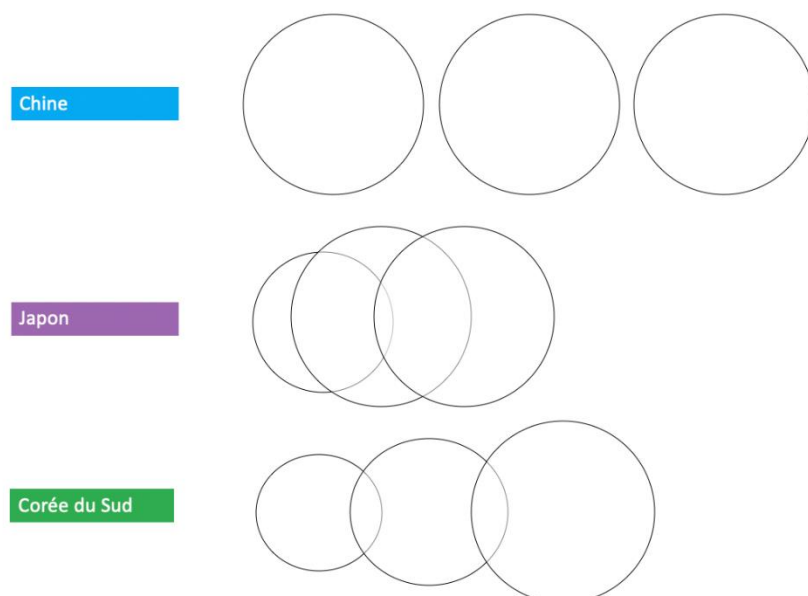
« Le test des cercles » de Tom Cottle évalue l'importance accordée aux dimensions temporelles et comment les différentes cultures attribuent des significations distinctes au passé, au présent et au futur. Il est demandé de penser aux temps ; au passé, au présent et au futur et de le représenter sous la forme de trois cercles, ceux-ci peuvent être de grandeurs différentes et disposées librement de telle sorte à démontrer les relations entre les trois temps.

Les représentations des cercles correspondent à la parenté temporelle et à l'orientation temporelle. Les cercles peuvent se toucher, s'entrecroiser ou être à l'intérieur l'un de l'autre. S'ils se chevauchent, cela signifie que la vision de la vie est continue (et qu'ils ont le contrôle de leur identité), ce qui a été fait dans le passé, ou ce qui va se faire aujourd'hui va impacter ce que qui sera fait demain. Si les cercles sont séparés l'un de l'autre, alors la vision du passé, du présent et du futur n'aura aucun rapport les uns avec les autres. L'orientation temporelle quant à elle représente l'importance accordée à la zone temporelle, quelle zone est dominante, intermédiaire ou moins importante.

Dans le cas de la Chine, les cercles sont séparés les uns des autres, il n'y a pas de zone commune, mais les cercles sont de la même taille (voir graphique 5.2). Il y a ainsi une absence de relation entre le passé, le présent et le futur. Les Chinois ne voient pas de connexion entre les trois temps mais voient les trois aspects du temps d'une importance égale.

Les Japonais approchent le temps différemment, les cercles sont concentriques et se chevauchent complètement (voir graphique 5.2). Il y a donc une intégration temporelle. Par exemple, ils peuvent venir une heure en avance à une réunion.

En ce qui concerne la Corée, celle-ci semble apporter plus d'importance au futur et moins d'importance au passé. Les cercles se chevauchent partiellement, ce qui caractérise une vision continue du temps (voir graphique 5.2). Le futur est proche et il sert de contexte pour comprendre le présent.



Graphique 5.2 – Représentation du présent, passé et futur (adaptée de Trompenaars et Hampden-Turner, 2004, p. 211)

5.2.2. L'attitude de la culture asiatique à l'égard de l'espace

Chaque culture et chaque pays ont leur propre langage de communication, leur perception du temps mais également de l'espace. L'espace parle tout comme le temps. L'espace se rapporte ici à l'utilisation et l'organisation de notre propre espace personnel et individuel.

Dans « The hidden dimension », Hall décrit la proxémie comme étant la distance physique établie par deux personnes au cours d'une interaction. Lors d'une interaction, les individus ont une sphère qui est limitée autour d'eux et qui varie en fonction de la culture de leurs interlocuteurs. Il existe quatre sphères ; la sphère intime, personnelle, sociale et publique. L'appropriation de l'espace de l'autre peut être ennuyeuse car cela reviendrait à entrer dans la sphère de l'autre qu'il considère comme à lui.

En particulier au Japon, les personnes ont tendance à garder une plus grande distance l'une de l'autre lorsqu'elles sont en public, mais admettent plus de proximité dans les relations familiales. La notion d'intimité et d'isolement est perçue différemment, par exemple les Japonais dorment par terre proche des uns des autres, ils « s'entassent ». La notion de l'espace est également différente, dans les maisons japonaises, les murs sont mobiles et sont simplement en papier. Une même pièce de la maison peut servir à plusieurs activités, tandis qu'en Amérique, ils se déplacent d'une pièce à la l'autre pour communiquer. Dans les entreprises, les bureaux japonais sont des bureaux collectifs et non individuels comme le bureau du dirigeant. De plus, peu importe la culture, le bureau de la personne la plus importante se trouve au dernier étage, seulement en Asie, cette pièce accueille beaucoup de monde. Et enfin, en général en Asie, lorsque deux personnes se disent bonjour, il n'y a aucun contact physique. De manière générale, il faut éviter de toucher les autres personnes. Il est uniquement approprié de donner une poignée de main (Katz, 2008).

En conclusion, pour mieux réussir en contexte international, il faut prendre en compte ces deux dimensions « cachées » de la culture qui permettent de terminer le contexte et de comprendre ce qui est réellement communiqué lorsque deux cultures sont confrontées.

