

## Etudes Comparatives sur la Hiérarchie au Travail: Le Cas des Chinois et des Japonais

JIANG Xi<sup>[a],\*</sup>; WANG Shuyan<sup>[b]</sup>

<sup>[a]</sup>Lecturer, Ecole du Journalisme et de la Communication, Université des Etudes Etrangères du Guangdong, Chine.

<sup>[b]</sup>Associate professor, Centre des Etudes Lexicographiques, Université des Etudes Etrangères du Guangdong, Chine.

\*Corresponding author.

**Supported by** the Research Project for the Creative Talent Youth of Guangdong Province Universities “Comparative Analysis of China and France in Terms of Approaches and Forms of Overseas Cultural Dissemination”; the 12<sup>th</sup> Five Year Planning Project of Guangzhou Philosophy and Social Science Funds in 2014 “Comparative Research of the Strategies of City Communication by Big Events in Different Countries the Case of Guangzhou and Lyon” (14Q20).

Received 21 May 2016; accepted 15 July 2016

Published online 26 August 2016

### Résumé

Les visions et les représentations des employés chinois et des employés japonais en termes de hiérarchie au travail ne sont pas aussi similaires que ce que pensent des chercheurs dans le domaine de l’interculturalité. Au travers de plus de 50 entretiens approfondis, cet article montre qu’une grande différence existe entre l’insistance des Japonais sur la structure hiérarchique stricte au sein des entreprises et la demande d’égalité des employés chinois, notamment chez les jeunes. Ces différences culturelles en hiérarchie sont originaires des antécédents divers entre la culture chinoise et la culture japonaise. Fortement liée à la structure familiale et à son système d’héritage, la culture japonaise est très hiérarchisée. Tandis que la société chinoise, en raison de son système familial différent et de l’influence de l’examen impérial, est également hiérarchique mais moins rigide.

**Mots-clés:** Interculturalit; Hiérarchi; Communication d’entreprise; Chine; Japon

Jiang, X., & Wang, S. Y. (2016). Etudes Comparatives sur la Hiérarchie au Travail: Le Cas des Chinois et des Japonais. *Canadian Social Science*, 12(8), 99-107. Available from: <http://www.cscanada.net/index.php/css/article/view/8744>  
DOI: <http://dx.doi.org/10.3968/8744>

## 1. CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

### 1.1 Cadre Théorique

Chaque fois qu’on parle des groupes asiatiques, on pense souvent à leurs différences culturelles par rapport aux Européens, aux Latino-américains ou aux Arabes. Les Asiatiques sont souvent considérés de manière très simplifiée par beaucoup de chercheurs des sciences sociales et humaines comme une seule catégorie culturelle dans laquelle les valeurs, façons de penser et comportements entre les peuples sont peu différents (Kwok, 2006). Des termes très flous, comme la «culture orientale», ou la «culture asiatique», se trouvent facilement dans des travaux dans la comparaison culturelle (Shang, 1998). Malgré des raisons historiques et traditionnelles, comme l’influence forte du confucianisme, il existe quand même des caractères culturels divers entre les groupes culturels de l’Asie de l’Est, tout comme ce qui existe entre les Allemands, les Français et les Américains, malgré leurs similitudes physiques ou les racines historiques et culturelles communes. Bien sûr, il est difficile, pour certains occidentaux qui ne sont jamais allés en Asie ou qui n’ont pas beaucoup d’occasions de fréquenter les Asiatiques, de distinguer à première vue les Chinois des Japonais et de reconnaître leurs différences en matière de culture, mais on ne peut pas renoncer à la diversité culturelle entre ces peuples et la négliger. Si certains chercheurs ont déjà mené des recherches à propos de la divergence culturelle entre les Chinois et leurs voisins japonais dans ce domaine, nous ne voyons pas des discussions globales et des analyses profondes sur ces différences, par exemple, en termes de hiérarchie.

Selon les travaux très connus du sociologue néerlandais Geert Hofstede, la hiérarchie, ou plus précisément selon Hofstede, la «distance du pouvoir», se réfère à la perception du degré d’inégalité du pouvoir entre celui qui détient le pouvoir hiérarchique et celui

qui y est soumis. Elle reflète la distance entre différents niveaux hiérarchiques d'une organisation et la manière dont est traitée l'inégalité des individus (Hofstede, 1994; Angué & Mayrhofer, 2010).

Dans les pays où la distance hiérarchique est courte, le partage de pouvoir est plutôt égalitaire. Les différences entre les classes sont très faibles et il n'existe pas beaucoup de conflits entre ceux qui détiennent le pouvoir et ceux qui n'en disposent pas. Dans une telle société, certaines personnes sont considérées comme de meilleurs leaders que les autres mais elles essaient de montrer le moins possible leur puissance devant le public. Ainsi, dans le monde professionnel des pays, la relation entre les supérieurs et leurs subordonnés est basée sur l'égalité et la dépendance est limitée entre eux. Et ces derniers sont souvent accessibles. Ils écoutent avec patience les points de vue de leur service ou direction, choisissent des méthodes participatives pour gérer le personnel et donnent plus d'autonomie aux subordonnés. Aux yeux des subordonnés, les supérieurs sont des gens comme eux et ils montrent une préférence pour les consulter en cas de besoin. (Interdépendance entre supérieur et subordonné). Enfin, la distance émotionnelle entre eux est relativement petite: les subordonnés approchent et contredisent facilement leurs supérieurs.

