

HEC MONTRÉAL

École affiliée à l'Université de Montréal

LA CHINE : LE NOUVEAU JAPON DU XXI^e SIÈCLE?

Par

FATIMA-ZOHRA ER-RAFIA

**Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph.D. en administration
(option Management)**

Octobre 2015

© Fatima-Zohra Er-Rafia, 2015

HEC MONTRÉAL

École affiliée à l'Université de Montréal

Cette thèse intitulée :

LA CHINE : LE NOUVEAU JAPON DU XXI^e SIÈCLE?

Présentée par :

FATIMA-ZOHRA ER-RAFIA

A été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Jean-Pierre Dupuis
HEC Montréal
Président-rapporteur

Allain Joly
HEC Montréal
Directeur de recherche

Bernard Bernier
Université de Montréal (Département d'anthropologie)
Membre du jury

Dominique Jolly
SKEMA Business School (France)
Examineur externe

Jonathan Deschenes
HEC Montréal
Représentant du directeur de HEC Montréal

RÉSUMÉ

«La Chine est-elle le nouveau Japon du XXI^e siècle?» est la question posée par certains analystes (ex. Haddock, 2004; Shenkar, 2006) quand la Chine réalisa sa révolution industrielle au début du XXI^e siècle et à laquelle la présente thèse tente d'apporter une perspective explicative d'ordre qualitatif.

Sachant que l'État, comme entreprise au sens wébérien du terme, est né d'abord en Chine sous la dynastie fondatrice des Qin (221 – 206 avant J.-C.) et, ensuite, au Japon, la comparaison historique menée selon la méthode wébérienne se fonde essentiellement sur les valeurs culturelles représentées par les écoles légiste et confucéenne et les vecteurs de ces valeurs représentés par les gestionnaires historiques (pré-mandarinat, mandarinat et post-mandarinat = les communistes).

Justement, pour effectuer cette analyse comparative historique à la Weber, une relecture de *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme* à la lumière de l'ontologie aristotélicienne et l'objectivité pratique kantienne a permis, d'abord, **l'extraction** de la méthode wébérienne puisque Weber n'en a pas laissée une formalisée; ensuite, une **revalorisation** du changement social wébérien et, enfin, un **ancrage** des idéaltypes wébériens (action et domination) dans l'analogie fictif kantien grâce aux axes implicites liés au temps. Il s'agit de certains apports de la thèse au niveau méthodologique. Après, une enquête sur le terrain sous forme d'entretiens avec divers informateurs chinois et étrangers fut menée et a permis de recueillir des données pour enrichir les réponses apportées par la recherche documentaire initiale.

En ce qui a trait au niveau de la réponse à la question de recherche, la thèse se structure comme suit :

- **Le passé** : L'histoire cyclique de la grandeur et de la décadence des États impériaux de la Chine peut être appréhendée par le jeu antagoniste des valeurs culturelles légistes et confucéennes. Dans sa phase de grandeur, l'État impérial est géré et contrôlé selon le mode légiste alors que, dans la phase de décadence, la gestion et le contrôle obéissent aux valeurs confucéennes qui accordent le primat aux intérêts égoïstes personnels sur les intérêts de l'État. La Chine n'a jamais réussi à objectiver les valeurs culturelles en normes et coutumes internalisées par plusieurs générations vivant sous différentes dynasties alors que le Japon a réussi; ce qui explique, entre autres, son succès à se moderniser à la fin du XIX^e siècle tandis que la Chine a échoué par le jeu inexorable des politiques opposées inspirées des deux écoles (légiste et confucéenne) qui finissent par ruiner chaque dynastie. Pour la Chine, chaque nouvelle dynastie doit recommencer l'œuvre de gestion à nouveau et même la République populaire de la Chine de Mao et post-Mao présentent des similitudes de gestion avec l'Empire de Chine des Premiers Han.

- **Le présent** : La comparaison Chine-Japon a été faite selon plusieurs plans afin de mieux expliciter les différences et les similitudes. La Chine d'aujourd'hui a certains plans de similitude avec le Japon historique de l'entre-deux-guerres quand le Japon était militariste. La Chine d'aujourd'hui, riche et armée, tend à arborer cet aspect militariste dans la conduite des affaires, notamment avec ses voisins historiques. Au niveau des entreprises, les dragons de la Chine ne diffèrent pas des zaibatsu du Japon d'avant 1945. Dans d'autres plans, notamment en ce qui a trait au fonctionnement dans les organisations, les différences sont multiples.
- **Le futur** : La trajectoire future de la Chine a été élaborée selon plusieurs scénarios. Bien qu'une nouvelle révolution ne soit pas improbable, la Chine de l'époque de l'intensification des technologies de l'information et de la communication peut créer des surprises du fait de sa mosaïque ethnique, de la forte demande en droits sociaux et des disparités économiques entre la Chine de la Côte riche et la Chine de l'intérieur, pauvre. Le danger qui la menace ne provient pas de l'extérieur mais de l'intérieur; un danger qui prend plusieurs visages allant de la qualité de l'air atmosphérique ou *air-apocalypse* (néologisme de la presse pour décrire le phénomène de la pollution chinoise) à la rébellion ethnique (Tibet et Ouïgour)...

Mots-clés : analyse comparative historique; méthode wébérienne; histoire chinoise et japonaise; pensée classique chinoise et japonaise; étude rétrospective de la Chine et du Japon; étude prospective de la Chine et du Japon; gouvernance chinoise et japonaise; économie chinoise et japonaise; société chinoise et japonaise; développement durable à la chinoise.

ABSTRACT

'Is China the new Japan?' This question was raised by many researchers (e.g. Haddock, 2004; Shenkar, 2006) when China achieved its industrial revolution in the beginning of the twenty-first century. This is as well our research question to which this thesis attempts providing an explanatory perspective.

This said, and knowing that the State as an organization in the Weberian sense was first born in China under the Qin Dynasty (221-206 BC) and later in Japan, the historical comparison using the Weberian methodology is essentially based on cultural values represented by the Legist and Confucian schools of thought and the values carriers represented by the historical managers (pre-mandarin, mandarin, and post-mandarin = communists).

In order to make this Weberian historical comparative analysis, a new reading of *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* in the light of the Aristotelian ontology and the Kantian practical objectivity allowed, **first**, the extraction of the Weberian method since Weber has not left a formalized one; **second**, a reevaluation of the Weberian social change, and **finally**, an anchor of the Weberian action and domination ideal types in the Kantian fictional analogous through the implicitly time-related axes. These are some contributions of this thesis at the methodological level. Then, a field research (interviews) was conducted in China with various Chinese and foreign informants. This data gathering helped enriching the answers provided by the initial literature search.

At last, to answer the research question, this thesis is structured as follows:

- **The past:** The cyclical history of the rise and fall of Chinese Imperial States can be understood by the antagonistic interplay of Legist and Confucian cultural values. During the rise stage, the Imperial State is managed and controlled by the Legist mode while during the fall stage, management and control are following the Confucian values which attribute the primacy to personal selfish interests over the interests of the State. China has never managed to objectify the cultural values in norms and standards internalized by several generations living under different dynasties while Japan has succeeded, which explains, among other things, its successful modernization in the late nineteen century while China failed by the inexorable play of opposing politics inspired by Legism and Confucianism that end up ruining each dynasty. For China, each new dynasty must renew management... And even Mao's China and post-Mao's China have similarities with the management of the Empire of China of the first Han.

- **The present:** The China-Japan comparison was made according to several levels in order to explain a little more accurately the differences and the similarities. China today has some similarities with the Japan of the interwar period when Japan was militaristic. China today, rich and militarist, tends to play on this aspect while doing business for example with its historic neighbors. At company levels, the Chinese dragons do not differ from the Japanese zaibatsu (before 1945) but, at other levels, including the ones with regards the organizations operation, there are several differences.
- **The future:** The future path of China was drawn according to various scenarios. Although a new revolution is not unlikely, China today in the information technology and communication era may cause surprises because of its ethnic mosaic, strong demand for social rights and economic disparities between the rich coastal China and the poor interior China. The danger that threatens China is not coming from the outside but from within. A danger that has many faces varying from the quality of atmospheric air or air-apocalypse (a neologism of the press to describe the phenomenon of Chinese pollution) to the ethnic rebellion (Tibet and Uighur)...

Keywords: historical comparative analysis Weberian method; Chinese and Japanese history; Japanese and Chinese classical thought; retrospective study of China and Japan; prospective study of China and Japan; Chinese and Japanese governance; Chinese and Japanese economy; Chinese and Japanese society; sustainable development in China.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	iv
ABSTRACT	vi
TABLE DES MATIÈRES	viii
LISTE DES ENCADRÉS	xvi
LISTE DES FIGURES	xviii
LISTE DES TABLEAUX	xx
LISTE DES PHOTOS	xxii
LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES UTILISÉS	xxiv
REMERCIEMENTS	xxviii

PROLOGUE	1
----------	---

PARTIE 1 : PROLÉGOMÈNES (LE PROBLÈME) 7

CHAPITRE 1 : MISE EN SITUATION ET QUESTION DE RECHERCHE 9

1.1. MISE EN ÉVIDENCE DU MODÈLE CONFUCÉEN DE GESTION	11
1.2. EXPLORATION DE LA LITTÉRATURE SPÉCIALISÉE DANS LA GESTION	13
1.3. QUESTION DE RECHERCHE	16

CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET FONDEMENTS ÉPISTÉMOLOGIQUES 19

2.1. PRÉSENTATION DU CADRE ANALYTIQUE UTILISÉ 19

2.1.1. Exploration de la méthode de comparaison historique	19
2.1.1.1. Pourquoi le choix de la méthode de Weber pour étudier le modèle confucéen de gestion ?	20
2.1.1.2. Le problème : Critiques de la méthode de Weber	22
2.1.1.3. Les modalités : L'arrière-plan kantien	25
2.1.1.4. Les modalités : La logique de l'objectivité de la méthode wébérienne	28
2.1.1.5. Les modalités : Les idéaltypes	31
2.1.1.6. Les modalités : Le changement social wébérien	33
2.1.1.7. La causalité	35
2.1.1.8. La finalité : À la recherche de la méthode de Weber ou le <i>reverse engineering</i> de L'ÉPEC	36
2.1.1.8.1. La forme de L'ÉPEC	37
2.1.1.8.2. La stratégie de Weber dans L'ÉPEC	39
2.1.1.8.3. La rhétorique de L'ÉPEC	45
2.1.1.8.4. Notre propre méthode wébérienne extraite de L'ÉPEC	46
2.1.1.9. Formulation de la méthode wébérienne appliquée au cas de la Chine et du Japon	48
2.1.2. Méthode rétrospective : récapitulation	49

2.2. MÉTHODES DE RECHERCHE POUR L'APPROCHE CONTEMPORAINE ET PROSPECTIVE 50

2.2.1. Méthodologies de recherche	50
2.2.1.1. Méthodologie fondée sur les cycles de gestion de la Chine et du Japon (la comparaison historique)	51
2.2.1.2. Méthodologie fondée sur les conjectures formulées par les chercheurs et spécialistes (la recherche documentaire)	52
2.2.1.3. Méthodologie fondée sur les entretiens (les enquêtes sur le terrain)	54
2.2.1.3.1. Retour sur les informateurs et les entretiens	54
2.2.1.3.2. Contraintes considérées	67
2.2.1.3.3. Interprétation et validation des résultats avec les limites de la recherche	68
2.2.1.3.4. Catégories issues des entretiens	70
2.2.2. Méthode prospective : récapitulation	71

2.3. POUR TERMINER... 71

PARTIE 2 : JAPON ET CHINE : FONDEMENTS D'UNE COMPARAISON (L'ANALYSE RÉTROSPECTIVE) 73

CHAPITRE 3 : HISTOIRE ET PENSÉE CLASSIQUE DE LA CHINE, CE DRAGON QUI S'EST RÉVEILLÉ ET QUI FAIT TREMBLER LE MONDE ENTIER 75