5.3. La négociation

Dans ce dernier chapitre, nous allons aborder le sujet de la négociation en Asie pour pouvoir encore mieux appréhender la communication. Le comportement des individus lors d'une négociation dépend de leur personnalité, mais il dépend également de la culture dans laquelle ceux-ci se trouvent. Il est évident que l'histoire culturelle a fortement influencé la manière dont

les managers négocient. Chaque culture a des systèmes de référence différents, le même comportement chez l'un peut avoir une signification différente chez l'autre. Dès lors, il faut comprendre et prendre connaissance des pratiques propres de l'Asie pour éviter des incompréhensions et des malentendus. Le rapport au temps et à l'espace, l'attitude, la gestuelle et le langage varient d'une culture à une autre, il faut tenir compte de ces différences lors d'une négociation. Ce chapitre permettra de démontrer une grande influence de la culture sur le comportement social, le but n'étant pas de détailler les processus de négociation mais plutôt de partager les spécificités appliquées en Asie.

Les managers asiatiques ont une bonne réputation en termes de négociation, ils sont considérés comme des négociateurs coriaces et connaissent très peu d'échecs. Les causes des peu d'échecs proviennent des différences culturelles (Tung, 1984, pp. 62-77). Ils utilisent une variété de tactiques et de stratégies pour conclure leur accord, même après que celui-ci est finalisé, des concessions peuvent encore se faire. Néanmoins, nous n'allons pas entrer en détails sur les techniques utilisées. Les cultures chinoise, japonaise et coréenne sont certes assez différentes mais celles-ci partagent de nombreuses similarités dans leur méthode de négociation.

En Asie, il y a une grande particularité dans le rapport au temps et la perception du processus de négociation. Lorsqu'un contrat est signé, cela ne signifie pas la fin des négociations. Les termes du contrat peuvent encore être changés par après et les promesses faites peuvent être brisées. Cela relève de l'aspect particulariste et diffus de la culture asiatique. Avec la forte influence du confucianisme et son système de réseau, les individus dépendent beaucoup de leurs relations personnelles et non des systèmes de lois. Dû au caractère particulariste de la culture, la réussite d'une affaire ne provient pas seulement de la quantité des affaires mais elle dépend aussi de la qualité des relations personnelles. D'autre part, dû au caractère collectiviste, il est indispensable de nouer des relations personnelles fortes et fiables pour avoir plus de chance de pouvoir réaliser l'accord.

Les Chinois pensent que dans le processus de négociation, il y aura toujours une possibilité que des problèmes et des difficultés imprévisibles puissent survenir. C'est pourquoi, dans leur processus de négociation, ils projettent de travailler par étape et de résoudre les problèmes un par un. Ensuite, pour ce qui est irrésolu, ils vont compter sur le réseau de relations pour essayer de trouver une solution qui satisfera tout le monde. Ils vont donc plus se préoccuper de la sincérité de l'engagement. Les Japonais ont la même perception du processus de négociation. La signature d'un contrat ne marque pas la fin de la négociation. Il y a un degré plus élevé de

flexibilité dans le processus de négociation, car ils considèrent également que tout élément est modifiable. Contrairement aux Chinois, en cas de conflit, ils préfèrent résoudre les problèmes par bloc, ainsi ils ont tendance à communiquer de manière cyclique en répétant plusieurs fois la même chose. Cela s'explique par l'importance donnée à la parole, dont la nécessité de bien s'exprimer pour permettre une bonne compréhension du sujet, puisque la valeur de la parole est considérée comme étant supérieure à l'accord écrit. Les Coréens perçoivent un contrat écrit différemment des Occidentaux. Dans la vision traditionnelle, un accord est vu comme une photo prise instantanément dans le temps. L'accord n'existe qu'au moment précis où il a été écrit et signé. On pourrait considérer ce contrat comme un document historique.

Les pays d'Asie considèrent les relations personnelles comme essentielles dans le processus de négociation. Lorsqu'ils font affaire avec des étrangers, ils seront plus confortables si ceux-ci leur ont été introduits par une connaissance. Ainsi, les connexions sont des atouts pour conclure un accord, puisque par l'introduction via la connaissance, ils établissent une relation personnelle et considéreront l'autre partie comme faisant partie de leur groupe. La partie opposée doit donc essayer de maintenir cette relation en contactant régulièrement l'entreprise asiatique.

Par ailleurs, lorsqu'il y a un cosignataire, cette personne obtient automatiquement le titre « d'amis », et par cette relation, elle se trouve dans une position résultant des obligations et des responsabilités fondamentales comme aider ses amis si ceux-ci rencontrent des problèmes. Dans ce cas, cette responsabilité n'est pas seulement une affaire de face et réputation, mais elle est jugée comme une nécessité pour la réussite.

5.3.1. Le style de négociation

Lorsque nous négocions, nous pouvons agir de deux façons différentes. En effet, il existe deux styles de négociations, distributif et intégratif. Traditionnellement, c'est le style distributif qui est le plus utilisé, c'est-à-dire que c'est « un jeu à somme nulle de type gagnant/perdant, fondé sur un rapport de forces permanent entre les parties présentes » (Barabel, Meier, 2006, p. 42). Ici, l'attitude distributive tend à être fermée à la coopération et à empêcher la recherche d'intérêts communs. Les individus demandent également des exigences très élevées tout en faisant croire qu'ils ont de grandes ressources. Ce qu'une personne perd, l'autre le gagne, cette stratégie est similaire à la guerre.

Le deuxième style est la négociation intégrative, qui est de plus en plus courante aujourd’hui, c’est « un jeu à somme non nulle de type gagnant/gagnant, fondé sur la recherche de relations de coopération et d’échanges entre les acteurs concernés » (Barabel, Meier, 2006, p. 44). Il y a donc une recherche de collaboration venant des deux parties en vue de résoudre les problèmes pour en venir à une concession. Ce n’est pas une relation d’ennemi qui est partagée, mais à l’opposé, les parties essayent d’établir une relation amicale et professionnelle.

Le style asiatique se rapproche du second style de négociation, il se base sur un échange de confiance et une recherche de bénéfices mutuels. La relation partagée avec l’autre partie s’appuie sur une relation à long terme où les notions de collaboration et de coopération sont au centre du processus de négociation. Ainsi, pour réussir dans les affaires en Asie, il est important de négocier en considérant l’intérêt mutuel de chacun. Le développement de l’ensemble du groupe prime sur l’intérêt individuel. Le tableau 5.3. permet de donner un premier aperçu de la négociation en Asie.