Dans les pays où la distance hiérarchique est élevée, le pouvoir et la richesse ne sont pas distribués de manière égalitaire. Certaines personnes en détiennent plus que les autres et cela est souvent considéré comme normal. Cela engendre des conflits et la relation entre les membres des pays n'est pas en harmonie. Dans le monde professionnel, il y a une considérable dépendance des subordonnés à leurs supérieurs. Ceux-ci possèdent une autorité absolue devant ceux-là, et sont habitués à prendre les décisions personnellement sans avis de la part de leurs subordonnés. Pour ceux-là, exécuter les «ordres» de leurs supérieurs est considéré comme un principe professionnel. En face des règles et normes, les gens d'une hiérarchie plus élevée ont des privilèges pour éviter de les respecter, tandis que les personnes de hiérarchie moins élevées n'ont qu'à les respecter.

Selon Geert Hofstede, que ce soit la culture chinoise ou japonaise, elles sont toutes les deux caractérisées par le fait que le pouvoir n'est pas réparti de manière égalitaire. Ceci dit, la Chine et le Japon sont deux pays culturellement très hiérarchisés (Hofstede, 1994). En revanche, les limites des travaux de Hofstede ont suscité de nombreuses critiques dans le monde scientifique. Est-il vraiment bien d'expliquer la culture d'une nation par une liste exhaustive de ses caractères explicites et implicites? Comme ce que montre Philippe d'Iribarne, la recherche d'Hofstede tend à caractériser les cultures nationales par quelques chiffres et catégories, mais une culture ne se réduit pas à une collection de dimensions indépendantes (d'Iribarne, 1989). Selon le sociologue français, toutes

pratiques humaines sont fortement liées à la tradition et à l'histoire de toute communauté culturelle (d'Iribarne, 1989). Ainsi, des cultures qui paraissent «similaires» sont effectivement différentes en raison des origines historiques diverses, tout comme la hiérarchie par rapport à la culture chinoise et la culture japonaise.

Suite à la discussion précédente, nous nous posons ainsi des questions suivantes:

S'il n'existe pas de deux cultures totalement identiques, la culture chinoise et celle japonaise sont certainement différentes au niveau de hiérarchie. Mais quelle sont ces différences? Existe-t-il un lien historique par rapport à cette divergence hiérarchique? Enfin, comment ces différences en termes de hiérarchie se représentent-elles dans la vie sociale, par exemple, au travail, lors de la coopération professionnelle entre les Chinois et les Japonais, et quels sont les problèmes provoqués par cette divergence?

Nous essayons tout d'abord, au travers de notre recherche, de bien identifier les représentations différentes en hiérarchie des employés chinois et japonais au travail, ceci dit, leurs valeurs, comportements et façons de penser par rapport à la distance du pouvoir lors de leur coopération professionnelle. Ensuite, nous espérons trouver, en appui de notre travail sur terrain et de travail documentaire, les origines profondes historiques et traditionnelles par rapport à la divergence culturelles en hiérarchie entre les employés chinois et leurs collègues japonais.

## 1.2 Méthodologie

Une liste exhaustive des réponses ne peut pas relever tous les caractères d'une culture, et une enquête composée de questions fermées ne peut que donner des réponses très superficielles, surtout pour les cultures asiatiques entre lesquelles la divergence culturelle est moins explicite. Ce dont nous avons besoin, c'est de faire parler les interlocuteurs, à savoir les employés de cultures différentes dans les entreprises, d'établir une vraie communication bilatérale, dynamique et interactive fondée sur une confiance mutuelle, en vue de saisir ce qu'ils pensent de nos questions de recherche.

Nous avons ainsi choisi l'entretien semi-directif pour mener notre travail sur terrain. Pour la conduite des entretiens, nous en avons déjà parlé dans un autre article intitulé comme «Representation, Transformation and Discussion of the Collectivist Identity of Young Chinese Employees in Foreign-Invested Enterprises» (Jiang, 2016), car toutes les deux études sont dans le cadre d'une recherche plus large sur la divergence culturelle et ses représentations différentes entre les employés asiatiques dans les entreprises internationales.

---

## 2. RÉSULTAT DES ENTRETIENS

---

A partir de l'année 2010, nous avons eu au total plus de 50 entretiens sur notre sujet de recherche, et nous parlons

maintenant, à partir des informations obtenues lors de nos entretiens approfondis, des représentations différentes hiérarchiques entre les employés chinois et japonais au travail.

## 2.1 Embauche Professionnel: Attitudes Différentes Sur le Diplôme

Dès l'interview d'embauche professionnelle, presque tous les employés chinois s'aperçoivent très vite du caractère hiérarchique des entreprises culturellement japonaises: Ils ont été déjà présélectionnés en fonction de leurs diplômes universitaires par les entreprises avant d'être interviewés. Beaucoup d'entreprises japonaises ont leurs propres critères sur le diplôme des candidats. En fonction des postes proposés, le service des ressources humaines dispose des listes des différentes universités. Plus le poste est important et supérieur, plus la liste est courte. Si le candidat est diplômé dans une université qui fait partie de la liste et s'il a obtenu des notes et mentions satisfaisantes, il pourra ainsi être sélectionné pour l'étape suivante de l'embauche, souvent soit pour des examens professionnels, soit pour l'interview. Au contraire, si le candidat n'est pas diplômé dans une université de la liste, il sera probablement très vite refusé, même s'il est effectivement compétent par rapport au poste proposé par l'entreprise, d'où l'importance du diplôme dans la société japonaise.

Des interlocuteurs japonais nous donnent leurs opinions sur ce sujet lors de nos entretiens.

Dans mon travail, je fais souvent le choix des candidats par cette méthode. A mon avis, il s'agit d'une méthode efficace et assez objective. Les études ne sont pas faciles. Pour avoir une bonne note et être admis par une bonne université, les capacités intellectuelles sont indispensables, mais d'autres capacités sont également importantes: Être sérieux, persévérant et avoir de l'initiative, connaître bien ses points forts et point faibles, avoir la capacité de s'adapter à des personnes et environnements différents, et etc.. Toutes les capacités mentionnées ne sont pas simplement nécessaires pour les études, mais aussi pour le travail. Ainsi, si le candidat est diplômé d'une bonne université, on peut dire qu'il est meilleur que beaucoup d'autres, et qu'il présente plus ou moins ces qualités et sera compétent pour le poste proposé.