3.1. INCURSION DANS L'HISTOIRE DE LA CHINE 76

3.1.1. Une histoire cyclique de la Chine	77
--	----

3.1.1.1. L'époque Printemps et Automnes (722 – 481 avant J.-C.)	79
3.1.1.2. Les Royaumes Combattants (453 – 222 avant J.-C.) et la dynastie Qin (221 – 206 avant J.-C.)	81
3.1.1.3. La dynastie Han (206 avant J.-C. – 220)	82
3.1.1.4. L'époque des Six Dynasties (220 – 581)	83
3.1.1.5. La dynastie Sui (581 – 618)	84
3.1.1.6. La dynastie Tang (618 – 907)	84
3.1.1.7. L'époque des Cinq Dynasties et Dix Royaumes (907 – 960)	84
3.1.1.8. La dynastie Song (960 – 1279)	84
3.1.1.9. Les Mongols ou la dynastie Yuan (1279 – 1368)	85
3.1.1.10. La dynastie Ming (1368 – 1644)	86
3.1.1.11. La dynastie Qing (1644 – 1911)	86
3.1.1.12. La République chinoise (1912 – 1916), l'Époque de la Confusion (1916 – 1949) et la République populaire de Chine (1949 – aujourd'hui)	88
3.1.2. Retour sur les transformations de la Chine depuis la démaoïsation	90
3.1.3. En conclusion	96
3.2. UNE PENSÉE CLASSIQUE MILLÉNAIRE TOUJOURS À L'ŒUVRE	97
3.2.1. Le confucianisme	97
3.2.2. Le taoïsme	100
3.2.3. L'école moïste	101
3.2.4. Le légisme	102
3.2.5. Le yin et le yang	103
3.2.6. L'école des noms (ou l'école des logiciens selon Rainey, 2010)	105
3.2.7. Le suntsuïsme (ou le stratégisme selon Rainey, 2010)	105
3.2.8. Le bouddhisme chinois	106
3.2.9. Les syncrétismes	107
3.2.9.1. Le syncrétisme taoïste-confucéen ou la religion taoïste	108
3.2.9.2. Le néoconfucianisme des Song	109
3.2.10. Et aujourd'hui...	111
3.3. EN BREF...	111
CHAPITRE 4 : HISTOIRE ET PENSÉE CLASSIQUE DU JAPON, CE PHÉNIX QUI TENTE TANT BIEN QUE MAL DE SE RENOUELER	113
4.1. INCURSION DANS L'HISTOIRE DU JAPON	114
4.1.1. Une histoire de stabilité dynastique et de japonisation d'idées et de techniques étrangères	114
4.1.1.1. L'ère Nara/Tempyo (710 – 794)	116
4.1.1.2. L'ère Heian/Kyoto (794 - 1185)	117
4.1.1.3. L'ère Kamakura (1185 - 1333)	117
4.1.1.4. L'ère Muromachi (1333 - 1573) et l'ère Azuchi-Momoyama (1573 – 1603)	119
4.1.1.5. L'ère Edo (1603 - 1868)	120
4.1.1.6. L'ère Meiji (1868 – 1912)	122
4.1.1.7. L'ère Taishō (1912 - 1926) et l'ère Shōwa (1926 - 1989)	123
4.1.1.8. L'ère Heisei (1989 – aujourd'hui)	126
4.1.2. Retour sur les transformations du Japon d'après 1945	127
4.1.2.1. Les fondements du miracle japonais	129
4.1.2.1.1. Une sphère politique mouvementée jetant les bases d'un État-providence démocratique	129
4.1.2.1.2. Une sphère économique en croissance soutenue, contrôlée par l'État et le MITI	130
4.1.2.1.3. Une sphère sociale résiliente en mutation	131
4.1.2.2. Le revers de la médaille de la Haute Croissance	131
4.1.3. En conclusion...	133
4.2. UNE PENSÉE CLASSIQUE ÉTRANGÈRE JAPONISÉE	134
4.2.1. Le shintō : Mythe fondateur de l'Empire japonais	134
4.2.2. Processus de japonisation de la pensée étrangère	135
4.2.3. Bouddhisme chinois et yin et yang au Japon donnant naissance au ryōbū shintō et au shugendō	136
4.2.4. Confucianisme et néoconfucianisme des Song au Japon	138
4.2.5. Bushidō (syncrétisme du néoconfucianisme japonais et des valeurs féodales guerrières)	139
4.2.6. Shingaku	140
4.2.7. Évolution du shintō	141
4.2.8. Christianisme au Japon	142
4.2.9. En résumé...	142
4.2.10. Et aujourd'hui...	143
4.3. EN BREF...	145

CHAPITRE 5 : PERSPECTIVE EXPLICATIVE CULTURELLE WÉBÉRIENNE APPLIQUÉE À LA CHINE ET AU JAPON	147
5.1. RÉFLEXION SUR LA GESTION HISTORIQUE DES EMPIRES CHINOIS	147
5.2. APPLICATION DE LA MÉTHODE WÉBÉRIENNE EXTRAITE DE L'ÉPEC AU CAS DE LA CHINE	151
5.2.1. Le problème	153
5.2.2. Les modalités de gestion	155
5.2.2.1. L'idéaltype de la principauté confucéenne	156
5.2.2.2. L'idéaltype de la principauté légiste de Qin	158
5.2.2.3. L'idéaltype du compromis à l'origine de l'essor dynastique : Processus d'unification de la Chine et application du légisme, du confucianisme et des deux ensemble	160
5.2.2.3.1. Les faits historiques : La fondation du premier État moderne par Qin en l'an 222 avant J.-C.	160
5.2.2.3.2. Les faits historiques : La gestion de l'Empire Han	162
5.2.2.3.2.1. Gouvernance sous les premiers Han : phase d'essor et du compromis entre le légisme et le confucianisme	163
5.2.2.3.2.2. L'intermède Wang Mang et la montée des notables et de l'aristocratie terrienne : phase du début de la décadence	168
5.2.2.3.2.3. La gouvernance sous les seconds Han : une marche inexorable vers la décadence	169
5.2.3. La causalité : la conduite et la technique de gestion	169
5.2.3.1. Perspective explicative à la wébérienne : l'ascension	170
5.2.3.2. Perspective explicative à la wébérienne : l'essor	170
5.2.3.3. Perspective explicative à la wébérienne : la décadence	170
5.2.3.3.1. Rappel de quelques faits historiques	171
5.2.3.3.2. Perspective explicative	173
5.2.4. La finalité : Schème opératoire dans un cycle historique de la gestion impériale	175
5.3. RÉFLEXION SUR LA GESTION HISTORIQUE DE L'EMPIRE JAPONAIS	178
5.4. APPLICATION DE LA MÉTHODE WÉBÉRIENNE EXTRAITE DE L'ÉPEC AU CAS DU JAPON	179
5.4.1. Le problème	179
5.4.2. Les modalités de gestion	180
5.4.2.1. Les modalités politiques et institutionnelles	180
5.4.2.2. Les modalités de la gestion impériale japonaise	180
5.4.2.2.1. La gestion de l'Empire à l'ère Asuka	181
5.4.2.2.2. La gestion impériale durant l'ère de Nara	181
5.4.2.2.3. La gestion impériale durant l'ère Heian	182
5.4.2.2.4. La gestion durant l'ère Kamakura	183
5.4.2.2.5. La gestion durant l'ère Muromachi	184
5.4.2.2.6. La gestion durant l'ère Azuchi-Momoyama	184
5.4.2.2.7. En conclusion	185
5.4.3. La causalité : les techniques de gestion des Tokugawa	185
5.4.4. La finalité : la création d'un empire japonais moderne	187
5.5. RETOUR SUR LA QUESTION DE RECHERCHE (À PARTIR DE L'ÉTUDE RÉTROSPECTIVE) : EST-CE QUE LA CHINE EST LE NOUVEAU JAPON DU XXI^e SIÈCLE?	187
5.5.1. Retour sur les échanges entre la Chine et le Japon	187
5.5.2. Changements sociaux au Japon et en Chine	189
5.5.3. Réponse partielle à la question de recherche	192
5.6. RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE : LA CHINE D'AUJOURD'HUI ET L'ÉVOLUTION DE SON MODÈLE	192
5.6.1. L'évolution et le développement du modèle chinois versus le noyau culturel	193
5.6.2. La spécificité du modèle chinois au niveau macro (en général)	194
5.6.2.1. Des traditions millénaires encore vivaces	195
5.6.2.2. Le secret de la réussite chinoise	197
5.6.3. La spécificité du modèle chinois au niveau micro ou le modèle qui «ingurgite» à son contact tous les autres modèles	200
5.7. RETOUR SUR LA QUESTION DE RECHERCHE (À PARTIR DE L'ENQUÊTE) : EST-CE QUE LA CHINE EST LE NOUVEAU JAPON DU XXI^e SIÈCLE?	203
PARTIE 3 : ANGLE ANALYTIQUE MANAGÉRIALE (L'ANALYSE DE LA CHINE ACTUELLE ET DE SES ORGANISATIONS)	205
SOUS-PARTIE 3.1. : GOUVERNANCE POLITIQUE ET SPHÈRES DU DÉVELOPPEMENT DURABLE	207
CHAPITRE 6 : GOUVERNANCE POLITIQUE	209
6.1. GOUVERNANCE POLITIQUE EN CHINE ET AU JAPON : UNE RECENSION DES ÉCRITS	209
6.1.1. La Chine : Une gouvernance politique ubiquiste	209
6.1.1.1. Une structure étatique complexe et opaque	209
6.1.1.2. Un Parti qui évolue prudemment à la confucéenne	212
6.1.1.3. Un État omniprésent aux bras longs à l'image de l'empire légiste des Qin	213

6.1.2. Le Japon : Une gouvernance politique en crise	216
6.1.2.1. Une structure étatique moderne	216
6.1.2.2. Un Parti au pouvoir sous d'énormes pressions	219
6.1.2.3. Un État tourné vers l'extérieur pour surpasser sa faiblesse interne	220
6.2. LA GOUVERNANCE POLITIQUE EN CHINE : RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE	222
6.2.1. Les relations avec les pays étrangers	222
6.2.2. La conception de l'État (vision de l'ordre social)	224
6.2.3. La censure	228
6.2.4. La corruption	232
6.3. RETOUR SUR LA QUESTION DE RECHERCHE : EST-CE QUE LA CHINE EST LE NOUVEAU JAPON DU XXI^e SIÈCLE?	235
CHAPITRE 7 : SPHÈRE SOCIÉTALE	239
7.1. LA SPHÈRE SOCIÉTALE CHINOISE ET JAPONAISE : UNE RECENSION DES ÉCRITS	239
7.1.1. La Chine : Une société en mouvement	239
7.1.1.1. Une société multiethnique vivant en «harmonie»	239
7.1.1.2. Une démographie alarmante et un système de santé défaillant	241
7.1.1.3. Un système d'éducation et de la formation professionnelle à la traîne	244
7.1.1.4. <i>The American Dream</i> , version chinoise	247
7.1.1.5. Des dimensions culturelles révélatrices d'une certaine réalité	251
7.1.2. Le Japon : Une société entre traditions et réalités contemporaines	253
7.1.2.1. Une société monolithique «harmonieuse»	254
7.1.2.2. Une démographie alarmante et un système de santé en réforme	256
7.1.2.3. Un système d'éducation performant et une formation professionnelle exemplaire	260
7.1.2.4. <i>The Japanese Dream</i> en reconstruction	263
7.1.2.5. Des dimensions culturelles représentatives de la réalité	266
7.2. LA SPHÈRE SOCIÉTALE CHINOISE : RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE	269
7.2.1. L'éducation	269
7.2.2. Les relations avec les étrangers	274
7.2.3. Les éléments culturels et mœurs	277
7.3. RETOUR SUR LA QUESTION DE RECHERCHE : EST-CE QUE LA CHINE EST LE NOUVEAU JAPON DU XXI^e SIÈCLE?	284
CHAPITRE 8 : SPHÈRE ÉCONOMIQUE	287
8.1. LA SPHÈRE ÉCONOMIQUE CHINOISE ET JAPONAISE : UNE RECENSION DES ÉCRITS	287
8.1.1. Une économie chinoise puissante soutenue par un capitalisme d'État nouveau genre	287
8.1.1.1. Une situation économique actuelle enviée de tous	287
8.1.1.2. Des industries chinoises en mode rattrapage de l'Occident	290
8.1.1.3. Un triptyque (État – conglomérats chinois – banques) puissant	291
8.1.2. Une économie japonaise dans les sables mouvants qui peine à décoller	294
8.1.2.1. Un marasme économique qui dure	295
8.1.2.2. Des industries performantes qui se font rattraper par les industries coréennes	297
8.1.2.3. L'emprise du «triangle d'airain» sur l'économie	299
8.2. LA SPHÈRE ÉCONOMIQUE CHINOISE : RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE	302
8.2.1. Les façons de faire les affaires	302
8.2.2. Les organisations et leur place dans le paysage économique	305
8.2.3. Les relations avec les entreprises étrangères	306
8.3. RETOUR SUR LA QUESTION DE RECHERCHE : EST-CE QUE LA CHINE EST LE NOUVEAU JAPON DU XXI^e SIÈCLE?	309
CHAPITRE 9 : SPHÈRE ENVIRONNEMENTALE	311
9.1. LA SPHÈRE ENVIRONNEMENTALE CHINOISE ET JAPONAISE : UNE RECENSION DES ÉCRITS	311
9.1.1. Une performance chinoise environnementale et écologique exécrable	311
9.1.1.1. Une situation environnementale préoccupante	311
9.1.1.2. Une tentative de renverser la vapeur insuffisante	313
9.1.2. Une performance japonaise environnementale exemplaire	315
9.1.2.1. Une situation environnementale actuelle enviable	315
9.1.2.2. Des actions étatiques concrètes	316
9.2. LA SPHÈRE ENVIRONNEMENTALE CHINOISE : RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE	318
9.3. RETOUR SUR LA QUESTION DE RECHERCHE : EST-CE QUE LA CHINE EST LE NOUVEAU JAPON DU XXI^e SIÈCLE?	322
SOUS-PARTIE 3.2. : ZOOM SUR LE FONCTIONNEMENT DES ORGANISATIONS	323
CHAPITRE 10 : PLANIFICATION ET STRATÉGIE	325
10.1. LA STRATÉGIE ET LA PLANIFICATION EN CHINE ET AU JAPON : UNE RECENSION DES ÉCRITS	325