	Négociation distributive (le modèle anglo-saxon)	Négociation intégrative (le modèle asiatique)
Objectif recherché	Parvenir à un accord définitif entre les parties	Créer un climat favorable à une coopération durable
Résultat attendu	Doit être envisagé avant les négociations	Doit germer au cours de la négociation
Moyens utilisés	Confrontation directe Approche démonstrative Prise de position ferme Compétition Politique de persuasion ou d’intimidation	Confrontation indirecte Approche discrète (prise de recul) Coopération Recherche de solution, échange, écoute, compréhension
Horizon temporel	Court terme	Long terme
Système de pensée	Individualiste Séquentiel Orienté sur l’information	Collectif Circulaire Orienté sur la relation
Attitudes et comportement	Attitude peu conciliante Sentiment de supériorité Impatience (deadline) Rapport de forces	Attitude cordiale Modestie Patience Ouverture

Tableau 5.3 – Comparaison de la négociation distributive et intégrative (Barabel, Meier, 2006, p. 42).

Nous allons tout d’abord aborder la composition d’une équipe de négociation avant d’entamer le cœur du processus de négociation.

5.3.2. L’équipe négociateur

Lors d’une négociation, le nombre des membres de l’équipe de négociation chinoise sera généralement plus élevé que leurs homologues étrangers (Pye, 1992). Il en est de même pour le Japon qui aura également une plus grande équipe mais pour des raisons différentes comme

notamment avoir l'avantage psychologique sur l'autre partie grâce au fait que le nombre des membres est beaucoup plus élevé (Chen, 1995). En ce qui concerne les Coréens, le groupe négociateur est plus petit que celle des Japonais et des Chinois (Wang, 2016).

En général, il est préférable de garder le même nombre de personnes dans l'équipe négociateur. Mais les Japonais et les Chinois ont tendance à alterner les membres impliqués dans le processus de négociation, ce qui peut être très perturbant pour l'autre partie.

Une des plus grandes difficultés dans la négociation avec les Chinois, c'est qu'il est difficile de percevoir qui détient l'autorité. Étant donné une culture extrêmement hiérarchique, les rôles de chacun sont définis par la position hiérarchique. L'équipe qui se trouve en face de nous, de l'autre côté de la table, n'est pas forcément celle qui détient l'autorité de la prise de décision. En général, l'équipe de négociateurs qui se présente en première ligne va dans un premier temps rassembler toutes les informations et va les rapporter aux personnes qui sont réellement en charge et qui ont la « vraie autorité », le pouvoir de prendre des décisions. Ces derniers vont examiner les informations récoltées, établir un consensus à travers une série d'échanges afin de délibérer. Par conséquent, ce système peut prendre beaucoup de temps puisque les décisions sont souvent prises à travers un processus impliquant de nombreuses parties prenantes. Ainsi, il est judicieux d'identifier la position des négociateurs qui se présenteront lors de la réunion ainsi que leur pouvoir de décision.

Au contraire, les Japonais et les Coréens permettent une plus grande participation du groupe dans la prise de décision que les Chinois (Wang, 2016 ; Chen, 1995). La prise de décision est souvent un processus axé sur le groupe. La seule limitation est la responsabilité individuelle, puisque le groupe doit d'abord discuter et partager leurs points de vue avant qu'un accord puisse être validé par chacun des membres de l'équipe. Les prises de décisions se font par un consensus de groupe étant donné le caractère collectiviste de la culture.

Au Japon, les *shachoo* (directeurs) ne participent qu'à la première et dernière rencontre dans le but d'établir une relation harmonieuse et de long terme. Ce sont les membres qui se trouvent en bas de l'échelle qui vont prendre activement part à la négociation. Le plus souvent, l'équipe est composée d'un senior manager accompagné de plusieurs juniors managers. Il ne faut donc pas s'attendre à ce que le directeur prenne part à tout le processus de négociation. Il y a également la présence de quelques personnes supplémentaires ayant un rôle plus spécifique tel qu'un observateur, un traducteur, un intermédiaire ou un médiateur. La présence d'un avocat est moins courante en Asie, même si la tendance s'inverse dû au renforcement de la législation.

Pour un Occidental, cela peut porter à confusion de ne pas pouvoir discerner le pouvoir de l'autorité. Un négociateur occidental peut venir en tant que seul décideur de son entreprise et chercher en face de lui le décideur de la partie opposée alors qu'en réalité il n'y en a pas.

Les pays de l'Asie de l'Est sont très sensibles au statut attribué à une personne et portent beaucoup d'importance à la hiérarchie. Dès lors, l'interaction entre un individu au statut acquis et un individu au statut attribué peut être conflictuelle et résulter d'un manque de sincérité envers l'autre. Cela peut être vexant et insultant lors d'une négociation d'avoir en face de la table des négociateurs qui ont un statut ou une position hiérarchique inférieure. Ainsi, les négociateurs asiatiques peuvent envoyer de même une personne de faible rang, ce qui va engendrer une perte de temps, puisque celle-ci a très peu d'autorité dans la prise de décision. Il est important de sélectionner des membres qui ont respectivement le même statut que la partie opposante.

5.3.3. Les étapes de la négociation

Avant le début des négociations, la phase de préparation est primordiale. Les Asiatiques vont chercher à obtenir toutes les informations existantes et pertinentes pour percevoir les forces et les faiblesses de chacun. Le réseau de connexion est une source importante d'information. Ils sont très bien préparés et peuvent poser des questions très précises à l'autre partie dans le but d'établir une relation de confiance. Seulement, un Américain pourrait trouver ses questions futiles et répondre vaguement.

Lors de la première rencontre, aucune réelle importante décision n'est prise mais c'est plutôt une manière d'avoir un avant-goût de la suite. Cette étape peut sembler inutile pour les Occidentaux, mais elle est cruciale pour les Asiatiques qui établissent lors de cette phase une bonne atmosphère et une compréhension mutuelle. Cette étape est appelée *nemawashi* au Japon et elle permet de déterminer les attentes de chacun par une consultation informelle avant la phase de négociation officielle (Dupriez et Simons, 2002). L'intervention du directeur se produit dans cette phase pour l'éviter d'être impliqué dans des confrontations dans les prochaines étapes de la négociation.