Les diplômés des bonnes universités sont sûrement meilleurs que les autres. Notre société est compétitive, y compris dans les écoles. Si une personne ne peut pas battre ses camarades scolaires, comment pourra-t-il devenir meilleur dans d'autres domaines? Nous avons besoin de candidats forts, qui ont plus de capacités, et plus de confiance en eux.

J'ai beaucoup travaillé à l'école. Lorsque les autres enfants jouaient au football ou au baseball, je suis resté dans mon bureau pour les exercices de mathématiques ou d'anglais. Je me couchais tard mais je me levais très tôt. Je ne me reposais pas beaucoup, y compris les week-ends et les jours fériés. C'est la raison pour laquelle j'ai eu mon admission pour l'Université Keio (une très bonne université japonaise). Il est inimaginable que l'on ne recrute pas les candidats comme nous mais ceux qui n'ont pas beaucoup travaillé à l'école et n'ont pas non plus de bons diplômes.

«Le diplôme, c'est un critère, une condition préalable. Sans un diplôme, pas de bonne chance; sans diplôme, aucune opportunité. Vous pensez peut-être que j'exagère, mais c'est la réalité dans notre pays.»

Bien sûr, nous constatons aussi que deux interlocuteurs expriment des points de vue un peu différents par rapport à leurs collègues. Ils ne pensent pas que ce soit une méthode infaillible et que cette méthode puisse entraîner de négliger des compétences, mais ils reconnaissent également:

Leur diplôme nous prouve déjà qu'ils sont meilleurs que les autres, au moins sur la capacité de l'apprentissage. En outre, si on ne les choisit pas mais si on choisit les autres qui sont diplômés des universités moins prestigieuses, ce n'est pas non plus juste, car les premiers ont vraiment bien fait leurs études....

Il y a souvent trop de candidats et on n'a pas assez le temps. Faire le choix en fonction de leur diplôme est une méthode efficace. D'ailleurs, toute la société le fait comme cela, si on le faisait différemment, ce serait bizarre....

Si la plupart de nos employés japonais sont d'accord pour cette méthode de sélection par le diplôme, beaucoup d'employés chinois, donnent des opinions différentes. Et notamment certains jeunes employés chinois, qui sont vivement contre cette méthode. Pour eux, cette façon, à caractère «discriminatoire», ne rend pas compte de l'importance des vraies capacités des employés par rapport au travail.

Le diplôme ne peut que prouver qu'on est bon élève, mais cela n'a forcément pas une relation directe avec l'avenir professionnel. Qu'il soit diplômé d'une bonne université ou pas, on ne peut assurer qu'il sera meilleur dans le travail que les autres. Le travail est différent des études. Il est beaucoup plus compliqué: La relation professionnelle, l'environnement interne et externe, la conjoncture, les missions elles-mêmes, tout cela est très compliqué.

Un diplôme signifie seulement qu'on a une bonne connaissance sur sa spécialité. Mais dans le travail, on a bien besoin plus de compétences et connaissances. Je ne pense pas que les candidats des bonnes universités puissent devenir des meilleurs employés.

Certains de nos interlocuteurs évoquent en même temps la situation spéciale de l'admission universitaire en Chine. Celle-ci ne se fait pas tout à fait au niveau national, mais plutôt provincial. Une université peut donner des quotas d'admission différents en fonction des provinces. Ceci dit, si le nombre des candidats est élevé et que le quota n'est pas très élevé, les candidats auront moins de chance d'être admis. Par exemple, pour Pékin ou Shanghai où se trouvent la plupart des bonnes universités chinoises, on a plus de quotas mais le nombre des candidats peut même être inférieur à celui de certaines autres provinces plus peuplées. Ainsi, les enfants de ces deux villes ont beaucoup plus de possibilités d'être admis dans les meilleures universités.

Je viens de la province du Hubei. Les candidats sont tellement nombreux que la compétition est très dure. J'ai eu 640 sur

750 à la note du concours national d'admission universitaire. Cependant, un de mes camarades universitaires pékinois n'a eu qu'une note à peine supérieure à 500. Cela n'est pas du tout juste pour les candidats de ma province. Si un lycéen a une telle note, il ne sera jamais admis par mon université, même par les universités relativement moins prestigieuses, car le seuil dans ma province est bien plus élevé que 600. De ce fait, peut-on dire que ce candidat est moins doué pour les études que mon camarade universitaire, si on juge les gens simplement à partir de leur diplôme? N'aura-t-il jamais la chance d'obtenir un bon travail, alors que mon camarade universitaire pékinois est employé par une très bonne entreprise et est bien payé? C'est une discrimination!

Un interlocuteur chinois nous raconte cette histoire avec beaucoup d'émotion.

## 2.2 Visions Diverses Sur le Système D'administration

Après le recrutement, le sentiment sur la hiérarchie des nouveaux arrivants des entreprises japonaises est plus fort. Ils trouvent très vite que leurs missions et postes sont hiérarchiquement bien définis. Ils ont leur travail à accomplir, leurs propres droits et devoirs. Ils ont également des supérieurs et éventuellement des subordonnés et assistants. La dépendance des subordonnés aux supérieurs est grande et évidente, tout comme ce qui se trouve dans la famille à caractère japonais. Les supérieurs jouent les rôles de pères/grands frères et les subordonnés peuvent être considérés comme fils/petits frères. Ainsi, les premiers donnent des ordres et précisent les missions des subordonnés. Quand ceux-ci commettent des erreurs ou que leur travail n'est pas satisfaisant, les critiques qui les attendent seront très sévères et sans pitié, de façon parfois difficile à comprendre pour les Occidentaux. Pour les subordonnés, bien écouter et suivre les ordres de leurs supérieurs est le plus important. Il est mieux de ne pas prendre les choses pour acquis et être trop «intelligent» d'«inventer» des moyens ou pistes personnels. Si on a des problèmes, il est possible de demander des conseils ou suggestions auprès des supérieurs, mais la discussion à l'égalité comme dans certains pays de l'Europe du nord n'existe guère.