10.1.1. La dualité insaisissable de la stratégie chinoise	325
10.1.1.1. L'internationalisation des entreprises au service des desseins inconnus de l'État chinois	325
10.1.1.2. Les facettes de l'internationalisation des entreprises chinoises (synchronie)	327
10.1.1.2.1. Facette 1 : Commerce	328
10.1.1.2.2. Facette 2 : Investissement et propriété	330
10.1.1.2.3. Facette 3 : Finance et comptabilité	331
10.1.1.2.4. Facette 4 : Approvisionnement	332
10.1.1.2.5. Facette 5 : Technologie, R&D et droits de la propriété intellectuelle	333
10.1.1.2.6. Facette 6 : Gestion des ressources humaines (GRH)	335
10.1.1.3. Stratégie au niveau micro au sein de l'organisation : Un gestionnaire aux aguets	337
10.1.2. Une vision stratégique japonaise prudente à long terme	339
10.1.2.1. Des plans économiques dirigistes	339
10.1.2.2. L'internationalisation des entreprises japonaises au service de l'économie	340
10.1.2.3. Des stratégies d'entreprise prudentes	341
10.2. LA STRATÉGIE ET LA PLANIFICATION EN CHINE : RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE	342
10.3. RETOUR SUR LA QUESTION DE RECHERCHE : EST-CE QUE LA CHINE EST LE NOUVEAU JAPON DU XXI^e SIÈCLE?	348
CHAPITRE 11 : ORGANISATION DU TRAVAIL ET RELATIONS DE TRAVAIL	351
11.1. L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES RELATIONS DE TRAVAIL EN CHINE ET AU JAPON : UNE RECENSION DES ÉCRITS	351
11.1.1. Chine : Un monde du travail agité	351
11.1.1.1. Un recrutement difficile et une rotation du personnel élevée	351
11.1.1.2. Des relations de travail «contenues»	353
11.1.1.3. Des femmes chinoises ambitieuses	358
11.1.2. Chine : Une organisation du travail axée sur la «pressurisation» des travailleurs	359
11.1.3. Japon : Un monde du travail suivant les règles de la famille confucéenne	360
11.1.3.1. Un recrutement des jeunes unique en son genre	360
11.1.3.2. L'harmonie au cœur de toutes les actions de l'entreprise	363
11.1.3.2.1. L'engagement solennel pour la vie : fidélité, constance et loyauté	363
11.1.3.2.2. La formation continue et la promotion à l'ancienneté	364
11.1.3.2.3. Préserver l'harmonie de l'entreprise : pilier du <i>tatema</i> (règles de conduite)	364
11.1.3.2.4. Préserver l'harmonie du pays : une action extérieure de l'entreprise	365
11.1.3.2.5. Préserver sa ressource humaine : une action intérieure de l'entreprise	365
11.1.3.3. Des relations de travail réglées au quart de tour	366
11.1.3.4. Des femmes prises en tenailles entre «traditions» et ambitions	368
11.1.4. Japon : Une organisation du travail tournant autour du formel et de l'informel	369
11.1.4.1. Une circulation fluide de l'information et une collaboration à tous les niveaux	369
11.1.4.2. Un travail quotidien rythmé par les réunions (<i>sodan</i>)	370
11.2. L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES RELATIONS DE TRAVAIL EN CHINE : RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE	371
11.3. RETOUR SUR LA QUESTION DE RECHERCHE : EST-CE QUE LA CHINE EST LE NOUVEAU JAPON DU XXI^e SIÈCLE?	379
CHAPITRE 12 : STRUCTURE ET GOUVERNANCE D'AFFAIRES	381
12.1. LA STRUCTURATION DES ENTREPRISES CHINOISES ET JAPONAISES : UNE RECENSION DES ÉCRITS	381
12.1.1. La structuration complexe des entreprises chinoises	381
12.1.1.1. Des entreprises chinoises aux types de plus en plus variés	381
12.1.1.2. Le PCC dominant l'organisation interne des entreprises étatiques chinoises	382
12.1.2. Japon : Une structuration dynamique et élastique en réseau	385
12.1.2.1. Les entreprises et les conglomérats : les réseaux dans le réseau	385
12.1.2.2. L'entreprise et l'organigramme : le réseau en toile d'araignée	385
12.2. LES STRUCTURES ET LA GOUVERNANCE D'AFFAIRES EN CHINE : RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE	388
12.3. RETOUR SUR LA QUESTION DE RECHERCHE : EST-CE QUE LA CHINE EST LE NOUVEAU JAPON DU XXI^e SIÈCLE?	391
CHAPITRE 13 : DIRECTION DES PERSONNES	393
13.1. LA DIRECTION DES PERSONNES EN CHINE ET AU JAPON : UNE RECENSION DES ÉCRITS	393
13.1.1. Chine : Une direction paternaliste à la confucéenne	393
13.1.2. Japon : Une direction purement nippon-confucéenne	394
13.2. LA DIRECTION DES PERSONNES EN CHINE : RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE	397
13.3. RETOUR SUR LA QUESTION DE RECHERCHE : EST-CE QUE LA CHINE EST LE NOUVEAU JAPON DU XXI^e SIÈCLE?	400
CHAPITRE 14 : CONTRÔLE	401
14.1. LE CONTRÔLE EN ENTREPRISE EN CHINE ET AU JAPON : UNE RECENSION DES ÉCRITS	401

14.1.1. Chine : La triade (État central – gouvernement local - entreprise) astreignante du contrôle	401
14.1.1.1. Les industries sous le joug étatique	401
14.1.1.2. Un contrôle en entreprise pas toujours au point	403
14.1.2. Japon : Un contrôle raffiné, une priorité de tous tout le temps	404
14.2. LE CONTRÔLE EN CHINE : RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE	405
14.3. RETOUR SUR LA QUESTION DE RECHERCHE : EST-CE QUE LA CHINE EST LE NOUVEAU JAPON DU XXI^e SIÈCLE?	409
PARTIE 4 : VERS QUELQUES ÉLÉMENTS DE RÉPONSE (L'ANALYSE PROSPECTIVE ET DISCUSSION GLOBALE)	411
CHAPITRE 15 : FUTUR DE LA CHINE	411
15.1. PERSPECTIVES POUR LE FUTUR DE LA CHINE ET DU JAPON : UNE RECENSION DES ÉCRITS	411
15.1.1. Perspectives pour le futur de la Chine	411
15.1.1.1. Bouillonnement au niveau national	415
15.1.1.1.1. Défis et enjeux au niveau national	415
15.1.1.1.2. Un futur florissant pour une Chine qui se développe au niveau national	418
15.1.1.2. Rayonnement au niveau international	421
15.1.1.2.1. Défis et enjeux au niveau international	421
15.1.1.2.2. Une hégémonie chinoise mondiale dérangeant l'Occident	422
15.1.2. Perspectives pour le futur du Japon	425
15.1.2.1. Stagnation au niveau national	427
15.1.2.1.1. Défis et enjeux au niveau national	427
15.1.2.1.2. Un futur pas très réjouissant	428
15.1.2.2. Dépendance au niveau international	430
15.1.2.2.1. Défis et enjeux au niveau international	430
15.1.2.2.2. Dépendance au niveau international	431
15.2. PERSPECTIVES POUR LE FUTUR DE LA CHINE : RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE	432
15.2.1. Problèmes actuels et défis	433
15.2.2. Place de la Chine dans le monde	435
15.2.3. Le futur de la Chine	436
15.3. RETOUR SUR LA QUESTION DE RECHERCHE : EST-CE QUE LA CHINE EST LE NOUVEAU JAPON DU XXI^e SIÈCLE?	437
CHAPITRE 16 : DISCUSSION GLOBALE ET PERSPECTIVES D'AVENIR	439
16.1. RAPPEL DES RÉPONSES PARTIELLES À NOTRE QUESTION DE RECHERCHE ET PRÉSENTATION DES LIMITES DE LA COMPARAISON	439
16.2. LE MODÈLE CHINOIS DE LA GOUVERNANCE POLITIQUE ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE	449
16.2.1. Propositions des informateurs quant au modèle chinois du développement durable et de la gouvernance politique	451
16.2.2. Notre proposition du développement durable à la chinoise et sa relation avec la gouvernance politique	456
16.3. PRÉDICTIONS POUR LE FUTUR DE LA CHINE ET DE SON MODÈLE	461
16.3.1. Exposé du problème prospectif en termes wébériens	461
16.3.1.1. Utilisation de l'idéaltype de domination	461
16.3.1.2. Utilisation de l'idéaltype d'action	463
16.3.2. Prospective chinoise : Scénarios pour le futur	464
16.3.2.1. Scénario 1 : Modèle légisto-confucéen rappelant le modèle militariste japonais de 1930 (décennie de Nankin)	465
16.3.2.2. Scénario 2 : Modèle confucéen inspiré de l'expérience Meiji et Taishō (inspiré du pamphlétaire Liang Qichao)	466
16.3.2.3. Scénario 3 : Modèle confucéen de la révolte (inspiré de Tienanmen)	466
16.3.2.4. Scénario 4 : Modèle inspiré de la grandeur et la décadence des dynasties en Chine issu de notre propre application de la méthode wébérienne à la gestion de l'Empire en tant qu'État	468
16.3.3. Conclusion au sujet de la Chine	472
16.4. RÉPONSE FINALE À LA QUESTION DE RECHERCHE : EST-CE QUE LA CHINE EST LE NOUVEAU JAPON DU XXI^e SIÈCLE?	474
ÉPILOGUE	477
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	481
ANNEXE 1 : AUTORISATION DE L'ÉDITEUR	I
ANNEXE 2 : DIFFÉRENCES ENTRE LES MÉTHODES DES ANTHROPOLOGUES ET CELLES DE HOFSTEDÉ ET BOND	II
ANNEXE 3 : RAPPEL DES GRANDES IDÉES DE L'ÉTHIQUE PROTESTANTE ET L'ESPRIT DU CAPITALISME DE WEBER	IV

ANNEXE 4 : PRÉSENTATION DES IDÉES DE <i>THE PROTESTANT ETHIC AND MODERNIZATION: A COMPARATIVE VIEW</i>	VIII
ANNEXE 5 : PRÉSENTATION DE LA MÉTHODE D'EISENSTADT	XI
ANNEXE 6 : QUELQUES ÉCLAIRCISSEMENTS AU SUJET DE LA MODERNISATION	XIII
ANNEXE 7 : APPORT DE ROUSSEAU	XVI
ANNEXE 8 : STRUCTURE DE <i>L'ÉPEC</i> COMMENTÉE	XIX
ANNEXE 9 : QUELQUES SOURCES DOCUMENTAIRES POUR L'ÉTUDE PROSPECTIVE	XXIII
ANNEXE 10 : PRÉSENTATION SOMMAIRE DES INFORMATEURS	XXIV
ANNEXE 11 : PROTOCOLE D'ENTREVUE	XXVIII
ANNEXE 12 : QUELQUES PRÉCISIONS SUR LES ANALOGIES ET LES MÉTAPHORES	XXXIII
ANNEXE 13 : FICHE DE PRÉSENTATION DE LA CHINE	XXXIV
ANNEXE 14 : PRÉSENTATION DES CLASSIQUES CONFUCÉENS	XXXV
ANNEXE 15 : CATÉGORISATION DES <i>ENTRETIENS</i> DE CONFUCIUS	XXXVI
ANNEXE 16 : LE CONFUCIANISME À TRAVERS LES SIÈCLES	XXXVIII
ANNEXE 17 : INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES SUR LE TAOÏSME	XL
ANNEXE 18 : CONTEXTE DE NAISSANCE DU LÉGISME	XLI
ANNEXE 19 : ORIGINES DU YIN ET DU YANG	XLII
ANNEXE 20 : FICHE DE PRÉSENTATION DU JAPON	XLIV
ANNEXE 21 : LA CONSTITUTION DES XVII ARTICLES DU JAPON	XLV
ANNEXE 22 : SYSTÈME DE CASTES NIPPON	XLVII
ANNEXE 23 : BRÈVE PRÉSENTATION DES ZAIBATSU	XLVIII
ANNEXE 24 : PRINCIPALES CRITIQUES À L'ÉGARD DU MODÈLE JAPONAIS	XLIX
ANNEXE 25 : LES ENCHAÎNEMENTS DE LA HAUTE CROISSANCE JAPONAISE	LI
ANNEXE 26 : SECRET DE LA RÉUSSITE CHINOISE	LII
ANNEXE 27 : ZOOM SUR LES INSTANCES DES POUVOIRS CHINOIS	LIV
ANNEXE 28 : ZOOM SUR LES INSTANCES DES POUVOIS JAPONAIS	LIX
ANNEXE 29 : PHOTOS DES LIVRES DE CONFUCIUS	LXII
ANNEXE 30 : GROUPES ETHNIQUES DE LA CHINE	LXIX
ANNEXE 31 : PAYSAGE DES MÉDIAS SOCIAUX EN CHINE ET AU JAPON	LXXI
ANNEXE 32 : CLASSEMENT MONDIAL DES UNIVERSITÉS CHINOISES	LXXIV
ANNEXE 33 : COMPOSITION DES ÉTRANGERS VIVANT AU JAPON	LXXV
ANNEXE 34 : LA VIE D'UN ÉLÈVE JAPONAIS	LXXVI
ANNEXE 35 : CLASSEMENT MONDIAL DES UNIVERSITÉS JAPONAISES	LXXVII
ANNEXE 36 : PHOTOS DE QUELQUES STATUES	LXXVIII
ANNEXE 37 : LES RÉSEAUX INTER-ORGANISATIONNELS NIPPONS	LXXXI
ANNEXE 38 : LES DIFFÉRENTS MODES D'ENTRÉE EN CHINE	LXXXIV
ANNEXE 39 : QUELQUES PHOTOS RELATIVES À LA SITUATION ENVIRONNEMENTALE EN CHINE	LXXXV
ANNEXE 40 : VAGUES ET ÉTAPES DE L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES	XCVIII
ANNEXE 41 : ÉVOLUTION DU CLASSEMENT DES DRAGONS CHINOIS DANS <i>FORTUNE 500</i>	CII
ANNEXE 42 : LISTE DES DRAGONS CHINOIS À SURVEILLER	CIV
ANNEXE 43 : LISTE DES ENTREPRISES JAPONAISES PRÉSENTES DANS LE CLASSEMENT DE <i>FORTUNE 500</i>	CV
ANNEXE 44 : LES DEUX LIVRES CLASSIQUES DE LA PENSÉE STRATÉGIQUE JAPONAISE	CVIII
ANNEXE 45 : ORGANISATION ADMINISTRATIVE TYPIQUE	CIX
ANNEXE 46 : ORGANISATION DU PARTI DANS L'ENTREPRISE	CXI
ANNEXE 47 : UNE AUTRE POSSIBILITÉ DE SCHÉMATISATION DES LIENS ENTRE LES DIVERSES BRANCHES CONSTITUTIVES DE L'ENTREPRISE ÉTATIQUE CHINOISE	CXII
ANNEXE 48 : LES DÉNOMINATIONS DE LA HIÉRARCHIE DANS LA SOCIÉTÉ JAPONAISE	CXIII
ANNEXE 49 : PLANS DE COMPARAISON ISSUS DE LA REVUE BIBLIOGRAPHIQUE	CXIV
ANNEXE 50 : LIMITES DE L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES CHINOISES	CXVII