Lors de la phase officielle de la négociation c'est-à-dire l'échange des informations, une particularité auprès de la culture asiatique est la discussion informelle qui se présente de nouveau. Cet échange informel se déroule en dehors des réunions officielles mais est considéré comme faisant partie du processus de négociation. En général, ces échanges se déroulent dans

des bars ou dans des *karaokes*, tous deux entourés de boissons alcoolisées. Cela permet de développer plus profondément leur relation. Les Asiatiques préfèrent agir de manière à éviter l'apparition de conflit et de confronter de manière directe l'autre parti, cette attitude explique la préférence pour la négociation informelle. Mis à part le caractère informel, les informations échangées portent sur les intérêts de chacun. Dans la négociation traditionnelle, il valait mieux partager le moins d'information possible à la partie opposée et mentir sur ses véritables désirs (Dupriez et Simons, 2002).

En ce qui concerne le langage, un langage grossier ou montrer de la colère ne sera pas bien reçu. C'est une preuve d'un manque de contrôle. En Asie, un négociateur doit être très patient et de bonne foi. Le respect mutuel doit être présent même si la situation peut être confuse. Dans la culture asiatique, les flatteries sont quotidiennement utilisées, un négociateur doit également savoir faire face à cette situation.

Une confrontation agressive et violente est signe de faiblesse et en Asie, les personnes préfèrent éviter de régler cela par une solution légale. Le principal but du confucianisme est d'atteindre et de maintenir l'harmonie sociale. Ainsi, la discussion doit être portée de manière à ce que personne ne perde la face. Si le conflit devait se régler à la cour, c'est un signe qu'ils ne sont pas capables de résoudre leurs problèmes de manière civilisée, ce qui est équivalent à un échec. La réputation est par la même occasion touchée puisque les informations circulent rapidement au sein des réseaux de relations qui sont fortement développés. Dans la plupart des cas, les négociateurs japonais vont essayer d'éviter les confrontations publiques et tout conflit pour sauver leur face tandis que les Chinois qui font également attention à leur réputation vont cependant prétendre être en colère afin d'obtenir l'accord (Seligman, 1989, 145-146).

Dans la suite du processus de négociation, nous pouvons remarquer deux points de vue. Nous allons l'expliquer par le *tatemaie* et le *honne* en japonais. Le *tatemaie* se réfère à la position maintenue de manière officielle à la réunion tandis que le *honne* s'apparente à ce qui est réellement pensé et n'est exprimé que lors des conversations informelles. Ces notions correspondent plus à une négociation plus traditionnelle dans laquelle ils cachaient les intentions réelles et se méfiaient des autres. Ici, c'est la recherche de l'établissement d'une relation durable et en bons termes.

L'accord et la signature constituent la dernière étape et marquent la fin de la négociation. À nouveau, nous pouvons retrouver la présence du directeur à la cérémonie de fin, une fois de plus, le but est de maintenir le *wa*. Pour conclure un accord, le Coréen doit percevoir un certain

bénéfice, peu importe sa nature. Ainsi, le fait de réussir une négociation avec succès est ressenti comme une récompense individuelle et donne un sentiment d'honneur dans l'esprit du négociateur (Wang, 2016). Pour un Japonais, par exemple, un accord sur l'honneur est plus important qu'écrit. Dans l'écriture japonaise, tous les *kanjis* (caractères japonais) ne peuvent pas se retrouver sur un clavier, les notes prises lors des réunions ne peuvent pas refléter tout ce qui a été énuméré. C'est pourquoi la parole est une forme de confiance. C'est probablement pour cette raison que la présence d'un avocat n'est pas toujours nécessaire contrairement aux pays occidentaux. Et dû à l'orientation à long terme et à l'aspect synchrone de la culture, l'accord est trouvé au cours de la négociation et n'est pas planifié par des objectifs au début comme dans la culture occidentale.

En conclusion, à cause des mêmes racines culturelles, la culture chinoise, japonaise et coréenne ont beaucoup de similarités, mais due à une évolution culturelle différente, il existe certaines différences. Malgré qu'il y ait plus de similarités que de différences, nous ne pouvons pas négocier en Chine et en Corée du Sud de la même manière. Dans un cadre international, il est nécessaire d'explorer ces différences, car même une infime différence peut affecter la négociation. Nous retiendrons qu'établir une relation de confiance de long-terme est plus important que le résultat de la négociation et qu'un contrat ne marque pas la fin de la négociation qui peut être vue comme un processus sans fin.

Conclusion

Dans ce mémoire, nous avons repris les différents modèles culturels élaborés par des auteurs occidentaux pour les appliquer sur les trois pays asiatiques que nous avons décidé d'analyser sur base des dimensions culturelles et relationnelles. Avant de nous lancer dans la partie analytique, nous avons abordé les religions, les traditions philosophiques ainsi que les différents concepts culturels distinctifs relatifs aux pays. Les éléments culturels et traditionnels saillants sur lesquels il convient d'insister sont les relations et les réseaux informels, l'importance du collectivisme et de la famille, ainsi que la notion de « la face ». En ce qui concerne les pratiques de GRH, nous avons vu qu'elles ne sont pas toutes identiques pour les trois pays. Néanmoins, nous observons des tendances semblables, notamment due à l'influence des valeurs confucéennes. Une pratique remarquable que nous pouvons retenir est le système de rémunération basé sur le critère de l'ancienneté. Cette pratique est fortement influencée par la vertu confucéenne du respect des aînés. De plus, nous remarquons aussi l'importance de la dimension informelle asiatique à travers les relations comme le *guanxi* chinois, le *yongo* et l'*inhwa* coréens et le *wa* japonais. Ces relations issues de la culture traditionnelle ont certes un impact lors de la recherche d'un emploi ou lors d'une promotion.

Dans le monde des affaires, nous retrouvons également des éléments culturels majeurs. D'une part, dans la communication, le concept de « la face » est primordial dans l'interaction entre deux interlocuteurs. D'autre part, dans les processus de négociation, l'unique perception que les Asiatiques ont d'un accord n'est pas négligeable pour la réussite de la négociation. En effet, dans la culture asiatique, il est essentiel de garder la face, que ce soit sur le plan privé ou professionnel et d'établir des relations de long terme sur base d'une confiance mutuelle.