Aux yeux des Japonais, ce style d'administration assure la stabilité, la solidarité et l'efficacité de l'entreprise.

Nous travaillons comme une armée. Les supérieurs sont des généraux. Ils prennent la décision et élaborent les stratégies du développement de l'entreprise. Les employés sont des soldats. Ils mettent en œuvre et exécutent les ordres des supérieurs. Ils sont autour des leaders en vue de gagner la bataille. La solidarité est importante pour le développement de l'entreprise.

Dans notre entreprise, les missions de chacun sont très clairement définies. Nous savons ce que nous devons faire et ce que nous ne pouvons pas faire. Cela permet d'assurer l'efficacité de travail... Si les supérieurs n'ont pas assez d'autorité devant leurs subordonnés, comment peuvent-ils diriger leur service? Et si les subordonnés ne suivent pas les demandes de leurs

supérieurs, remettent en cause trop souvent leurs décisions et se disputent avec eux, aura-t-on encore la stabilité et la solidarité de l'entreprise? Et la déstabilisation nuira au développement de l'entreprise!

Si la majorité des dirigeants japonais apprécie ce système d'administration, beaucoup de nos employés chinois interrogés lors des entretiens, en particulier les jeunes, le remettent en cause et certains d'entre eux sont vivement contre lui. Ils pensent que c'est un système hiérarchique trop rigide qui ne respecte pas les employés.

Je comprends bien qu'il existe toujours une relation hiérarchique entre les supérieurs et leurs subordonnés. C'est pareil partout dans le monde. Mais comment les supérieurs peuvent-ils posséder une autorité tellement absolue? Ce qui m'étonne est que je vois souvent des chefs de services critiquer leurs subordonnés devant le public de manière très sévère, sans qu'ils prennent en compte leur «face». J'ai déjà vu des nouveaux employés, souvent des filles crier dans les toilettes. En revanche, si jamais les supérieurs ont commis des erreurs, rares sont ceux qui ont le courage de les leur montrer, comme s'ils avaient toujours raison. Le problème est que personne n'a toujours raison et que chacun peut commettre des erreurs. Pourquoi ne peut-on pas montrer les erreurs des supérieurs? Si les subordonnés restent toujours silencieux, je ne crois pas que ce soit bien pour le développement de l'entreprise.

En cas de problèmes lors du travail, certains jeunes employés chinois essaient de faire appel à la discussion avec leurs supérieurs. Normalement, ces demandes sont acceptées, mais la suite ne sera pas ce qu'ont pensé ces jeunes employés.

Une fois assis, je me suis rendu compte très vite que mon supérieur n'était pas très content. Il m'a demandé tout d'abord pourquoi je n'avais pas pu résoudre personnellement le problème, comme si je n'étais pas compétent. Durant toute la discussion, il n'a jamais été souriant. A l'issue de notre rendez-vous, mon supérieur m'a fait comprendre qu'il était très occupé et que c'était la dernière fois.

Nous raconte un jeune employé chinois de l'âge de 24 ans qui a à peine commencé à travailler dans une entreprise japonaise. En effet, d'autres jeunes employés chinois nous informent sur le fait également qu'il n'existe pas beaucoup de communication entre les employés hiérarchiquement différents. A la différence des entreprises européennes ou américaines où la communication interne entre les supérieurs et subordonnés n'est pas rare, les dirigeants dans les entreprises à caractère culturel japonais sont habitués à tenir une distance de pouvoir avec les employés hiérarchiquement inférieurs. Ils n'initient guère la communication avec leurs subordonnés, même en cas de problèmes. Dans nos entretiens, des employés chinois nous montrent leur inquiétude : Sous cette administration, les subordonnés n'ont plus le courage de discuter et communiquer avec leurs supérieurs. Ce qui importe, c'est de finir leur travail sans erreurs. Si cela continue, où iront la créativité et l'innovation qui sont toutes deux très importantes pour l'entreprise?

### 2.3 Ancienneté: Très Importante Pour les Japonais

Le troisième point remis en cause sur le système hiérarchique dans les entreprises à caractère japonais concerne l'ancienneté. Celle-ci signifie beaucoup plus que les années où on a travaillé pour une entreprise. En effet, le salaire, la promotion et même le statut au sein des entreprises sont déterminés par elle. L'ancienneté y joue un rôle crucial. Plus longtemps on travaille pour une entreprise, plus fidèle on sera considéré par le patron. Les employés qui ont travaillé plus longtemps possèdent en général une autorité devant leurs collègues hiérarchiquement de même niveau. Ceci dit, ils peuvent également critiquer et préciser le travail des nouveaux recrutés, et même transférer, malgré l'interdit officiellement, une partie de leur propre travail aux employés ayant moins d'ancienneté. En outre, le salaire est aussi décidé par l'ancienneté. Plus longtemps on a travaillé pour une entreprise, plus on gagne. Selon les employés interrogés dans nos entretiens qui ont travaillé ou travaillent encore dans les entreprises à caractère culturel japonais, beaucoup d'entre eux ne peuvent pas comprendre le fait que des collègues gagnent autant ou même plus qu'eux en raison de leur ancienneté mais pas de leur capacité. Tout comme la parole suivante d'une jeune fille chinoise:

Ce n'est pas du tout juste pour les personnes qui sont plus compétentes et qui ont apporté beaucoup de contributions au développement de l'entreprise. Comment des personnes peuvent-elles gagner plus simplement parce qu'elles ont travaillé plus longtemps? Cela va nuire à la motivation des employés qui veulent vraiment travailler au profit des employés pas sérieux!