LISTE DES ENCADRÉS

Encadré 4 - 1 : Les termes de la nouvelle Constitution japonaise	128
Encadré 6 - 1 : Préoccupations des Chinois en 2011	214
Encadré 7 - 1 : Une journée typique dans la vie d'un étudiant chinois	245
Encadré 8 - 1 : La R&D japonaise	298
Encadré 9 - 1 : La question environnementale et les entreprises chinoises	313
Encadré 11 - 1 : Le top 10 des entreprises préférées des jeunes Chinois	353
Encadré 11 - 2 : Les conditions de travail en Chine	357
Encadré 11 - 3 : Les Chinois et la communication verbale et non verbale	360
Encadré 11 - 4 : La socialisation des employés dans les entreprises nippones	363
Encadré 11 - 5 : La communication verbale et non verbale au Japon	370
Encadré A - 1 : La vie d'un élève japonais	LXXVI

LISTE DES FIGURES

Figure 2 - 1 : Théorie du changement social wébérien (© Allan, 2010 : 177)	34
Figure 2 - 2 : Processus du changement social de Weber	34
Figure 2 - 3 : Analogie fictive de la naissance de l'esprit capitaliste selon L'ÉPEC incluant notre apport	41
Figure 2 - 4 : Idéotypes de l'action	42
Figure 2 - 5 : Idéotypes de la domination	43
Figure 2 - 6 : Étapes de la méthode de Weber	47
Figure 2 - 7 : Liens entre la méthode rétrospective et la méthode prospective	52
Figure 2 - 8 : Langues utilisées lors des entretiens	58
Figure 2 - 9 : Origine des informateurs	58
Figure 2 - 10 : Tranches d'âge des informateurs	59
Figure 2 - 11 : Position hiérarchique des informateurs	59
Figure 2 - 12 : Taille des entreprises où travaillent les informateurs	60
Figure 2 - 13 : Types des entreprises où travaillent les informateurs	60
Figure 2 - 14 : Secteurs d'activité des entreprises où travaillent les informateurs	61
Figure 2 - 15 : Permission de prise de notes durant l'entrevue	62
Figure 2 - 16 : Degré de loquacité des informateurs	63
Figure 2 - 17 : Schéma relationnel des liens entre les informateurs et la chercheuse	64
Figure 2 - 18 : Cadre méthodologique utilisé	72
Figure 3 - 1 : Périodes historiques et dynasties de la Chine	78
Figure 3 - 2 : Évolution de l'investissement étranger direct en Chine	93
Figure 3 - 3 : Comparaison de l'indice de corruption de la Chine et du Japon	94
Figure 3 - 4 : Cycles de l'histoire de la Chine	96
Figure 3 - 5 : Rapports confucéens entre supérieur et subalterne	99
Figure 3 - 6 : Rapports légistes entre supérieur et subalternes	103
Figure 3 - 7 : Composantes du néoconfucianisme des Song	110
Figure 4 - 1 : Ères historiques japonaises	116
Figure 4 - 2 : Structure du pouvoir durant l'ère Kamakura	118
Figure 4 - 3 : Structure du pouvoir sous les Tokugawa	121
Figure 4 - 4 : Cycles de l'histoire du Japon	134
Figure 5 - 1 : Onde de propagation des contacts du Japon	179
Figure 5 - 2 : Échanges entre la Chine et le Japon tout au long de l'Histoire	188
Figure 5 - 3 : Les changements sociaux du Japon selon le modèle wébérien	190
Figure 5 - 4 : Les changements sociaux de la Chine selon le modèle wébérien	191
Figure 5 - 5 : Les couches de la Chine	194
Figure 6 - 1 : Liens existant entre les diverses instances des pouvoirs chinois	211
Figure 6 - 2 : Liens existant entre les diverses instances des pouvoirs japonais	217
Figure 6 - 3 : La répartition des exportations japonaises (en %)	221
Figure 6 - 4 : Le paysage des médias sociaux en Chine (© Dyer, 2010)	230
Figure 6 - 5 : Le top 10 des sites des médias sociaux en Chine (© Jdey, 2013)	231
Figure 6 - 6 : La répartition de l'âge des utilisateurs des médias sociaux (© Jdey, 2013)	231
Figure 7 - 1 : Courbe démographique de la Chine (population totale)	242
Figure 7 - 2 : Courbe démographique de la Chine (0 – 14 ans)	242
Figure 7 - 3 : Courbe démographique de la Chine (15 – 64 ans)	242
Figure 7 - 4 : Courbe démographique de la Chine (64 ans et +)	242
Figure 7 - 5 : Le système d'éducation chinois (© Parent, 2001)	245
Figure 7 - 6 : Étudiants chinois à l'étranger : 1978 à 2008 (© Picquart, 2011 : 174)	246
Figure 7 - 7 : Secteurs d'activité des milliardaires chinois	248
Figure 7 - 8 : Indice des prix à la consommation (Chine)	249
Figure 7 - 9 : Dimensions culturelles chinoises	252
Figure 7 - 10 : Courbe démographique du Japon (population totale)	257
Figure 7 - 11 : Courbe démographique du Japon (0 – 14 ans)	257
Figure 7 - 12 : Courbe démographique du Japon (15 – 64 ans)	257
Figure 7 - 13 : Courbe démographique du Japon (64 ans et +)	257
Figure 7 - 14 : Système d'éducation nippon (© CLAIR, 2010 : 47)	261
Figure 7 - 15 : Destinations privilégiées des étudiants japonais	262
Figure 7 - 16 : Indice des prix à la consommation pour le Japon	264
Figure 7 - 17 : Secteurs d'activité des milliardaires japonais	265

Figure 7 - 18 : Dimensions culturelles japonaises	267
Figure 8 - 1 : Taux de chômage en Chine (en % de la main-d'œuvre totale)	288
Figure 8 - 2 : Croissance annuelle du PIB chinois (%)	288
Figure 8 - 3 : Balance commerciale chinoise (US \$ courant)	289
Figure 8 - 4 : Taux de chômage au Japon (% de la main-d'œuvre totale)	296
Figure 8 - 5 : Croissance annuelle du PIB au Japon (en %)	296
Figure 8 - 6 : Indice des prix à la consommation du Japon	297
Figure 8 - 7 : Balance commerciale du Japon	297
Figure 9 - 1 : Les émissions de CO ₂ de la Chine (tonnes métriques)	312
Figure 9 - 2 : Les émissions de CO ₂ du Japon (tonnes métriques)	316
Figure 10 - 1 : Nombre des entreprises chinoises, japonaises et américaines dans <i>Fortune 500</i>	329
Figure 10 - 2 : Les pourcentages des exportations africaines vers le monde (© Fast Company, 2011)	332
Figure 11 - 1 : Les préférences des étudiants chinois	352
Figure 11 - 2 : Le taux de chômage au Japon par tranches d'âge (© Sô mushô, 2010 dans Malinas, 2011)	362
Figure 11 - 3 : Évolution du pourcentage de la main-d'œuvre féminine japonaise	368
Figure 12 - 1 : Cas 1 démontrant les liens entre les branches de l'entreprise (© Eyraud, 2000 : 174)	384
Figure 12 - 2 : Exemple d'organigramme partiel (côté visible)	386
Figure 12 - 3 : Version japonisée de l'organigramme (© traduit d'Otsubo, 1986)	387
Figure 12 - 4 : Structure d'une organisation étatique chinoise	389
Figure 15 - 1 : Positionnement de la Chine en 2050 (© Wilson et Purushothaman, 2003 : 5)	423
Figure 15 - 2 : Les prévisions de Hawksworth et Cookson (2008 : 3)	432
Figure 16 - 1 : Comparaison Chine/Japon au niveau de la superficie et de la démographie	446
Figure 16 - 2 : Entreprises japonaises et rationalité	448
Figure 16 - 3 : Dragons chinois et rationalité	448
Figure 16 - 4 : Les piliers du développement durable (© Villain, 1993)	450
Figure 16 - 5 : Le développement durable à la chinoise (vision de l'informateur F)	451
Figure 16 - 6 : Le développement durable à la chinoise (vision de l'informateur I)	452
Figure 16 - 7 : Le développement durable à la chinoise (vision de l'informateur Y)	453
Figure 16 - 8 : Le développement durable à la chinoise (vision de l'informateur M)	454
Figure 16 - 9 : Le développement durable à la chinoise (vision de l'informateur H)	455
Figure 16 - 10 : Modèle du développement durable de Lamiot (2009)	457
Figure 16 - 11 : Notre modèle de gouvernance politique et de développement durable à la chinoise	458
Figure 16 - 12 : Évolution de la Chine et du Japon selon l'idéaltype de domination	462
Figure 16 - 13 : Évolution de la Chine et du Japon selon l'idéaltype d'action	463
Figure 16 - 14 : Discours versus environnements de la Chine	464
Figure 16 - 15 : Analogie fictif des étapes de la durée des dynasties	470
Figure 16 - 16 : Étapes de la durée de vie projetée de la RPC versus la durée moyenne d'une dynastie	471
Figure A - 1 : Schéma élaboré d'après le texte de Rousset (1967)	XVIII
Figure A - 2 : Processus de naissance des sectes protestantes	XXI
Figure A - 3 : Vision du monde selon la Chine	XLIII
Figure A - 4 : Castes du Japon sous les Tokugawa	XLVII
Figure A - 5 : Structure schématique typique d'un zaibatsu	XLVIII
Figure A - 6 : Enchaînements de la Haute Croissance japonaise (© Buissou, 1997 : 61)	LI
Figure A - 7 : Divisions administratives de la Chine	LVII
Figure A - 8 : Concentration des ethnies chinoises (© Rekacewicz, 2008)	LXX
Figure A - 9 : Classement des sites des médias sociaux en Chine (© China Internet Watch, 2012)	LXXI
Figure A - 10 : Médias sociaux en Chine et en Occident par catégories (© Crampton, 2010)	LXXII
Figure A - 11 : Médias sociaux au Japon et en Occident par catégories (© Crampton, 2010)	LXXIII
Figure A - 12 : Étapes de l'internationalisation des entreprises chinoises	XCIX
Figure A - 13 : L'organisation administrative typique d'une usine (© Eyraud, 2000 : 150-167)	CIX
Figure A - 14 : Organisation du Parti dans une entreprise (© Eyraud, 2000 : 169)	CXI
Figure A - 15 : Cas 2 démontrant les liens entre les branches de l'entreprise (© Eyraud, 2000 : 175)	CXII

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Liste des abréviations et des sigles utilisés	xxiv
Tableau 1 - 1 : Axes retenus par White (2002)	14
Tableau 2 - 1 : Résumé succinct de l'architecture de la pensée kantienne	26
Tableau 2 - 2 : La logique de l'objectivité de la méthode wébérienne	29
Tableau 2 - 3 : Rationalité de l'action dans une entreprise	44
Tableau 2 - 4 : Cas de la Chine et du Japon	49
Tableau 2 - 5 : Informations sommaires globales sur les informateurs et les entretiens	56
Tableau 2 - 6 : Informations sommaires sur les refus/silences	66
Tableau 2 - 7 : Récapitulation	72
Tableau 3 - 1 : La Chine en chiffres	75
Tableau 3 - 2 : Facteurs facilitateurs de l'essor chinois	92
Tableau 3 - 3 : Caractéristiques générales de la pensée confucéenne	99
Tableau 3 - 4 : Principales distinctions entre le confucianisme et le néoconfucianisme	110
Tableau 4 - 1 : Problèmes engendrés par la Haute Croissance	132
Tableau 4 - 2 : Relations officielles entre le Japon et la Chine des Sui et des Tang	136
Tableau 4 - 3 : Principales distinctions entre le néoconfucianisme japonisé et celui des Song	139
Tableau 4 - 4 : Principes du bushidō et ses codes	139
Tableau 5 - 1 : L'idéaltype de la principauté confucéenne	156
Tableau 5 - 2 : PODC de la famille confucéenne et de la principauté	157
Tableau 5 - 3 : Quelques éléments de l'idéaltype de la principauté légiste de Qin	158
Tableau 5 - 4 : PODC de la famille légiste et de la principauté	159
Tableau 5 - 5 : Stratégies visées par la politique de l'empire Qin	161
Tableau 5 - 6 : Schème opératoire se retrouvant dans chaque cycle de l'histoire de la Chine	176
Tableau 5 - 7 : Quelques techniques de gestion des Tokugawa	186
Tableau 5 - 8 : Caractéristiques du modèle chinois	196
Tableau 5 - 9 : Retour sur la question de recherche (partie rétrospective)	203
Tableau 6 - 1 : Retour sur la question de recherche (gouvernance politique)	236
Tableau 7 - 1 : Japonais vivant à l'étranger	263
Tableau 7 - 2 : Retour sur la question de recherche (sphère sociétale)	285
Tableau 8 - 1 : Quelques indicateurs de production (Chine)	291
Tableau 8 - 2 : Quelques indicateurs de production (Japon)	298
Tableau 8 - 3 : Exemples de quelques fraudes	303
Tableau 8 - 4 : Retour sur la question de recherche (sphère économique)	309
Tableau 9 - 1 : Retour sur la question de recherche (sphère environnementale)	322
Tableau 10 - 1 : Succès de l'internationalisation des entreprises chinoises vs la stratégie d'affaires et de leadership des coûts	327
Tableau 10 - 2 : Nombre des entreprises du G8 vs celui de la Chine dans Fortune 500	329
Tableau 10 - 3 : Plans économiques du Japon de 1955 à aujourd'hui (© Mitsuhashi, Uchida et al, 1999 : 83 dans Cavasin, 2009 : 25)	340
Tableau 10 - 4 : Plan quinquennal versus nature des organisations	345
Tableau 10 - 5 : Retour sur la question de recherche (planification et stratégie)	349
Tableau 11 - 1 : Les causes des démissions en Chine	352
Tableau 11 - 2 : Le côté sombre de la guanxi (© Jolly, 2011 : 205)	354
Tableau 11 - 3 : Retour sur la question de recherche (organisation du travail et relations de travail)	380
Tableau 12 - 1 : Zoom sur les différentes organisations d'une entreprise étatique chinoise	383
Tableau 12 - 2 : Commentaires sur les éléments de la structure	390
Tableau 12 - 3 : Retour sur la question de recherche (structures et gouvernance d'affaires)	392
Tableau 13 - 1 : Retour sur la question de recherche (direction des personnes)	400
Tableau 14 - 1 : Les secteurs d'activité chinois ouverts et fermés aux étrangers	402
Tableau 14 - 2 : Les modèles dominants du contrôle étatique dans certains secteurs	402
Tableau 14 - 3 : La cartographie du contrôle étatique	403
Tableau 14 - 4 : Retour sur la question de recherche (contrôle)	410
Tableau 15 - 1 : Les paradoxes de la Chine (© Jolly, 2011 : 240)	414