À l'issue de ce mémoire, nous avons pu atteindre l'un de nos plus gros objectifs personnels. En étant nées et en ayant grandi en Belgique, nous sommes constamment confrontées à deux cultures divergentes. Nous partageons des valeurs inconscientes qui nous sont inculquées depuis l'enfance par la famille, mais également des valeurs diffuses par la société. Ces valeurs sont différentes et peuvent également être contradictoires. Par conséquent, en fonction du contexte dans lequel nous nous trouvons, nous adoptons un comportement différent et interagissons différemment en fonction de notre interlocuteur. Dès lors, ce mémoire a été très enrichissant sur le plan personnel, il nous a permis de prendre grandement conscience de l'origine de ces valeurs dont nous n'avions jamais eu la connaissance auparavant. Les nouvelles

connaissances acquises lors de ce mémoire dépassent clairement nos attentes et nous a permis d'avoir une nouvelle vision sur les aspects culturels de nos origines.

De nombreuses limites ont été rencontrées lors de l'élaboration de ce mémoire. Premièrement, nous sommes conscientes que notre mémoire est majoritairement théorique. Une partie plus pratique, comme par exemple des enquêtes auprès de différentes entreprises asiatiques, aurait fourni une certaine complémentarité dans l'analyse de l'influence de la culture et des traditions sur la société actuelle. Deuxièmement, nous avons aussi remarqué au cours du mémoire que le sujet choisi était très vaste. Par conséquent, nous n'avons pas pu aborder en profondeur les concepts de mémoire comme nous avons voulu, mais nous nous sommes simplement limitées à présenter les grandes tendances. Troisièmement, notre partie théorique est constituée que par des apports et des modèles des auteurs occidentaux. Il aurait pu être intéressant de trouver un modèle élaboré par un auteur asiatique. Malheureusement, dû à un manque de connaissance des auteurs asiatiques et à la difficulté d'accès dû à la barrière linguistique, nous nous sommes limitées à des ouvrages en anglais et français. De ce fait, les données récoltées par les auteurs ne sont pas totalement représentatives d'une population entière et il peut y avoir également une grande relativité dans les données empiriques sur lesquelles nous nous sommes basées. Quatrièmement, notre mémoire ne comporte pas une section sur la comparaison avec les pays occidentaux. La comparaison avec un ou plusieurs pays aurait pu aider le lecteur à mieux comprendre et repérer les différences culturelles saillantes entre les deux régions du monde. Finalement, la situation de la crise du COVID-19 a restreint l'accès à certaines ressources. Sous cette contrainte, la possibilité d'accéder aux bibliothèques et la mise à disposition des ressources par notre faculté étaient limitées. Ainsi, notre bibliographie aurait pu être plus exhaustive dans des circonstances normales.

Lors de la réalisation de ce mémoire, nous avons aussi envisagé plusieurs directions de recherches futures possibles. Étant donné que la société fait face à beaucoup de changements et que le mode de vie est aussi en constante évolution, il est difficile d'évaluer précisément le degré d'influence des valeurs traditionnelles culturelles et en particulier les valeurs confucéennes sur le comportement managérial. Il serait intéressant d'observer si les valeurs traditionnelles culturelles occupent encore une place importante dans les valeurs et les comportements des générations futures. Et dans le cas où celles-ci dériveraient des valeurs traditionnelles, il serait alors intéressant de voir à quel niveau et à quelle ampleur la génération actuelle diffère des générations précédentes.

En vue de la dynamique et de l'état actuel de la mondialisation, les entreprises et les employés évoluent dans un contexte international. Dès lors, il serait pertinent d'effectuer des recherches sur les différentes pratiques adoptées par les entreprises. Prenons l'exemple d'une banque chinoise qui va s'installer au Luxembourg. Va-t-elle garder sa culture organisationnelle basée sur les pratiques traditionnelles, ou plutôt opter pour une coexistence de deux cultures différentes ou s'adapter au nouvel environnement socioculturel dans lequel elle va opérer dans l'avenir ?

Une dernière direction de recherche future serait d'analyser les autres régions telles que l'Asie du Sud ou l'Asie-Pacifique et de voir si celles-ci divergent sur le plan culturel et managérial des pays de l'Asie de l'Est.

Bibliographie

- Ala, M. & Cordeiro, W.P. (1999). Can we learn management techniques from the Japanese Ringi process? *Business Forum*, 24(1-2), 22.
- Alston, J. P. (1989). Wa, Guanxi, and Inhwa: Managerial Principles in Japan, China, and Korea. *Business Horizons* (March-April), 26-31.
- Andreski, S. (1983). *Max Weber on Capitalism, Bureaucracy, and Religion*. London: Allen & Unwin.
- Aoki, K., Delbridge, R. & Endo, T. (2014). Japanese human resource management in post-bubble Japan. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(18), 2551-2572, doi:10.1080/09585192.2012.722118
- Bae, J., Chen, S. J., & Rowley, C. (2011). From a paternalistic model towards what? HRM trends in Korea and Taiwan. *Personnel Review*, 40(6), 700–722.
- Bae, J. & Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), 502–517.
- Barabel M. & Meier O. (2006). International : le défi des différences culturelles. *L'Expansion Management Review*, 1(120), 34-45.
- Borgatti, S. & Foster, P. (2003). The network paradigm in organizational research: a review and typology. *Journal of Management*, 29: 991-1013
- Bebenroth, R. & Kanai, T. (2011). *Challenges of human resource management in Japan*. Abingdon, Oxon, New York, NY, Routledge, doi:10.4324/9780203846704
- Bergiel, E.B., Bergiel, B.J. & Upson, J.W. (2012). Revisiting Hofstede's dimensions: Examining the cultural convergence of the United States and Japan. *American Journal of Management*, 12(1), 69
- Burt, R. (2000). The network structure of social capital. *Research in Organizational Behaviour*, 22: 1-28.
- Cayol, C. (2017). *Pourquoi les Chinois ont-ils le temps ?* Tallandier.
- Cheng, A. (1992). *Les entretiens de Confucius*. Le grand livre du mois.
- Cheng, B., Boer, D., Chou, L., Huang, M., Yoneyama, S., Shim, D., Sun, J., Lin, T., Chou, W., & Tsai, C. (2014). Paternalistic leadership in four East Asian societies: Generalizability and cultural differences of the triad model. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(1), 82–90.