Enfin, la promotion professionnelle se fonde aussi sur l'ancienneté. Par exemple, quand un poste de cadre d'un service est libéré, la direction pense souvent à une personne qui a plus d'ancienneté, alors que le nom d'une autre personne qui est plus compétente mais a moins d'ancienneté ne vient pas souvent en premier à l'esprit des dirigeants. Si la plupart de nos employés japonais et considèrent cela comme normal, cette sorte de promotion professionnelle démotive beaucoup nos jeunes employés chinois. Elle leur fait sentir que leurs contributions à l'entreprise et leurs capacités ne sont pas reconnues. Pour beaucoup, c'est une raison importante de leur changement de travail et d'entreprise, car à leurs yeux, ce ne sera pas la peine de travailler pour une entreprise dans laquelle leurs capacités ne sont pas valorisées, notamment ce sont des personnes qui ont soif de réussir et de se faire reconnaître par les autres. L'opinion d'un jeune garçon chinois âgé de 28 ans nous montre bien ce sentiment.

Je n'en peux plus. Si je veux être promu dans mon entreprise, il me faut attendre beaucoup d'années, simplement parce qu'on a deux autres employés dans le service qui ont été recrutés plus tôt que moi. Mais pourquoi devrai-je être promu plus tard qu'eux? Ils sont moins compétents que moi. Oui, ce n'est pas une

opinion personnelle. Mes supérieurs le reconnaissent également, mais ils me conseillent aussi d'attendre!

### 2.4 Statut des Employés Féminins: Très Varié d'un Groupe à un Autre

A partir des résultats que nous avons obtenus des entretiens approfondis, nous trouvons qu'il existe également une grande différence sur le statut des employés féminins. Les femmes chinoises sont beaucoup plus ambitieuses à assurer des missions importantes, alors que les employées japonaises sont plus ou moins «marginalisées» dans le monde professionnel par leurs collègues masculins. En effet, si cette divergence est liée à l'antécédent de la culture chinoise et celle japonaise, elle est également d'origine des situations actuelles et évolutions sociales dans ces deux pays, en particulier en Chine. Nous envisageons ainsi d'en discuter plus profondément dans un autre article.

## 3. ANALYSE ET DISCUSSION

A partir des résultats que nous avons eus de nos entretiens approfondis, nous pouvons constater qu'il existe des visions très visiblement différentes sur la hiérarchie entre les employés chinois et leurs collègues japonais. Les employés japonais exigent un très grand respect dans presque tous les domaines professionnels, de l'embauche de travail à la promotion professionnelle en passant par la système d'administration, alors que les employés chinois, en particulier les jeunes employés nés après le lancement de la réforme économique et celui de la politique de l'enfant unique, cherchent davantage une culture d'entreprise dans laquelle la hiérarchie domine moins et demandent plus d'autonomie et d'égalité au sein des entreprises.

Quelles sont les origines de ces représentations si différentes par rapport à la hiérarchie au travail entre les employés chinois et les employés japonais? Comme nous l'avons discuté précédemment, toutes pratiques humaines sont fortement liées à la tradition et à l'histoire de toute communauté culturelle (d'Iribarne, 1989), malgré des similarités entre la société chinoise et la société japonaise, elles ont toutes les deux connu des antécédents historiques diverses, et celles-ci influencent, de manière explicite ou implicite, des aspects culturels dans les deux sociétés asiatiques, par exemple, la hiérarchie. La relation personnelle dans toutes les institutions japonaises est mesurée par la hiérarchie. Ceci est fortement lié à la structure familiale et à son système d'héritage. Tandis que la société chinoise, de par son système familial différent et l'influence de l'examen impérial, est également hiérarchique mais moins rigide.

### 3.1 Le Japon, une Société Extrêmement Hiérarchisée

Si la valeur de l'égalité est une notion très importante et est reconnue par la plupart de gens dans les cultures

occidentales, cela n'est pas le cas au Japon. Pour la célèbre sociologue américaine Ruth Benedict, le Japon est une société dans laquelle tout le monde voit les relations internationales et internes à partir d'une vision hiérarchique. «Prendre sa propre situation sociale» est le fondement pour bien comprendre les Japonais. A la différence des occidentaux, la hiérarchie est fondamentale dans la notion japonaise sur la relation interpersonnelle et la relation entre les personnes et le pays (Benedict, 2005). Même ce qu'ont fait les Japonais dans la deuxième guerre mondiale est fondé et guidé par cette vision hiérarchique.

Il était nécessaire pour lui (le peuple japonais) de combattre afin d'établir une hiérarchie, sous son contrôle bien sûr, car il représentait à lui-même un pays vraiment hiérarchique du haut en bas, et ainsi il comprenait la nécessité de + prendre sa propre situation sociale+. (Benedict, 2005, p.43)

De nos jours, la société japonaise est évoluée par rapport à ce qu'elle était il y a 50 années, mais la hiérarchie existe toujours et influence profondément, de manière explicite et implicite, les façons de penser et les comportements des Japonais. Elle joue un rôle très important et s'implique dans tous les domaines de la vie quotidienne et professionnelle sur le territoire de l'archipel. Pour les Japonais, accepter l'existence de la hiérarchie est aussi naturel que de respirer (Benedict, 2005).