Tableau 15 - 2 : Défis de la Chine et la réponse de l'État	418
Tableau 15 - 3 : Prédiction pour la Chine au niveau national	419
Tableau 15 - 4 : Prédiction pour la Chine au niveau international	423
Tableau 15 - 5 : Raisons derrière lesquelles le Japon doit impérativement changer	427
Tableau 15 - 6 : Prédiction pour le Japon au niveau national	428
Tableau 15 - 7 : Défis du Japon quant à ses relations avec les pays du monde entier	431
Tableau 15 - 8 : Prédiction pour le Japon au niveau international	432
Tableau 15 - 9 : Problèmes et défis de la Chine	433
Tableau 16 - 1 : Ensemble des réponses partielles à la question de recherche	440
Tableau 16 - 2 : Plans de comparaison	441
Tableau 16 - 3 : Plans de comparaison Chine-Japon issus de la revue bibliographique	443
Tableau 16 - 4 : Similitudes et différences entre les entreprises chinoises et japonaises	447
Tableau 16 - 5 : Durées moyennes de la longévité d'une dynastie	468
Tableau E - 1 : Apports de la thèse	477
Tableau A - 1 : Grandes lignes de L'ÉPEC	IV
Tableau A - 2 : Présentation des articles de <i>The protestant Ethic and Modernization</i>	VIII
Tableau A - 3 : Réponse aux trois problèmes formulés	XI
Tableau A - 4 : Remarques sur la structure de L'ÉPEC	XX
Tableau A - 5 : Quelques sources documentaires pour l'étude prospective	XXIII
Tableau A - 6 : Quelques sources documentaires pour l'étude prospective	XXIV
Tableau A - 7 : Fiche de présentation de la Chine	XXXIV
Tableau A - 8 : Brève introduction des classiques confucéens	XXXV
Tableau A - 9 : Classement des articles de Confucius selon diverses catégories	XXXVI
Tableau A - 10 : Le confucianisme à travers les siècles	XXXVIII
Tableau A - 11 : Fiche de présentation du Japon	XLIV
Tableau A - 12 : Constitution des XVII articles du Japon	XLV
Tableau A - 13 : Principales critiques à l'égard du modèle japonais	XLIX
Tableau A - 14 : Le secret de la réussite chinoise selon les informateurs	LII
Tableau A - 15 : Organes du pouvoir politique chinois	LIV
Tableau A - 16 : Organes du pouvoir législatif chinois	LV
Tableau A - 17 : Organes du pouvoir exécutif chinois	LV
Tableau A - 18 : Organes du pouvoir judiciaire chinois	LV
Tableau A - 19 : Organes du pouvoir militaire chinois	LVI
Tableau A - 20 : Organes du pouvoir symbolique nippon	LIX
Tableau A - 21 : Organes du pouvoir législatif nippon	LIX
Tableau A - 22 : Organes du pouvoir exécutif nippon	LX
Tableau A - 23 : Organes du pouvoir judiciaire nippon	LX
Tableau A - 24 : Organes du pouvoir militaire nippon	LX
Tableau A - 25 : Groupes ethniques de la Chine	LXIX
Tableau A - 26 : Classement mondial des universités chinoises (2012 – 2013)	LXXIV
Tableau A - 27 : Composition des étrangers vivant au Japon	LXXV
Tableau A - 28 : Classement mondial des universités japonaises (2012 – 2013)	LXXVII
Tableau A - 29 : L'État et l'appareil gouvernemental	LXXXI
Tableau A - 30 : Les systèmes d'entreprises japonaises	LXXXII
Tableau A - 31 : Les établissements d'enseignement supérieur	LXXXIII
Tableau A - 32 : Différents modes d'entrée en Chine	LXXXIV
Tableau A - 33 : Vagues de l'internationalisation (cas de l'Occident)	XCVIII
Tableau A - 34 : Vagues de l'internationalisation (cas de la Chine - diachronie)	XCIX
Tableau A - 35 : Les vagues et étapes de l'internationalisation (Occident, Chine et Japon)	CI
Tableau A - 36 : Classement des entreprises chinoises dans <i>Fortune 500</i> (2000-2012)	CII
Tableau A - 37 : Liste de quelques « petits dragons »	CIV
Tableau A - 38 : Liste des entreprises japonaises présentes dans <i>Fortune 500</i>	CV
Tableau A - 39 : Éléments composant la Voie de la stratégie	CVIII
Tableau A - 40 : Plans de comparaison au niveau de la sphère sociétale	CXIV
Tableau A - 41 : Plans de comparaison au niveau de la sphère environnementale	CXV
Tableau A - 42 : Plans de comparaison au niveau de la sphère économique	CXVI
Tableau A - 43 : Limites des stratégies d'internationalisation des entreprises chinoises	CXIX

LISTE DES PHOTOS

Photo 7 - 1 : Chemin en zigzag au Jardin Yu à Shanghai	282
Photo 9 - 1 : La publicité <i>Low-Carbon Emission Reduction Green Living</i> (photo prise dans un ascenseur)	320
Photo 9 - 2 : Publicité de Beijing dans les taxis (photo prise dans un taxi)	321
Photo A - 1 : Cérémonie du Gwageo (© The Korea Times, 2008)	XXXIX
Photo A - 2 : Livre de Confucius (1/13)	LXII
Photo A - 3 : Livre de Confucius (2/13)	LXII
Photo A - 4 : Livre de Confucius (3/13)	LXIII
Photo A - 5 : Livre de Confucius (4/13)	LXIII
Photo A - 6 : Livre de Confucius (5/13)	LXIV
Photo A - 7 : Livre de Confucius (6/13)	LXIV
Photo A - 8 : Livre de Confucius (7/13)	LXV
Photo A - 9 : Livre de Confucius (8/13)	LXV
Photo A - 10 : Livre de Confucius (9/13)	LXVI
Photo A - 11 : Livre de Confucius (10/13)	LXVI
Photo A - 12 : Livre de Confucius (11/13)	LXVII
Photo A - 13 : Livre de Confucius (12/13)	LXVII
Photo A - 14 : Livre de Confucius (13/13)	LXVIII
Photo A - 15 : Le cheval (rapidité)	LXXVIII
Photo A - 16 : Le lion (force et puissance)	LXXVIII
Photo A - 17 : La chimère (porteuse de l'esprit de l'enfant)	LXXIX
Photo A - 18 : Le chameau (résistance)	LXXIX
Photo A - 19 : L'éléphant (paix et prospérité)	LXXX
Photo A - 20 : Vues de Shanghai (1)	LXXXV
Photo A - 21 : Vues de Shanghai (2)	LXXXV
Photo A - 22 : Vues de Shanghai (3)	LXXXVI
Photo A - 23 : Vues de Shanghai (4)	LXXXVI
Photo A - 24 : Vues de Shanghai (5)	LXXXVII
Photo A - 25 : Vues de Shanghai (6)	LXXXVII
Photo A - 26 : Vues de Shanghai (7)	LXXXVIII
Photo A - 27 : Vues de Shanghai (8)	LXXXVIII
Photo A - 28 : Vues de Shanghai (9)	LXXXIX
Photo A - 29 : Vues de Shanghai (10)	LXXXIX
Photo A - 30 : Vues de Shanghai (11)	XC
Photo A - 31 : Vues de Shanghai (12)	XC
Photo A - 32 : Vues de Shanghai (13)	XCI
Photo A - 33 : Vues de Shanghai (14)	XCI
Photo A - 34 : Vues de Beijing (1)	XCII
Photo A - 35 : Vues de Beijing (2)	XCII
Photo A - 36 : Vues de Beijing (3)	XCIII
Photo A - 37 : Vues de Beijing (4)	XCIII
Photo A - 38 : Vues de Chengdu (1)	XCIV
Photo A - 39 : Vues de Chengdu (2)	XCIV
Photo A - 40 : Vues de Chengdu (3)	XCV
Photo A - 41 : Vues de Chengdu (4)	XCV
Photo A - 42 : Vues de Chengdu (5)	XCVI
Photo A - 43 : Vues de Chengdu (6)	XCVI
Photo A - 44 : Vues de Chengdu (7)	XCVII
Photo A - 45 : Vues de Chengdu (8)	XCVII

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES UTILISÉS

Tableau 1 : Liste des abréviations et des sigles utilisés

Sigle/Abréviation	Signification
AFP	Agence France Presse
APL	Armée populaire de libération
APN	Assemblée populaire nationale
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations
CASCF	China-Arab States Cooperation Forum
CC	Comité central
CCA	Calcul coûts-avantages
CCIDPCC	Comité central pour l'inspection disciplinaire du Parti communiste chinois
CCTV	China Central Television
CIC	China Investment Corporation
CLAIR	The Council of Local Authorities for International Relations
CPAPN	Comité permanent de l'Assemblée populaire nationale
CMC	Commission militaire centrale
CMP	Comité permanent du Politburo
CN	Congrès national
CNY	Chinese Yuan
DPCCPCC	Département de la propagande du comité central du Parti communiste chinois
EPA	US Environmental Protection Agency
ERP	Enterprise Resource Planning
FCSA	Forum sur la coopération sino-africaine
F&A	Fusion et acquisition
FMI	Fonds monétaire international
FOCAC	Forum on China-Africa Cooperation
GARIOA	Government Assistance Reconstruction in Occupied Areas
HBR	Harvard Business Review
IDV	Individualism
IVR	Indulgence versus Restraint
JETRO	Japanese External Trade Organization
JST	Japan Science and Technology Agency
KEIDANREN	Keizai Dantei Rengotai
L'ÉPEC	L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme
LTO	Long Term Orientation
MAS	Masculinity
METI	Ministry of Economy, Trade and Industry
MEUCBS	Mission économique Ubfirance en Chine – Bureau de Shanghai
MIC	Ministry of Internal affairs and Communications
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MITI	Ministry of International Trade and Industry
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OPA	Offre publique d'achat
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONU	Organisation des nations unies
PCC	Parti communiste chinois
P.-D.G.	Président-directeur général
PDI	Power Distance Index
PIB	Produit intérieur brut
PIE	Programmes internationaux d'échange

Sigle/Abréviation	Signification
RAMSES	Rapport annuel mondial sur le système économique et les stratégies
PME	Petites et moyennes entreprises
PODC	Planification, organisation, direction, contrôle
RCA	Root Cause Analysis
RCR	Réseau Citoyens Résistants
R&D	Recherche et développement
RH	Ressources humaines
RMB	Renminbi
RPC	République populaire de Chine
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
RSGC	Relations sociales et gestion de crise
SCAP	Supreme Command of Allied Powers
SCCPCC	Secrétariat du comité central du Parti communiste chinois
SCIAN	Système de classification des industries de l'Amérique du Nord
SMS	Short Message Service
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TILZ	Tearfund International Learning Zone
TPP	Trans-Pacific Partnership
UAI	Uncertainty Avoidance Index
UCSCSES	Union of Concerned Scientists
UN CERD	United Nations Committee on the Elimination of Racial Discrimination
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
VPN	Virtual Private Network
WES	World Education Services
WFOE (WOFE)	Wholly Foreign Owned Entreprise

**À mon père, Mohamed Er-Rafia
et à ma fille, Sophia Benamar.**

REMERCIEMENTS

Écrire cette thèse a été un travail de très longue haleine durant lequel j'ai connu des moments de bonheur et de malheur. Je me vois comme une marathonnienne qui, après avoir couru 42 km, s'est retrouvée à bout de souffle et n'est plus en mesure de parcourir les 195 m la séparant de l'arrivée. Le début de cette aventure s'est fait à grande vitesse; quant à la fin, elle s'est faite à pas de limace... La raison est simple : l'objet mérite une double investigation épistémologique et empirique, toutes les deux singulières pour parvenir à une représentation normale, acceptable par la communauté des chercheurs.