- Chen, M. (1995). *Asian Management Systems*. International Thomson Business Press.
- Cho, Y & Yoon, J. (2001). The origin and function of dynamic collectivism: an analysis of Korean corporate culture. *Asia Pacific Business Review*, 7: 70-88.
- Chung, K.H. & Lee, H.C. (1989). National Differences in Managerial Practices. In K.H. Chung and H.C. Lee (eds.), *Korean Managerial Dynamics*. New York: Praeger, pp.163-80.
- Centre culturel coréen. (2018). Culture coréenne [Brochure]. J., PARK. Récupéré à partir de <https://www.coree-culture.org/IMG/pdf/culturecoreenne96.pdf>
- Colignon, R. & Usui, C. (2003). *Amakudari: The Hidden Fabric of Japan's Economy*. Ithaca and London: Cornell University Press.
- Cooke, F. L., & Kim, S. (2017). Confucianism and Human Resource Management in East Asia. Dans P. Fu, J. Duan, & S. Kim (Éds.), *Routledge Handbook of Human Resource Management in Asia* (p. 46-65). Routledge Handbook. Récupéré à partir de <https://www.routledgehandbooks.com/doi/10.4324/9781315689005.ch3>
- Davies, R. J. (2016). *Japanese Culture: The Religious and Philosophical Foundations*. Tuttle
- Dirks, D. (1998). Experimenting with standardization and individualization: Human resource management and restructuring in Japan. *Management International Review*, 38, 89-103.
- Dupriez, P., & Simons, S. (2002). *La résistance culturelle : Fondements, applications et implications du management interculturel* (2^e éd.). De Boeck.
- Faure, S. (2003). *Manager à l'école de Confucius*. Editions d'organisation.
- Ferchakhi, W., & Meskeh, M. (2014). Geert Hofstede. Cultures nationales et pratiques managériales. Dans U. Mayrhofer (Éd.), *Les Grands Auteurs en Management International* (p. 343356). EMS Editions. Récupéré à partir de <https://www.cairn.info/les-grands-auteurs-en-management-international--9782847696318.htm?WT.tsrc=cairnSearchAutocomplete>
- Gerth, H. H. (1968). *Max Weber on the religion of China*, New York: The Free Press.
- Giraud, P.-N. (2012). La mondialisation : Émergences et fragmentations. *Auxerre: Éd. Sciences humaines*, 29-45.
- Hall, E.T. (1959). *The silent language*, Doubleday, New York ; Trad. française : 1971, *Le langage silencieux*, Seuil, Paris.
- Hall, E.T. (1960). The silent language in overseas business. *Harvard Business Review*, vol. 38, n° 3, 87-96.

- Hall, E.T. (1976). *Beyond culture*, Doubleday, New York ; Trad. française : 1979, *Au-delà de la culture*, Seuil, Paris.
- Hall, E.T. & Hall, M.R. (1990). *Understanding cultural differences – Germans, French and Americans*, Yarmouth, Maine.
- Hall, E. T. (2014). *La dimension cachée*. Points. Traduit de l'anglais (États-Unis) par Amélie Petita
- Han, J. & Han, J. (2009). Network-based recruiting and applicant attraction in China: Insights from both organizational and individual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2228–2249.
- Harris, P. R., & Moran, R. T. (1979). *Managing cultural differences*. Gulf Publishing Company.
- Hattori, T. (1984). Ownership and Management in Modern Korean Enterprise. *Asian Economy* (May-June).
- He, W., Long, L., & Kuvaas, B. (2016). Workgroup salary dispersion and turnover intention in China: A contingent examination of individual differences and the dual deprivation path explanation. *Human Resource Management*, 55(2), 301–320.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures : The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2 (1), 1-26. doi :10.9707/2307-0919.1014
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2010), *Cultures and organizations : software of the mind*. 3^e éd., McGraw-Hill, New York ; Trad. française : 2010, *Cultures et organizations ; nos programmations mentales*, 3^e éd., Pearson Education, Paris.
- Hofstede Insights. *Country Comparison*. (s. d.).
En ligne <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison>, consulté le 11 mai 2020
- Hofstede Insights. (2020). *Country Comparison: China, Japan, South Korea*.
En ligne, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china,japan,south-korea/>, consulté le 28 avril 2020
- Hom, P. W. & Xiao, Z. (2011). Embedding social networks: How guanxi ties reinforce Chinese employees' retention. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 188–202.
- Horak, S. (2014). Antecedents and characteristics of informal relation-based networks in Korea: Yongo, Yonjul and Inmaek. *Asia Pacific Business Review*, 20, 78–108.
- Horak, S. (2017). The informal dimension of human resource management in Korea: Yongo,