Aux yeux de Benedict, malgré l'occidentalisation, le Japon «est encore une société aristocratique» (Benedict, 2005, p.47). On peut apercevoir toujours une certaine distance hiérarchique dans tout contact social entre les Japonais. Benedict nous montre des exemples dans son livre «Le chrysanthème et le sabre» («The chrysanthemum and the sword: patterns of Japanese culture» en anglais). Les Japonais tiennent beaucoup à choisir des mots et formulations différentes lorsqu'ils parlent des gens différents, de manière très polie et avec un ton léger. Pour les plus âgés, ils emploient plus de suffixes honorifiques comme «sun» «kun» ou «chan». En revanche, si les interlocuteurs sont socialement inférieurs ou plus jeunes, la situation changera considérablement: La formulation est désormais plus autoritaire. Les suffixes honorifiques sont beaucoup moins employés; le ton devient plus sec et affirmatif, ainsi que les comportements sont également différents, comme s'incliner (Benedict, 2005, p.47). Ceci est un signe de politesse et de respect en Asie. Les Chinois le font aussi. Mais ce geste est très différent et plus compliqué au Japon. Dans ce pays, s'incliner n'implique pas un simple acte de baisser le torse et la tête. En fonction des statuts divers des interlocuteurs, les Japonais choisissent des façons différentes d'effectuer cette action: S'incliner à fond pour les personnes très importantes, comme le chef familial ou le président d'une entreprise; s'incliner à moitié pour les interlocuteurs assez importants, à savoir les supérieurs ou les personnes plus âgées; s'incliner un peu pour exprimer la courtoisie. Si les interlocuteurs sont inférieurs au niveau du statut social, les Japonais ne s'inclinent pas mais attendent qu'on s'incline

devant eux. Entre les amis qui sont du même âge, s'incliner n'est pas de mise. Mais si l'un d'entre eux est en uniforme militaire, les autres devront s'incliner vers lui lors des occasions spéciales. En outre, la durée durant laquelle on s'incline est également importante. Quand on s'incline, quand on ne s'incline pas, tout cela transmet des informations concernant la relation hiérarchique entre les personnes présentes (Benedict, 2005; Shang, 1998), mais également les contextes différents de chaque personne.

Ainsi, dans toutes les institutions japonaises : La famille, l'école, l'entreprise etc. la relation interpersonnelle est mesurée par la hiérarchie, tout comme une chaîne de fer verticale: Chaque maillon a sa propre place; ce qui se trouve en haut est supérieur à ce qui se trouve en bas, et c'est la hiérarchie qui les connecte de manière très précise. Comme ce qui est révélé par le sociologue japonais Nakane Chie, les Japonais cherchent toujours des critères pour mettre toutes les personnes dans une dimension hiérarchique, d'où une «société à ordre vertical» (Nanake, 1982, p.56). Dans une entreprise, les employés sont hiérarchisés par leur âge, diplôme, université diplômante, date de recrutement, etc. Il existe tant de critères permettant de les distinguer hiérarchiquement. Dans une école, les élèves savent clairement ce qu'il faut faire et ce qu'on doit faire avec les camarades plus ou moins âgés. Il ne s'agit pas ici d'un simple respect. Cette relation hiérarchique existe encore après qu'ils sont diplômés. Les plus âgés sont considérés comme «parents» des moins âgés, doivent s'occuper d'eux et les aider. Les moins âgés doivent traiter les plus âgés comme «parents» et leur obéir.

La hiérarchie japonaise est également fortement liée à sa structure familiale et à son système d'héritage: La primogéniture. Selon Emmanuel Todd, les idéologies et les formations politiques très variées dans le monde moderne peuvent être fortement influencées par les structures traditionnelles familiales aussi différentes dans notre planète, qui sont considérées par Todd comme une variable explicative très puissante par rapport aux formes diverses des trajectoires de modernisation (Todd, 2011). Inspiré par les travaux de Frédéric Le Play et en fonction des formes différentes sur le mariage, sur le rapport entre les sœurs et les frères, ainsi que le rapport entre les parents et leurs enfants, Todd a pu catégoriser trois grands systèmes familiaux (Todd, 2011):

- La famille nucléaire: La famille n'est constituée qu'un couple. Une fois que les enfants se marient, ils quittent la famille et constituent ailleurs leur propre ménage. L'héritage de la fortune des parents est divisé entre les enfants de manière égalitaires. Il existe la famille nucléaire absolue anglaise, qui est à l'origine de l'individualisme et du libéralisme politique anglo-saxons, et la famille nucléaire égalitaire, qui influence de façon forte la mentalité et l'idéologie de la société française.

- La famille souche : Dans cette forme familiale, un des enfants du couple, souvent le plus âgé, sera nommé comme le successeur unique, d'où la fameuse «primogéniture». Après le mariage, les autres enfants quittent le ménage, alors que le couple du successeur habite toujours avec ses enfants.
- La famille communautaire: Ce système familial est surtout caractérisé par le fait que tous les enfants mariés restent encore dans la famille et vivent avec leurs parents, alors que les filles quittent le ménage et habitent dans le ménage de leur mari. L'héritage se fait par le partage égalitaire entre les frères.

Selon la typologie de Todd, la société japonaise est bien influencée par le système de la famille souche, dans laquelle l'autorité du père et l'inégalité entre frère prédomine et que la primogéniture existe depuis longtemps comme un système traditionnel de l'héritage (Todd, 2011). Comme c'est lui (souvent un homme) qui hérite de la totalité ou de la plupart de la fortune ainsi que du statut social (comme la dignité familiale), l'enfant aîné ainsi que sa famille possèdent une autorité devant les autres. Les premiers ne représentent pas seulement l'héritage et la succession sanguine de la famille, mais doivent également jouer le rôle de protéger, d'aider et de prendre les responsabilités des autres enfants. En contrepartie, les derniers doivent avoir toujours des «redevances» éternelles envers l'aîné et sa famille. Ils doivent exprimer régulièrement leur respect aux autres, leur obéir et coopérer étroitement avec eux. Au moment des rites importants, les autres membres de la famille s'organisent formellement pour bénir l'aîné et les membres de sa famille. Progressivement, cette relation fondée sur la «redevance» se transforme en une relation hiérarchique et se généralise comme le fondement de la société japonaise.