Au départ rapide suivit alors une lenteur accentuée par le fait que j'ai dû étendre ma recherche aux domaines dans lesquels je ne suis pas spécialiste (philosophie, histoire, sociologie, anthropologie, histoire des religions, histoire de la pensée scientifique). Tout au long de ce parcours, mon viatique pour le terminer fut l'envie de partager avec autrui le plaisir de la connaissance d'un Orient qui a été depuis toujours ensorcelleur pour répondre aux encouragements et au support indéfectible de plusieurs personnes (proches et lointaines). À cet égard, j'aimerais saisir cette opportunité pour les remercier du fond du cœur.

Ma destinée singulière à la conduite de la présente thèse n'a été possible que par la patience et l'aide apportée par mon mari qui a veillé paternellement sur notre fille. Il a supporté tant bien que mal mes longues «absences»; il m'a supportée dans mes angoisses existentielles et m'a extirpée, de temps en temps, de ma réclusion pour me faire changer les idées. Sans lui, la tâche aurait été encore plus ardue. Cette destinée singulière s'étend aussi à la privation de la joie familiale que j'ai dû endurer et faire subir à mon entourage et pour laquelle je remercie la compréhension et la sympathie manifestées par mes frères, ma mère ainsi que ma famille proche. Une pensée spéciale pour mon père, vivant au Japon, qui a instillé en moi le goût d'apprendre, de vouloir toujours aller plus loin et qui m'a envoyé régulièrement, tout au long de ces années, des livres rares que ma bourse ne pouvait supporter et de nombreux articles de journaux soigneusement découpés traitant de mon sujet.

Aussi mes remerciements et mon témoignage de gratitude vont-ils à M. Allain Joly, mon directeur de recherche, pour l'aide dans le choix d'un sujet pertinent à la fois d'actualité et du futur dans une sphère culturelle totalement différente de la nôtre. Je le remercie également pour son aide, son assistance, son support moral, ses judicieux conseils tout au long de ces années de collaboration et pour m'avoir témoigné une confiance qui me touche énormément. Ce fut très apprécié!

Mes remerciements vont également aux membres du jury d'abord pour la peine de lire ma dissertation, ensuite pour la critique objective du fond de la thèse et, enfin, pour la discussion en séance plénière des tenants et aboutissants de la thèse dans son ensemble.

Que les institutions qui ont permis de financer mes études et les travaux de terrain en Chine par le biais de bourses et de prix d'excellence trouvent ici l'expression concrète de ma gratitude, notamment l'ex-directrice de la Fondation Desjardins, Mme Louise-Marie Brousseau et sa présidente, Mme Monique F. Leroux, chef d'exploitation du Mouvement Desjardins. Grâce à leur apport matériel significatif, j'ai pu mener les enquêtes sur le terrain l'esprit tranquille sans me soucier de questions d'ordre pécuniaire.

Que mes informateurs sur le terrain soient aussi remerciés pour leur générosité et leur diligence. Malgré leurs occupations quotidiennes, la charge de leurs responsabilités, de leurs travaux, la saturation de leur agenda, ils ont aménagé leur temps pour me rencontrer et me parler librement des réalités, objet de la présente thèse.

Un grand merci également à mes informateurs japonais qui ont répondu à mes nombreuses questions et qui ont partagé leur savoir et leurs documents avec moi, surtout Mme Marie-Noëlle Ouvray dont la bibliothèque comprend de nombreux trésors introuvables sur le Japon et qui ont été mis à ma disposition avec une grande générosité. Merci pour tout!

Merci à mes collègues, amis, anciens et actuels étudiants qui m'ont encouragée régulièrement et/ou qui m'ont apporté une aide logistique pour la conduite de mes enquêtes en Chine, notamment le personnel du Service de la formation des cadres et dirigeants à l'international de HEC Montréal, spécialement Mme Agnès Darmaillacq et M. Hassan N. Taghvaï.

Enfin, un merci très spécial à deux personnes qui ont été présentes et à mon écoute durant toutes ces années : Mme Lynn B. et Mme Maria D., soyez chaleureusement remerciées pour tout!

PROLOGUE¹

« Quand la Chine s'éveillera, le monde tremblera », ces paroles visionnaires de Napoléon 1^{er} sont plus que d'actualité aujourd'hui en cette période de post-crise financière. En effet, le Dragon s'est réveillé et il fait trembler le monde entier. Rien ne l'ébranle, même pas la crise financière de 2007 - 2008 durant laquelle il a été vu comme un modèle alternatif sauveur. Cette crise, par son ampleur, constitue un bouleversement mondial dont les répercussions continuent de miner le système capitaliste anglo-saxon et l'Union européenne. L'interventionnisme du Japon lors de sa crise financière du début de la décennie 1990, vu comme une infidélité aux lois du marché, fut embrassé par ceux-là même qui, hier, le lui reprochaient, afin de sauver les économies américaine et anglaise. Si la Chine et les pays confucéens (Japon, Corée du Sud, Viêt-Nam) ne sont pas sortis totalement indemnes de cette épreuve, ils sont toutefois en meilleure santé financière que les États-Unis et l'Union européenne. La Chine est sollicitée par tous pour apporter son aide et assistance à la fois au niveau de la Banque mondiale, du Fonds monétaire international et, surtout au niveau des achats des bons du Trésor dans les pays menacés par leur dette souveraine² (Grèce, Portugal, Espagne, Italie).

La Chine continue d'afficher une croissance insolente. Avec ses 1,3 milliards d'habitants représentant 20 % de la population mondiale, la Chine est le numéro un mondial dans plusieurs secteurs de l'activité économique (The World Factbook, 2013). Ce pays est le premier exportateur mondial, ce qui lui a permis d'accumuler des réserves mondiales de devises de plus de 2 400 milliards de dollars (Maupied, 2010).

La Chine inquiète parce qu'elle accumule les richesses et développe son appareil militaire parallèlement à la conquête de l'espace en envoyant des astronautes orbitant autour de la Terre. Elle rassure parce qu'elle est un futur marché pour les entreprises étrangères. La Chine inquiète parce que c'est la dictature d'un parti et ignore la demande sociale en libertés. Elle rassure parce qu'elle se met à l'école de l'économie de marché. La Chine inquiète parce qu'elle remet en question la souveraineté des États limitrophes dans les zones maritimes (Viêt-Nam, Japon, Philippines) et dans les zones continentales

¹ Ce prologue, enrichi et mis à jour, est tiré principalement du chapitre «La Chine : de l'ouverture à la conquête du monde» publié dans Aktouf et collaborateurs (2012) dont l'autorisation de l'éditeur est en annexe 1 et de de la proposition de thèse soutenue en décembre 2010.

² «Une dette souveraine est un emprunt émis par un État, une collectivité publique ou une Banque centrale. Dans les pays développés, c'est le Trésor Public de l'État qui émet ce titre de dette. Les investisseurs autorisés à acheter des titres de dette auprès du Trésor Public sont les banques commerciales et les investisseurs institutionnels (assureurs, caisses de retraite etc.). Une dette est un produit financier simple, un "papier", négociable sur les marchés par les investisseurs qui ont été retenus par le Trésor. Aux USA, ils sont les "Treasury Bonds", en Allemagne les "T-bund", en France les Obligations Assimilables du Trésor.» (RCR, 2011).

(Inde). Elle rassure parce qu'elle investit à l'étranger et laisse les étrangers investir chez elle. Enfin, la Chine inquiète parce qu'elle est devenue la deuxième puissance économique mondiale en près de 30 ans seulement, renforçant l'idée du miracle asiatique et menaçant l'hégémonie américaine.

La Chine, avec ses grands empires historiques, a été un pouvoir dominant, un centre culturel rayonnant qui a sinisé les peuples limitrophes et influencé les contrées d'outre-mer, notamment le Japon. Ce dernier s'était mis à l'école de la Chine depuis l'époque des Sui (581 - 618) et des Tang (618 - 907) jusqu'à l'ère des Ming (1368 - 1644). À l'inverse, la Chine s'est mise à l'école du Japon, élève assidu qui a réussi à traduire les valeurs culturelles chinoises en institutions d'un empire moderne, et ce, à partir de la fin du XIX^e siècle et du début du XX^e siècle avec un nombre élevé d'étudiants se formant à toutes les branches de la connaissance. En ce début du XXI^e siècle, c'est le Japon qui se met à nouveau à l'école de la Chine en envoyant se former le gros de ses étudiants, non pas aux États-Unis comme c'était usuel durant le XX^e siècle mais en Chine (Ono et Joo, 2010).

Bien que la révolution en Chine soit la norme pour renverser un empire décadent, celle de 1911 fut dans son essence inspirée du modernisme japonais et occidental. Ce n'était point une dynastie qui allait supplanter une autre, mais une république proclamée par Sun Yat-sen le 1^{er} janvier 1912, une institution inconnue dans l'histoire chinoise. Finalement, à partir de la réforme de Deng Xiaoping trois ans après la mort de Mao Zedong en 1976, les Chinois se sont mis à l'école occidentale des affaires, dotant, par une ironie du sort, un État communiste d'entreprises géantes obéissant à la logique capitaliste. En trois décennies, le pays est passé de la plus «grande usine du monde» à la plus «grande entreprise du monde».

En fait, à la fin du XIX^e siècle, nous sommes en présence de deux pays, le Japon et la Chine ayant la même doctrine confucéenne de gestion, mais ayant présenté deux réactions opposées face aux tensions du modernisme. La première question qui surgit dans l'esprit est POURQUOI ces deux réactions différentes? Une réaction positive du Japon qui lui a permis d'entrer dans la modernité et une réaction négative de la Chine qui lui a valu l'humiliation des puissances occidentales et même celle de son ex-vassal, le Japon, récemment industrialisé et militarisé. Si le Japon et la Chine ont répondu différemment, c'est que la mentalité des Chinois et celle des Japonais sont différentes. Une autre question se profile alors : EN QUOI la mentalité des Japonais diffère-t-elle de celle des Chinois?

Durant le XIX^e siècle, quand la constellation des pays sinisés fut soumise aux tensions du modernisme, seul le Japon, à la différence de la Chine, doté d'un esprit de gestion adéquat a réussi à relever le défi.

Nous pensons que, en ce début du XXI^e siècle, le choc des civilisations, s'il y en avait un comme prédit par Huntington (1998), il serait à la limite un choc des méthodes de gestion! C'est l'enseignement mis en exergue par la Crise mondiale de 2008 qui donna les lettres de créances au modèle confucéen. Depuis la montée du Japon et des Tigres asiatiques, surtout la Chine après son ouverture sur le monde en 1979, le choc des méthodes de gestion (modèle occidental classique et modèle confucéen) intrigue et interpelle les chercheurs dans toutes les sphères des activités économiques, sociales, institutionnelles et politiques.

La présente thèse se veut un travail comparatif non pas entre la Chine et les pays occidentaux, mais entre deux pays orientaux appartenant à la même civilisation confucéenne. La thèse défendue est la suivante : les méthodes de gestion de la Chine actuelle ne sont en fait que les méthodes ayant une certaine similitude avec les méthodes japonaises de l'ère Meiji (1898 – 1912), Taishō (1912 – 1926) et les deux premières décennies³ de l'ère Shōwa (1926 – 1989). Dans cette hypothèse, il est alors possible de prévoir la trajectoire de l'évolution chinoise en examinant la trajectoire du modèle nippon. En effet, le Japon a servi de modèle pour l'ensemble des pays du Sud-Est asiatique après une longue période «froide» suite à la Seconde Guerre mondiale. Aujourd'hui, l'ensemble des Tigres et Dragons (anciennes colonies et territoires occupés par le Japon depuis l'ère Meiji, appelés également la Sphère de coprosperité de la Grande Asie orientale) ainsi que la Chine, connaissent une ascension fulgurante et s'imposent dans la sphère économique mondiale.

Ceci dit, le modèle de gestion confucéen, tout comme son rival le modèle de gestion occidental, commencent à prendre la forme d'une théorie pour les chercheurs, la forme d'une doctrine pour les politiciens, la forme d'un programme pour les gouvernants et la forme d'une pratique pour les managers (Bell et Chaibong, 2003; Zhang, 2004).

Avec l'émergence de la Chine comme puissance économique et incarnation de la civilisation confucéenne historique, le modèle confucéen revêt la forme d'une attitude (mentalité), c'est-à-dire une prédisposition de l'esprit à envisager, dans une certaine perspective nationale, les problèmes que pose à l'homme la gestion du politique, de l'économique et du social. Cette attitude tend en même temps à se démarquer du modèle occidental dont certains aspects heurtent ou ne correspondent pas à l'héritage confucéen; en d'autres termes, accepter le modernisme et rejeter l'occidentalisation (Huntington, 1998).

³ Après la Seconde Guerre mondiale, le Japon devient une démocratie. Donc, afin de comparer les bons éléments ensemble (la Chine n'étant pas une démocratie), nous nous arrêtons aux deux premières décennies de l'ère Shōwa.

Par un paradoxe inattendu, c'est le modèle de gestion confucéen qui est invoqué par des chercheurs pour soulager quelques maux du modèle occidental dont certains chercheurs avaient perçu les signes précoces et avant-coureurs d'une crise mondiale (Roper et Weymes, 2007). Les États-Unis demandèrent, pour la première fois, l'intervention des pays de la sphère confucéenne dans le cadre du Groupe des 20 afin d'assister le système capitaliste américain à restaurer sa santé, la facture étant rédhibitoire pour les seuls États-Unis.

Une théorie confucéenne de la modernité n'est plus considérée comme une utopie, mais une réalité qui est à portée de main grâce aux chercheurs chinois dont l'objectif est de redonner à la Chine la place centrale et le prestige qu'elle avait jadis (Bell et Chaibong, 2003; Zhang, 2004).