- recruiting practices and career progression. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(10), 1409–1432, doi : 10.1080/09585192.2015.1089062
- Hori, I. (1967). The appearance of individual self-consciousness in Japanese religion and its historical transformations. In C. Moore (Ed.), *The Japanese mind* (pp. 201-227). Rutland, VT: Tuttle.
- Howard, A., Williams, S., Wellins, R. S., & Liu, L. (2014). *Employee retention in China 2006/2007: The flight of human talent*. Pittsburgh, PA: Society for Human Resource Management.
- Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Human Resource Management: Critical Perspectives on Business and Management*, 2, 45–74.
- Jyoti, S. & Sharthak, S. (2019). Human Resource Management in Japan. *Journal of Advances in Management*, 12(1), 48-53.
- Katz, L. (2008). *Negotiating International Business - The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World*. Booksurge Publishing.
- Kim, Y. H. (2000). Emergence of the network society: Trends, new challenges, and an implication for network capitalism. *Korea Journal*, 40, 161–184.
- Kim, S. & Wright, P. M. (2011). Putting strategic human resource management in context: A contextualized model of high commitment work systems and its implications in China. *Management and Organization Review*, 7(1), 153–174.
- Kim, S., Fu, P., & Duan, J. (2017). Confucianism and human resource management in East Asia. In F. L. Cooke & S. Kim (Eds.) *Routledge Handbook of Human Resource Management in Asia*, 46-65, London, Routledge.
- Lazaridi, K. (2012). Particularities of Japanese Management. *Journal of Business*, 1(2), 29–34.
- Ledenava, A. (2008) Blat and Guanxi: Informal Practices in Russia and China. *Comparative Studies in Society and History*, 50: 118-44.
- Lee, H., Iijima, Y. & Reade, C. (2011). Employee preference for performance-related pay: Predictors and consequences for organizational citizenship behaviour in a Japanese firm. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(10), 2086-2109, doi:10.1080/09585192.2011.560861
- Lee, S., & Brinton, M. C. (1996). Elite education and social capital: The case of South Korea. *Sociology of Education*, 69, 177–192.
- Lee, S.M. & S.J. Yoo (1987a). Management Style and Practice of Korean Chaebols. *California Management Review* 95: 95-110.

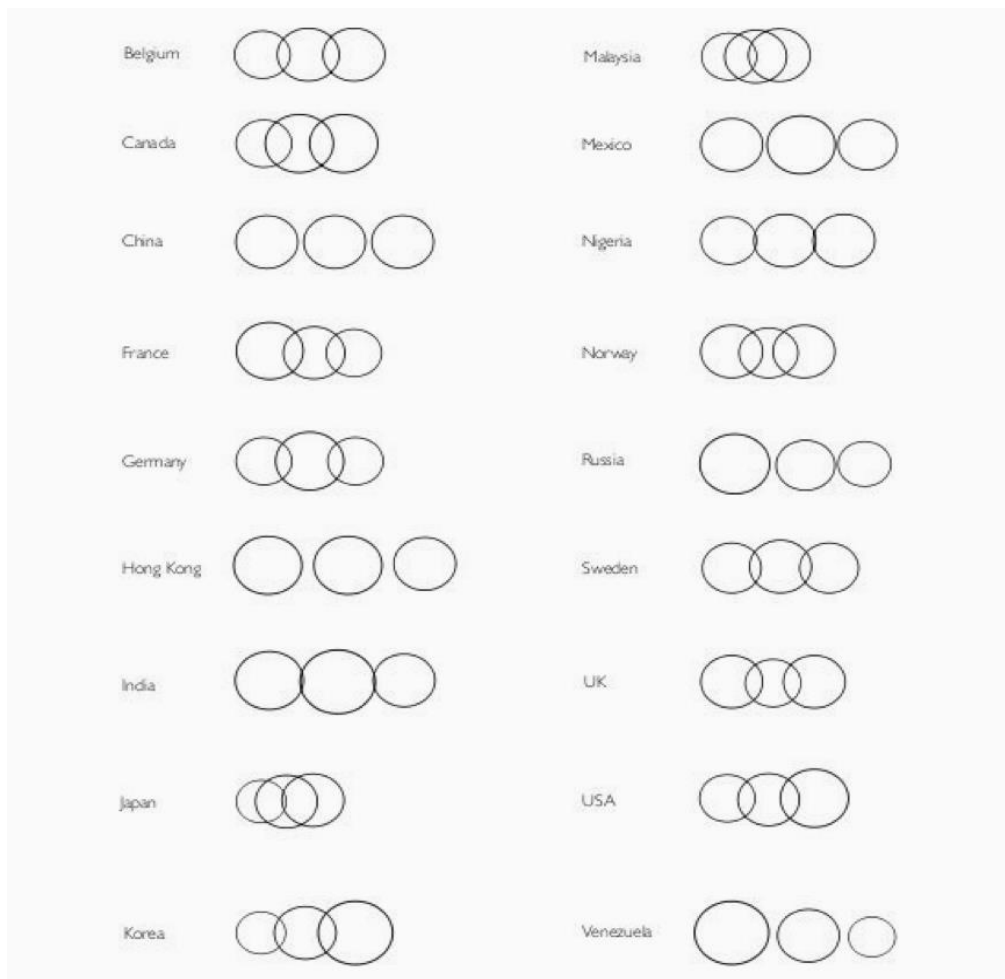
- Leung, K. (2012). Indigenous Chinese management research: Like it or not, we need it. *Management and Organization Review*, 8, 1–5.
- Leung, K., Koch, P. T., & Lu, L. (2002). A dualistic model of harmony and its implications for conflict management in Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 201–220.
- Lew, S. C. (2013). Missing links in understanding Korean development. In S. C. Lew (Ed.), *The Korean economic development path – Confucian tradition, affective network* (pp. 3–24). New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Li, S.-Z., et al. (1986). *Sun Tzu Art of War and Business Management*, Nanning: Guangxi People's Press.
- Liu, D. (2016). Parental involvement and university graduate employment in China. *Journal of Education and Work*, 29(1), 98–113.
- Low, P. K. C. (2010). *Successfully Negotiating in Asia*. Springer International Publishing.
- Maccoll, M.D. (1995). A model of Japanese corporate decision making. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(4), 375-393
- Meier, O. (2004). *Management interculturel : stratégie, organisation, performance*. Dunod.
- Minkov, M. (2009), Predictors of differences in subjective well-being across 97 nations. *Cross-Cultural Research*, vol. 43, n° 2, pp. 152-179.
- Mitu, E. I. & Vasic, M. (2018). Comparative Management of Human Resources between USA and Japan. *Valahian Journal of Economic Studies, Sciendo*, vol. 9(1), 93-100.
- Moriguchi, C. (2014). Japanese-style human resource management and its historical origins. *Japan Labor Review*, 11(3), 58-77.
- Morishima (1995). The Japanese Human Resource Management System: A Learning Bureaucracy, dans L. F. Moore et P. Devereaux Jennings (sous la dir.), *Human Resources on the Pacific Rim. Institutions, Practices, and Attitudes* (pp.119-150). Berlin, Walter de Gruyter.
- Ng, M. (2016). Examining social exchange among Chinese service workers: The mediating effect of trust in organization. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(2), 1757–4323.
- Nolan, J. (2011) 'Good guanxi and bad guanxi: Western bankers and the role of network practices in institutional change in China', *International Journal of Human Resource Management*, 22: 3357-72.
- Nolan, J. (2013). Continuity and change in guanxi networks in East Asia. Dans M. Warner (Éd.), *Managing across diverse cultures in East Asia : issues and challenges in a changing globalized world* (p. 168-182). Routledge.