La prise en considération de la hiérarchie dans la société japonaise, et l'influence de la structure familiale ainsi que du système d'héritage, constituent des raisons importantes des visions des employés japonais par rapport à la hiérarchie dans les entreprises. Il n'est ainsi pas difficile à comprendre pourquoi ils demandent le respect strict de la hiérarchie dans presque tous les domaines professionnels: L'embauche, l'ancienneté et le système d'administration.

### **3.2 Une Culture Chinoise Hiérarchique, Mais Moins Rigide**

La culture chinoise est également caractérisée par la hiérarchie. La distance de pouvoir entre les membres de la culture est explicite et joue un rôle important. Certaines personnes disposent d'un statut social supérieur. Ayant une fonction plus importante et donc plus de privilèges, elles sont respectées par les autres membres dont le statut social est inférieur. En revanche, si on observe et compare attentivement la hiérarchie dans la culture chinoise et

celle au Japon, il n'est pas difficile de constater que la hiérarchie se manifeste dans la culture chinoise d'une manière moins rigide.

#### **3.2.1 Indivision Comme Système D'Héritage de la Fortune Familiale**

Certes, les Chinois reconnaissent l'existence de la hiérarchie et la respectent. Les parents possèdent une autorité sur leurs enfants ; les plus âgés sont respectés par les jeunes; on demande aux élèves de respecter leurs professeurs; les employés doivent suivre les ordres de leurs supérieurs etc. Cependant, on peut également voir qu'un jeune employé chinois a une promotion plus rapide que ses collègues plus âgés; des jeunes discutent avec leurs patrons et refusent leurs demandes qu'ils jugent «irraisonnables» et «inadmissibles»; et surtout, les femmes ont plus d'indépendance en matière économique, politique et sociale que celles des autres pays asiatiques. Ces différences des représentations de la hiérarchie entre la Chine et ses voisins asiatiques sont liées à l'histoire et également à l'évolution sociale chinoise.

Selon les travaux d'Emmanuel Todd sur les systèmes familiaux différents dans le monde que nous avons déjà évoqué, c'est la famille communautaire qui prédomine dans la société traditionnelle chinoise et qui influence cette dernière de manière importante (Todd, 2011). À la différence du Japon, la totalité de la fortune n'est pas héritée par le fils aîné de la famille en Chine. La primogéniture n'est pas le cas dans l'histoire chinoise. Au contraire, qu'ils soient nés de la femme officielle ou les concubines, ou même par d'autres femmes hors du mariage, les frères d'une même famille ont un rapport égalitaire et ont tous les mêmes droits sur l'héritage. Tout comme ce qui est décrit dans le grand roman de la littérature chinoise «Le rêve dans le pavillon rouge», les fils de grandes familles disposent du même nombre de domestiques, reçoivent la même éducation, ont tous les mois autant d'argent de poche, et surtout, tous ces garçons peuvent partager la totalité de la fortune familiale après la mort du chef de la famille. Il s'agit ainsi d'une indivision. Elle a été bien protégée par des lois des dynasties chinoises (Johnson, 1997, Todd, 2011). Ce système d'héritage joue un rôle important dans la société chinoise et influence presque tous les aspects de la vie sociale chinoise (Chau, 1991). Cela protège bien la stabilité de la famille et assure la vie de tous les héritiers. Dans ce contexte, le fils aîné a une certaine autorité sur ses frères, mais il n'a pas autant de pouvoir absolu comme ce qui se passe dans l'histoire au Japon. Il ne peut pas tout décider sans avoir les avis de ses autres frères. L'esprit de partage est incorporé au fond du cœur de toute la famille. Lors des moments difficiles, les membres de la famille se réunissent, souvent sous le conseil plus ou moins explicite du fils aîné, pour trouver au travers de la discussion une solution où tout le monde donne son accord.

### 3.2.2 Influence de L'Examen Impérial

A part l'indivision, l'examen impérial est une autre origine de la flexibilité de la hiérarchie chinoise. Cet examen, qui a commencé dans la dynastie des Suis et a duré environ 1,300 ans jusqu'à son abolition en 1905 (Ma, 2005), a beaucoup influencé la société et l'histoire de la Chine. Comme ce que le dit Gilles Martin-Chauffier dans le magazine «Paris Match», si la «Chine a confié son sort à des lettrés bardés de diplômes plutôt, comme ailleurs, qu'à des héritiers qui s'étaient contentés de naître» (Martin-Chauffier, 2012), c'est bien ce système de sélection qui a garanti la stabilité de la société chinoise et la continuation sans arrêt de la civilisation chinoise. Très sélectif, le concours impérial avait pour but de sélectionner des talents et de les faire entrer dans le système bureaucratique de l'Etat. Cela a permis aux personnes nées dans des familles ordinaires et des régions moins favorisées d'obtenir des chances d'ascension sociale. Selon les statistiques d'He Ping-ti, environ 50% de lauréats de l'examen dans les deux dernières dynasties chinoises sont venus des familles dont les trois dernières générations d'ancêtres ne furent pas parmi les hauts fonctionnaires (He, 1962; Ma, 2005). Ceci dit, bien qu'il existe des difficultés économiques et sociales, et également une certaine corruption, si l'on travaille bien et si l'on a une forte volonté de réussir, il est possible pour les enfants des familles de statut inférieur dans la période féodale chinoise de changer leur vie et d'entrer dans le clan des dirigeants. Et même temps, pour les descendants des familles de hauts fonctionnaires, leur statut social n'est pas toujours assuré. En cas d'échec à l'examen, leur avenir deviendra incertain et une descension sociale à court ou long-terme ne sera pas impossible. Ainsi, dans une telle société, le statut social n'est pas aussi fixe qu'ailleurs. Il n'est pas simplement décidé par la naissance ou la richesse. On peut le changer. D'où un simple esprit de l'égalité au sein des lettrés chinois. En raison de ce système de la sélection des membres du clan des dirigeants, dans la plupart des temps de la période féodale chinoise, bien au contraire des autres pays, il n'y a pas eu de grandes familles nobles chinoises qui ont pu avoir une aussi longue histoire.