L'émergence d'un modèle de gestion confucéen implique la définition d'un modèle commun à la Chine et au Japon, mais ce modèle n'est jamais achevé. Au contraire! Il est toujours en perpétuelles améliorations et adaptations. C'est un modèle dynamique et en constant ajustement aux réalités de l'environnement mondial et local.

Notre thèse, au niveau de l'analyse rétrospective, consiste à expliquer la gestion des empires de la Chine et du Japon sur la base de l'action des facteurs culturels, entre autres. Les autres facteurs n'ont pas été examinés. La démarche est simple. Elle est empruntée à la méthode wébérienne, mais aussi à la méthode anthropologique telle qu'esquissée par Lévi-Strauss dans *L'Anthropologie structurale* quand il traite de la rencontre de l'histoire et l'anthropologie. L'anthropologie cherche à connaître le schème opératoire qui traverse le temps en s'incarnant différemment à chaque époque. Or, nous avons ce schème opératoire mis en évidence par le travail de Hofstede et Bond. Nous avons les valeurs culturelles issues des ouvrages sur le confucianisme, le légisme... Nous avons également les incarnations historiques de ces valeurs dans les empires historiques.

L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme a donc été relue dans le but de mettre en valeur la raison qui transforma l'esprit du capitalisme puritain en esprit du capitalisme moderne, à savoir la résolution de l'antinomie bonheur-virtu (c'est-à-dire le passage d'une rationalisation en valeur à une rationalisation en but). Notre perspective explicative au niveau des empires historiques de la Chine et du Japon se fonde sur le succès et l'insuccès de la gestion de ces derniers en rapport avec l'action des facteurs culturels.

Nous avons mis en évidence, à partir des données historiques, l'existence de ces rapports avec la grandeur et la décadence des Empires : d'abord, la réussite des empires correspond à l'application de politiques inspirées du légisme ; ensuite, l'essor correspond à l'application de politiques inspirées à la

fois du légisme et du confucianisme ; enfin, la décadence correspond aux politiques du confucianisme. Au Japon, la trajectoire fut différente et unique, car les Tokugawa ont réussi à créer des institutions et des traditions internalisées transmises d'une génération à l'autre sans remettre en cause ni l'empire, ni la dynastie régnante.

Au niveau de l'analyse prospective, notre travail a permis de recenser les problèmes qui se posent aux gestionnaires et de vérifier l'action des facteurs culturels mis en évidence au niveau de l'analyse rétrospective.

Concrètement, cette thèse comporte, en plus d'un **prologue** et d'un **épilogue**, quatre parties d'envergure inégale⁴ :

Partie 1 : Prolégomènes (le Problème)

Chapitre 1 : Mise en situation et question de recherche

Chapitre 2 : Cadre méthodologique et fondements épistémologiques

Partie 2 : Japon et Chine : Fondements d'une comparaison (l'analyse rétrospective)

Chapitre 3 : Histoire et pensée classique de la Chine

Chapitre 4 : Histoire et pensée classique du Japon

Chapitre 5 : Perspective explicative culturelle webérienne appliquée à la Chine et au Japon

Partie 3 : Angle analytique managérial (l'analyse de la Chine actuelle et de ses organisations)

Sous-partie 1 : Gouvernance politique et sphères du développement durable

Chapitre 6 : Gouvernance politique

Chapitre 7 : Sphère sociétale

Chapitre 8 : Sphère économique

Chapitre 9 : Sphère environnementale

Sous-partie 2 : Zoom sur le fonctionnement des organisations

Chapitre 10 : Planification et stratégie

Chapitre 11 : Organisation du travail et relations du travail

Chapitre 12 : Structures et gouvernance d'affaires

Chapitre 13 : Direction des personnes

Chapitre 14 : Contrôle

Partie 4 : Vers quelques éléments de réponse (l'analyse prospective et discussion globale)

Chapitre 15 : Futur de la Chine

Chapitre 16 : Discussion des résultats et perspectives d'avenir

Comme les sujets traités se recouvrent les uns les autres, il se peut que nous donnions l'impression au lecteur de nous répéter. **Cependant, si répétition il y a, c'est pour mettre en valeur l'importance du point exposé.** Nous nous en excusons d'avance si cela incommoder le lecteur.

⁴ S'agissant des équilibres entre les différents chapitres, il s'agit d'emphase comme l'exige la définition de l'idéaltype où l'emphase peut être mise sur certains éléments alors que d'autres (peu pertinents pour la perspective explicative) sont passés sous silence. De plus, en fonction des réponses des informateurs, lorsque celles-ci sont copieuses et nombreuses, nous les avons exprimées avec plus de commentaires tandis que d'autres sont effleurées en surface.

PARTIE 1 :
PROLÉGOMÈNES
(LE PROBLÈME)

CHAPITRE 1 :

MISE EN SITUATION ET QUESTION DE RECHERCHE

Au cours de nos recherches exploratoires, dans la littérature revenait, de temps à autre, la question suivante : Est-ce que la Chine est le nouveau Japon? (Haddock, 2004; Shenkar, 2006; EIU ViewsWire, 2005). La question devient intéressante quand nous savons que le Japon était un État vassal¹ de la Chine depuis le VI^e siècle et que l'émergence du Japon dans l'Histoire en tant qu'État est due à l'introduction du système d'écriture au V^e siècle, des idées confucéennes et bouddhistes et d'un ensemble de techniques chinoises (ex. fabrication de papier, imprimerie à planches xylographiques : Iwao, Iyanaga, Ishii et *al.*, 2002 - C197).

Au début du XXI^e siècle, la Chine devient «l'usine du monde» et réalise sa révolution industrielle, ce qui justifie fort probablement le rapprochement entre la Chine et le Japon. En nous fondant sur la méthode de Quivy et van Campenhoudt² (1995), nous avons commencé une démarche exploratoire pour repérer les fondements de cette comparaison. Ceci nous amena à constater, d'un côté, que le Japon a réalisé sa révolution industrielle au début du XX^e siècle grâce aux fameux zaibatsu de l'ère Meiji démantelés par les États-Unis à la fin de la Seconde Guerre mondiale et réincarnés sous la forme de keiretsu, à l'origine des multinationales japonaises actuelles et, de l'autre côté, l'origine du succès industriel en Chine est attribuée à l'émergence des dragons qui semblent avoir pour modèles les zaibatsu. Le rôle du Japon d'après-guerre dans cette dynamique fut très actif puisqu'il fut sollicité et encouragé par les États-Unis pour servir de modèle.

Nos investigations historiques et sociologiques nous révélèrent un diagnostic plus détaillé : soumis aux tensions de la modernité au cours du XIX^e siècle, la Chine et le Japon, tous deux appartenant à la constellation des cultures confucéennes, ont réagi différemment.

D'une part, le Japon, en optant pour la modernisation sans l'occidentalisation (le réformisme³ de Huntington), a initié le modèle qui incarnera la résurgence de la civilisation confucéenne ou sinisée du

¹ Nous nous situons ici du point de vue de l'histoire de la Chine : tous les États avoisinants non Chinois étaient des États vassaux. Même l'Angleterre, en voulant instaurer des relations commerciales à la fin du XVIII^e siècle, a été traitée comme un État vassal par la Chine. Tous les États qui veulent commercer avec la Chine doivent payer un tribut, ce qui est autrement dit un signe objectif de la vassalité.

² Dans cette méthode exploratoire, il y a un mouvement circulaire sous la forme d'une spirale en s'étendant comme la suite de Fibonacci. Ainsi, le mouvement de pensée donne l'impression que nous nous répétons, mais cette répétition toujours amplifiée du cycle va en enrichissant les pensées et les connaissances.

³ «Pratique qui consiste à introduire des réformes politiques, économiques, sociales en restant dans le cadre institutionnel et en utilisant les procédures légales.» (Larousse, 2013)

dernier quart du XIX^e siècle. Rattraper l'Occident, préserver son intégrité territoriale et instrumentaliser sa propre culture en l'enrichissant par des apports occidentaux, tels furent les objectifs de l'ère Meiji (1868 – 1912). Pour les atteindre, le Japon devait élever le niveau éducatif du peuple, développer un socle industriel solide ordonné autour d'un État omniprésent, encourager l'épargne intérieure pour éviter la trappe des financiers occidentaux prompts à demander l'intervention militaire de leur État en cas de défaut de paiement et, finalement, se doter d'une armée puissante pour protéger l'intégrité et l'indépendance du pays. Le Japon réussit spectaculairement⁴ à atteindre ses buts fixés et devint même un État impérialiste à l'image de ceux de l'Occident. Il réédita le même exploit après sa destruction aux mains des Alliés au cours de la Seconde Guerre mondiale en devenant un modèle vigoureux, attirant louanges et envies du Monde entier.

D'autre part, la Chine, après avoir adopté tout au long du XIX^e siècle le rejet de la modernité, opta en 1911 pour une occidentalisation et une modernisation (le kémalisme⁵ de Huntington). La révolution communiste d'inspiration occidentale triompha victorieusement en 1949. Après la révolution culturelle de 1966, la Chine, ayant combattu ouvertement le confucianisme, s'est vu incapable de réaliser les prouesses économiques en restant fermée à l'Occident (Fukuyama, 2009). L'exemple de la réussite du Japon précipita alors fort probablement sa décision de s'ouvrir sur le reste du Monde et souleva l'inquiétude stratégique d'avoir un Orient dirigé par son ex-État vassal. La réussite de ce dernier et la réputation de son modèle contribuèrent à l'ouverture de la Chine sur le Monde en 1979. Dès lors, la Chine, dans ses choix stratégiques, a emboîté le pas au Japon avec des décennies de croissance soutenue qui généra au tournant du siècle des profits mais aussi des problèmes et des inquiétudes sur fond de « choc des civilisations ». Le centre économique du Monde quitta le Nord de l'Atlantique pour celui de la mer de Chine. Avec la Crise de 2008, le modèle de gestion occidental fondé sur la trinité dogmatique (l'individualisme, l'économie de marché et la démocratie politique) s'effondra (Rajan, 2010). Le modèle confucéen de la Chine (qui inclut l'éthique du travail), fondé sur le communautarisme et la décision collégiale, se révéla dans sa grandeur réelle et surtout comme alternative potentielle au modèle occidental (Jacques, 2009). Le modèle de gestion confucéen, tout en étant différent de celui du

⁴ Le Japon a réussi spectaculairement sa révolution industrielle d'abord par sa victoire sur la Chine en 1894 et par sa victoire sur la marine russe en 1905 et les historiens considèrent que c'est une réussite spectaculaire du gouvernement Meiji de faire passer un État féodal prémoderne (en 3 décennies) à un État moderne capable de battre militairement une puissance occidentale grâce à sa révolution industrielle.

⁵ Idéologie d'Atatürk reposant sur six principes : républicanisme, populisme, laïcité, révolutionnarisme, nationalisme et étatismisme.

capitalisme occidental et de celui du communisme, est l'aboutissement objectif d'un long processus de la pensée confucéenne qui a commencé quand le Japon s'était mis à l'école de la Chine au VI^e siècle jusqu'à l'ère des Tokugawa (1603 – 1868) (Murayama, 1996).

La perspective explicative culturelle wébérienne de l'esprit de gestion confucéen que nous voulons apporter se fonde sur le rôle des idées et des valeurs et leur traduction en institutions, en normes et traditions qui ont marqué, tout au long de l'histoire, les mentalités chinoise et japonaise.

1.1. MISE EN ÉVIDENCE DU MODÈLE CONFUCÉEN DE GESTION⁶

L'héritage culturel, d'après Hofstede et Bond (1988), n'est pas génétiquement transmissible, mais il l'est socialement. Ils le définissent en termes globaux que nous avons jugé utile de reprendre en citant Durand (1968 : 64) :

«la conscience claire, qui est en partie collective (5), formée par les mœurs, les coutumes, les méthodes, les langages inculqués par éducation à la psyché...»

(5) : Le terme de «collectif» n'est pas du tout une allusion sociologique, il signifie bien plus qu'un lien social très régional, le ciment communautaire qui réunit collectivement les individus solidaires d'une même espèce. Sur le problème de l'inconscient collectif, cf. R. Bastide, *Sociol. et psychanalyse*, Presses Universitaires de France, 1950, p. 39.

Ceci nous renvoie à la notion de l'archétype de Jung. C'est à travers la présence des idées confucéennes dans l'archétype⁷ de la pensée que la méthode de Hofstede et Bond (1988) convenablement appliquée permet de le saisir. La psychologie de Jung, venant corriger les défauts de la psychologie de Freud⁸, part

⁶ L'importance centrale de ce chapitre pour la comparer à *L'ÉPEC* est identique au chapitre 1 de cette dernière, notamment la table des statistiques donnant la relation entre types de religions et types de professions. Si nous supprimions ce premier chapitre de notre thèse et celui de *L'ÉPEC*, il ne serait pas possible de continuer le travail sur la perspective explicative que nous avons présentée ici et *L'ÉPEC* de Weber n'aurait jamais vu le jour.

Nous n'utilisons pas la méthode de Hofstede et Bond, mais nous avons utilisé les résultats de leurs études comme argument de la mise en évidence de l'action des facteurs culturels dans la sphère confucéenne. Comme nous commençons par l'histoire, l'édition des classiques et les œuvres de la pensée chinoise et les périodes antiques de leur émergence, nous avons pu déterminer sur l'axe du temps l'intervalle du temps, objet de l'étude. Nous avons déduit (à partir de la lecture de l'histoire de la Chine et de l'histoire du Japon) la manifestation ou l'incarnation de ces valeurs culturelles à chaque dynastie. La continuité de l'action des valeurs culturelles depuis la fondation de la Chine impériale à la fin du III^e siècle avant J.-C. jusqu'à la décennie 1980 (travaux de Hofstede et Bond) est démontrée par les preuves historiques.