- Onishi, J. (2006). The transferability of Japanese HRM practices to Thailand. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(3), 260- 275, doi:10.1177/1038411106069411
- Ono, H. (2010). Lifetime employment in Japan, Concepts and measurements. *Journal of the Japanese and International Economies*, 24(1), 1-27, doi:10.1016/j.jjie.2009.11.003
- Palmer, M. (1991). *The elements of Taoism*. Shaftesbury, Dorset: Element Books.
- Park, M.-S. (1996). *Communication styles in two different cultures: Korean and American* (3rd ed.). Seoul: Han Shin Publishing Co.
- Peng, M. W., & Luo, Y. (2000). Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. *Academy of Management Journal*, 43, 486–501.
- Pye, L. (1982). *Chinese Commercial Negotiating style*. New York : Oelgeschleger, Gunn and Hain.
- Redding, G. (1990). *The spirit of Chinese Capitalism*. New York: Walter de Gruyter.
- Reischauer, E. (1988). *The Japanese today*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Rives, J., & Roger, A. (2014). Edward T. Hall. La communication interculturelle. Dans U. Mayrhofer (Éd.), *Les Grands Auteurs en Management International* (p. 375-390). EMS Editions. Récupéré à partir de <https://www.cairn.info/les-grands-auteurs-en-management-international--9782847696318.htm?WT.tsrc=cairnSearchAutocomplete>
- Rose, R.C. & Kumar, N. (2007). The transfer of Japanese-style HRM to subsidiaries abroad. *Cross Cultural Management*, 14(3), 240, doi:10.1108/13527600710775784
- Rowley, C. (2013). The changing nature of management and culture in South Korea. Dans M. Warner (Éd.), *Managing across diverse cultures in East Asia : issues and challenges in a changing globalized world* (p. 122-150). Routledge.
- Rowley, C., & Paik, Y. (2009). *The changing face of Korean management*. Routledge.
- Schaede, U. (1995). The “Old Boy” Network and Government-Business Relationships in Japan. *Journal of Japanese Studies*, 21 : 293-317.
- Seligman, S. D. (1989). *Dealing with the Chinese*, New York: Warner Books.
- Sorenson, C. W. (1994). Success and education in South Korea. *Comparative Education Review*, 38, 10–35.
- Snelling, J. (1990). *The elements of Buddhism*. Shaftesbury, Dorset: Element Books
- Sparke, M. (2013). Commodities. In *Introducing globalization: Ties, tension, and uneven integration*. Chichester : Wiley-Blackwell, p. 57-98.
- Sugimoto, Y. (2010). *An Introduction to Japanese Society* (3^e éd.). Cambridge University Press.

- TheJapanTimes. (2017). *Get to the bottom of « amakudari »*.
En ligne <https://www.japantimes.co.jp/opinion/2017/01/25/editorials/get-bottom-amakudari/> , consulté le 25 juillet 2020
- Tremblay D.-G. & Rolland D. (2018). *Gestion des ressources humaines : Typologies et comparaisons internationales*. (3^e éd.). Presses de l'Université du Québec.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2004). *L'entreprise multiculturelle* (Augmentée éd.). Maxima Laurent du Mesnil Paris France.
- Tung, R. L. (1984). How to Negotiate with the Japanese. *California Management Review*, 26(4), 62-77. <https://doi.org/10.2307/41165098>
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. *American Sociological Review*, 61: 674-98).
- Wan, H.L. (2015). Employee Loyalty at the Workplace: The Impact of Japanese Style of Human Resource Management. *International Journal of Applied HRM*, 3(1), 1-17.
- Wang, H. (2016). A Study of Negotiating Strategies in South Korea. *Journal of Literature and Art Studies*, 6(8), 951957. <https://doi.org/10.17265/2159-5836/2016.08.010>
- Warner, M. (2010). In search of Confucian HRM: Theory and practice in Greater China and beyond. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2053–2078.
- Warner, M. (2003). *Culture and management in Asia*. RoutledgeCurzon.
- Warner, M. (2013). *Managing Across Diverse Cultures in East Asia : Issues and challenges in a changing globalized world*. Routledge.
- Watts, A. (1995). *The philosophies of Asia*. Tokyo: Tuttle.
- Watts, A. (1997). *Taoism: Way beyond seeing*. Tokyo: Tuttle.
- Whitehill, A. M. (1991). *Japanese Management: Tradition and Transition*, Londres, Routledge.
- Witt, M. A. (2013). East Asian business systems in transition. Dans M. Warner (Éd.), *Managing across diverse cultures in East Asia: issues and challenges in a changing globalized world* (p. 183-195). Routledge.
- Worthley R., MacNab B., Brislin R., Ito K. & Rose E.L. (2009). Workforce motivation in Japan: An examination of gender differences and management perceptions, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 1503-1520, doi:10.1080/09585190902983421 (2009).
- Wu, J., & Chen, X. (2012). Leaders' social ties, knowledge acquisition capability and firm

- competitive advantage. *Asia Pacific Journal of Management*, 29, 331–350.
- Yang, M. (2002) ‘The resilience of Guanxi and its new deployments: a critique of some new Guanxi scholarship’, *The China Quarterly*, 170: 459-76.
- Yee, J. (2000). The social networks of Koreans. *Korea Journal*, 40, 325–352.
- Zhao, S., & Du, J. (2013). The changing nature of management and culture in China. Dans M. Warner (Éd.), *Managing across diverse cultures in East Asia: issues and challenges in a changing globalized world* (p. 67-86). Routledge.

Annexes



Graphique 1 – Représentation du passé, présent et futur (Trompenaars et Hampden-Turner, 2004, p. 211)