Ainsi, l'examen impérial influence fortement la vision des Chinois par rapport à la hiérarchie, et cette influence se représente visiblement par le fait que les employés chinois demandent plus d'égalité que leurs collègues japonais au travail.

### CONCLUSION

Malgré les positions géographiques tellement proches les unes des autres, la relation historique étroite, le contact fréquent entre les peuples que ce soit dans l'histoire ou dans l'actualité, ainsi que l'influence forte des doctrines chinoises comme le confucianisme et le taoïsme sur la

vie sociale etc., les populations de la Chine et du Japon sont assez loin d'être similaires en matière de hiérarchie. La société japonaise est extrêmement hiérarchisée. La relation personnelle dans toutes les institutions japonaises est mesurée par la hiérarchie. Ceci est fortement lié à la structure familiale et à son système d'héritage. Tandis que la société chinoise, en raison de son système familial différent et de l'influence de l'examen impérial, est également hiérarchique mais moins rigide.

Ces divergences culturelles au niveau de hiérarchie se représentent de manière visible dans le monde professionnel. Des visions différentes sur la hiérarchie peuvent être constatées entre les employés chinois et japonais. Une grande différence existe entre l'insistance des Japonais sur la structure hiérarchique stricte au sein des entreprises et la demande d'égalité des employés chinois, notamment chez les jeunes.

Mettre en synergie les actions des employés de cultures différentes, tout en sans étouffant leurs propres valeurs, façons de penser ainsi que comportements, en vue d'arriver à un but collectif est toujours un grand défi pour toutes les entreprises internationales (D'Iribarne, 1989). Certes, les différences entre les employés chinois et ceux japonais en hiérarchie ne sont pas aussi grandes que celles entre les Asiatiques et les Européens, mais leurs influences ne peuvent être négligées notamment en matière de management, d'autant plus que la culture est un processus dynamique en pleine évolution et que l'interaction et la coopération entre les employés chinois et japonais sont de plus en plus fréquentes en raison de la relation économique davantage étroite entre les deux pays asiatiques.

Il s'agit donc dans le contexte actuel d'un chantier important de réflexion.

### REFERENCES

- Angué, K., & Mayrhofer, U. (2010). Coopérations internationales en R&D: les effets de la distance sur le choix du pays des partenaires. *M@ n@ gement*, 13(1), 2-37.
- Benedict, R. (2005). *The chrysanthemum and the sword: patterns of Japanese culture*. Mariner Books Edition.
- Chau, T. T. (1991). Approaches to succession in east asian business organizations. *Family Business Review*, 4(2), 161-179.
- D'Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur: Gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris: Edition du Seuil.
- Guo, J. (n.d.). *Les enfants ne sont pas inférieurs socialement à cause de leur mère: différences de la situation entre les enfants hors de mariage en Chine et à l'étranger (子不因母贱 中外私生子待遇大不同)*. Récupéré le 12 décembre 2011 sur [http://cathay.ce.cn/history/200805/06/t20080506\\_15370620\\_2.shtml](http://cathay.ce.cn/history/200805/06/t20080506_15370620_2.shtml)

- He, P. T. (1962). *The ladder of Success in imperial China: Aspects of Social Mobility*. Columbia University Press.  
Cité par MA, H.M. (2005). Effets sociaux du système des examens impériaux civiles. *Journal de l'université de Zhejiang*, 35(5), 76-87.
- Hofstede, G. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel: Comprendre nos programmations mentales*. Paris: Les Ed. d'Organisation.
- Jiang, X. (2016). Representation, Transformation and Discussion of the Collectivist Identity of Young Chinese Employees in Foreign-Invested Enterprises. *Canadian Social Science*, 6, 7-14.
- Kwok, L. (2006). The rise of East Asia: Implications for research on cultural variations and globalization. *Journal of International Management*, 12, 235-241.
- Liu, C. H. (2011). *Influence du système familial par rapport à la modernization du Japon et de la Chine* (论家族制度对中日两国经济近代化的影响). Récupéré le 20 septembre 2011 sur <http://lsx.ldxy.edu.cn/message/biyelunwen/lch.doc>
- Ma, H. M. (2005). Effets sociaux du système des examens impériaux civiles. *Journal de l'université de Zhejiang*, 35(5), 76-87.
- Martin-Chauffier, G. (2012, Mars 24). *La fine fleur de la Chine*. Récupéré le 30 mars 2012 sur <http://www.parismatch.com/Culture-Match/Art/Actu/La-fine-fleur-de-la-Chine-384913/>.
- Nakane, C. (1982). *La société japonaise (version chinoise)*. Edition du peuple de Tianjin.
- Shang, H.-P. (1998). *Les Chinois et les Japonais : Etudes comparatives de la collectivité sociale, du comportement ainsi que de la psychologie culturelle*. Presse de l'Université de Pékin.
- Todd, E. (2011). *L'origine des systèmes familiaux*. Gallimard.
- Xu, A.-T. (2004). Comparaison des opinions du mariage et de la famille (女性婚姻家庭观的国际比较). *Société*, 4, 49-53.