⁷ Nous rappelons ici que toute notion et toute idée est discutable, c'est de la palisse, mais ces notions et idées en psychologie ont un statut de concept et le concept n'est pas discutable. La méthode de Hofstede et Bond fait appel à ces appellations conceptuelles et, comme nous avons utilisé leurs conclusions, il n'y a aucune raison de nous en priver dans notre dissertation. Attention donc à transformer le concept en notion (cela le fragilise). Les théories anciennes ou nouvelles, vérifiées ou falsifiées comme disait Popper ne sont pas des vérités absolues.

⁸ Brièvement, la psychologie de Freud se fonde sur quatre principes :

1. L'existence d'une causalité spécifiquement psychique.
2. L'existence d'un inconscient psychique (réservoir concret de toute la biographie de l'individu).
3. L'existence de la censure comme cause de l'oubli.
4. La tendance sexuelle ou libido qui est cause générale de la vie psychique.

d'un principe qu'il existe un «*inconscient psychique*, réservoir concret de toute la biographie de l'individu, conservatoire de toutes les causes psychiques "oubliées"» (Durand, 1968 : 40). Ainsi, Hofstede et Bond (1988), en administrant leur questionnaire rédigé par des Chinois en mandarin, ont sondé cet inconscient pour voir si les éléments culturels confucéens sont toujours opérationnels ou non.

L'analyse statistique des résultats a révélé l'existence d'une «connexion confucéenne» matérialisée par une composante principale interprétée par Hofstede et Bond comme étant associée à la pensée confucéenne qui comprend deux types de dimensions :

1. Les dimensions culturelles spécifiques à la sphère confucéenne : le contrôle de l'incertitude et le dynamisme confucéen du travail.
2. Les dimensions universelles se trouvant à la fois chez les Chinois et le reste du Monde : individualisme/collectivisme incluant la distance hiérarchique et l'intégration.

Dans les valeurs associées au dynamisme confucéen, il existe deux groupes de facteurs :

1. Les facteurs orientés vers le futur : la persévérance, les relations hiérarchiques, la parcimonie et la peur du déshonneur.
2. Les facteurs orientés vers le statu quo : la fiabilité, sauver la face, le respect de la tradition et la réciprocité dans les relations.

L'importance de ce travail a été reconnue par la communauté scientifique (D'Iribarne, 1989; Fukuyama, 1995; Chen, 2002; White, 2002; Woodbine, 2004), et ce, même si certains critiques (ex. McSweeney, 2002; Fang, 2003; Jones, 2007) remettent en question, entre autres, la logique et la méthodologie de Hofstede. Il n'en demeure pas moins que ce travail nous prouve indirectement que les éléments de la culture confucéenne sont toujours à l'œuvre dans l'esprit des gestionnaires de cette sphère.

Nous nous inspirons de la conclusion de Hofstede et Bond pour mettre en évidence la «connexion confucéenne» en matière de gestion et d'administration. En d'autres termes, les conclusions de Hofstede et Bond nous ont permis d'assumer que, dans la sphère confucéenne, les éléments culturels sont toujours à l'œuvre dans la mentalité des gestionnaires.

Ce qui est reproché à cette psychologie est qu'elle se fonde sur une herméneutique réductive et que seul un seul facteur (la libido) sert à expliquer toute l'activité psychique de l'individu alors que la psychologie de Jung se fonde sur une herméneutique instaurative qui accepte plusieurs facteurs explicatifs en plus de la libido. (Durand, 1968)

Rappelons que le travail de ces deux chercheurs ne s'intéresse pas à l'action de l'acteur, mais il cherche à comprendre les effets des valeurs culturelles internalisées sur la prise de décision. C'est en fait un test pour détecter au moment même du sondage si oui ou non il y a influence des valeurs culturelles.

La méthode/analyse de Hofstede⁹ se fonde sur le socle de Peirce¹⁰ (abduction, induction...) cité par Koriche et Salantin (Lecourt, 2006). Elle permet d'aboutir à des connaissances à partir de données empiriques en utilisant un échantillonnage convenable et des outils puissants d'analyse statistique des données.

1.2. EXPLORATION DE LA LITTÉRATURE SPÉCIALISÉE DANS LA GESTION

En raison de l'importance du travail de White (2002), nous avons jugé utile d'exposer ses résultats et ses recommandations, notamment en matière des questions à poser lorsque la gestion est objet de recherche. Dans son travail, White travaille sur 840 articles édités par 30 journaux spécialisés, dûment sélectionnés selon le thème de la gestion en Asie couvrant deux décennies (1982 – 2002). Il jette un regard critique et retient six axes pour analyser cette masse de données :

⁹ Veuillez consulter l'annexe 2 pour davantage de précision sur la différence entre les méthodes utilisées en anthropologie et les travaux de Hofstede et Bond. Nous rappelons que nous n'utilisons pas la méthode de Hofstede parce que cette dernière nécessite un travail de groupe et des moyens humains et financiers considérables. Nous utilisons plutôt les conclusions tirées du travail de Hofstede et Bond que la communauté des gestionnaires a reconnues.

¹⁰ Peirce (1958) distingue trois catégories liées au mode d'analyse des données et d'organisation de la connaissance :

1. La Priméité qui est constituée par des propriétés qui expriment la substance ou l'essence des choses, propriétés attribuées définitivement aux choses (ex. les 50 variables de Hofstede et Bond).
2. La Secondarité qui est constituée par les propriétés ou lois qui regroupent, mettent en relation et concentrent des ensembles de choses (ex. les 50 variables d'Hofstede et Bond prises deux à deux pour les régressions partielles qui ont servi à l'établissement de la matrice de l'analyse en composantes principales et à la constitution des groupes).
3. La Tiercité qui exprime des propriétés qui permettent d'arriver à tirer les lois à partir de l'examen de substances et d'exemples : les régularités cachées qui structurent et organisent le monde (ex. les composantes principales de l'analyse de Hofstede et Bond ont permis de détecter les relations imperceptibles à l'œil mais intelligibles, notamment quand on a un grand nombre de variables entrant en jeu).

Tableau 1 - 1 : Axes retenus par White (2002)

<p>1. La comparaison, les questions posées et les contextes impliqués</p>	<p>Selon White, 546 articles (13 articles sur 20; soit 65% des articles) sont consacrés aux questions relatives aux similitudes et aux différences, c'est-à-dire des questions relatives à la comparaison que White a résumée comme étant des comparaisons entre les antécédents, les manifestations et les performances. White constate aussi que peu d'études à l'image de celle de Hofstede dont il fait l'éloge ont traité des processus qui permettent de faire les liens entre les antécédents, les manifestations et les performances. Autrement dit, peu de recherches ont posé les questions fondamentales du pourquoi et du comment. Cette prépondérance numérique de cette catégorie a déjà été critiquée par d'autres auteurs et reconfirmée par White qui les considère comme des études superficielles n'allant pas à l'explication des raisons qui sont à l'origine des similitudes et des différences.</p> <p><i>Ce constat est important pour notre sujet qui s'inscrit également dans la grande catégorie des comparaisons. Nous prendrons en considération les recommandations de White pour répondre à ces questions essentielles : Pourquoi et comment le Japon et la Chine, ayant la même doctrine officielle du néoconfucianisme¹¹, ont-ils réagi différemment face aux tensions du modernisme?</i></p> <p>De plus, White a remarqué également que la plupart des cas de comparaison (50%) prennent les États-Unis comme standard représentant l'individualisme (posture combattue par Fukuyama, 1995) et un pays asiatique comme standard du collectivisme. White considère que les raisons conceptuelles sont superficielles en assimilant les frontières nationales aux frontières culturelles.</p> <p>Un autre déficit dans les recherches comparatives est celui intéressant de la comparaison entre les pays asiatiques. <i>Ce constat négatif nous permet de justifier l'importance de notre sujet qui prend comme contextes de comparaison deux pays appartenant à la constellation des pays sinisés.</i></p>
<p>2. L'interface culturelle et le degré de stabilité des caractéristiques et des relations parmi les variables et les processus</p>	<p>White constate un manque cruel des études de l'interface culturelle alors que celle-ci est la clef de la gestion en contexte multiculturel. Si l'interface culturelle était mieux connue et explorée, il y aurait la possibilité de développer des processus alternatifs d'adaptation au lieu de l'adaptation asymétrique qui domine la gestion en Asie d'aujourd'hui. De plus, la question du degré de stabilité des caractéristiques et des relations au sein des variables et des processus est une question qui n'a reçu aucune attention spéciale sauf celle de la convergence (les idées d'isomorphisme¹²) et de la divergence traitée par quelques auteurs que nous pouvons compter sur les doigts de la main.</p> <p><i>Notre travail prend en charge cette question de l'interface, car la stabilité des caractéristiques et des relations au sein des processus de la gestion des États du Japon et de la Chine à travers presque 2000 ans d'histoire est due à l'interface culturelle représentée, entre autres, par les idées confucéennes. En posant les questions du comment et du pourquoi, nous espérons décrire les processus qui ont donné au Japon et à la Chine les types de gestion qu'ils avaient connus à travers l'histoire jusqu'à aujourd'hui.</i></p>
<p>3. Les études nationales et leur «unique-isme»</p>	<p>White distingue les études en Chine des études au Japon. Dans le premier cas, les études sont dominées par trois thèmes (les caractères psychologiques, spécialement les relations interpersonnelles et les multinationales en Chine) et sont influencées par le travail de Hofstede. Dans le second cas, les recherches se classent en quatre thèmes (les relations entre les organisations, les pratiques réussies en management [le management japonais, la gestion des ressources humaines, l'innovation et la production] et leur transfert, les multinationales japonaises et,</p>

¹¹ Signalons que la théorie de la pratique de Wang Yang-ming est une théorie très subjective qui a été rejetée par l'esprit objectif japonais.

Pour ce qui est du *kokugaku*, l'étude des textes anciens (amorcée durant l'époque des Tokugawa initiée qui prône, entre autres, un retour au shinto d'origine) est discutée plus loin dans la thèse (idéotype utilisé).

Signalons que les sources du nationalisme japonais proviennent du syncrétisme du shintoïsme et du néoconfucianisme.

¹² Formellement, un isomorphisme est un morphisme bijectif. D'une manière informelle, un isomorphisme est une carte qui préserve les ensembles et les relations entre les éléments (Weisstein, 1999).

	<p> finalement, les attitudes managériales et les valeurs). <i>Notre travail tentera justement de couvrir des thématiques larges comme les sphères du développement durable (économie, société et environnement) et la gouvernance politique sans oublier les processus administratifs dans les organisations.</i></p> <p>White révèle une pétrification des concepts locaux (<i>guanxi</i>¹³ et <i>renqing</i>¹⁴ en Chine; <i>keiretsu</i>¹⁵, <i>nemawashi</i>¹⁶ et <i>ringi</i>¹⁷ au Japon) qui risquent de devenir typiquement associés à ces pays, ce qui retardera leur mise en évidence dans d'autres contextes (ex. Afrique, pays arabes).</p>
4. Les chercheurs, leur nationalité, leurs expériences et antécédents (background)	<p>La plupart des chercheurs ont une formation aux États-Unis, ce qui implique qu'ils utilisent les mêmes méthodes et les mêmes questions. Cette «consanguinité intellectuelle» des chercheurs heurte la recherche elle-même car, combinée avec les journaux qui n'acceptent que des articles traitant des données empiriques selon le mode logico-positiviste¹⁸ américain, élimine donc tous les articles fondés sur les méthodes qualitatives. Le désir d'être publié pousse un bon nombre de chercheurs à ne poser que des questions qui peuvent être traitées selon un modèle numérique, statistiquement justifié.</p> <p><i>D'une part, nous ne sommes pas formée aux États-Unis, mais à Montréal dans une école de gestion francophone. Donc, nous avons une ouverture et une sensibilité sur deux mondes (l'europpéen francophone et l'anglo-saxon). D'autre part, notre recherche est qualitative qui comprend une recherche documentaire et une enquête sur le terrain (entretiens), le tout ancré dans un cadre d'analyse wébérien.</i></p>
5. Les méthodologies	<p>Les méthodes les plus utilisées sont l'analyse de la variance en utilisant des données quantitatives pour tester statistiquement des hypothèses à travers des variables collectées d'échantillons retenus pour trouver des différences significatives à travers des échantillons. C'est l'approche du logico-positivisme qui domine dans les cas d'études locales spécifiques ou une application locale d'une méthode étrangère ou d'étude de comparaison ou d'interactions. Ces études empruntent généralement les outils et les méthodes au courant dominant, à savoir celui du logico-positivisme en usage aux États-Unis. Ce genre d'études qui ne sont autres que des répétitions ne permet pas d'avancer sur le plan global de la recherche. Il la fait patiner sur place, même si, sur le plan individuel, la recherche apporte quelques informations locales.</p> <p>White attire l'attention sur les comparaisons <i>de facto</i> qui constituent la défonce d'une porte ouverte, notamment quand il s'agit de comparer un cas d'Asie avec un cas des États-Unis, le résultat d'avance est prédictible : il y a une différence!</p> <p><i>Notre recherche s'applique à comparer deux pays asiatiques entre eux (la Chine et le Japon) appartenant à la même constellation de la civilisation confucéenne.</i></p> <p>Une autre faiblesse méthodologique réside dans le choix d'un échantillon pour représenter un pays (ex. un groupe d'étudiants chinois à Hong Kong représentant la Chine). Le comble survient quand on passe à la généralisation des résultats obtenus avec un échantillon si réduit. L'exemple de l'étude de Hofstede est cité comme l'exemple d'étude qui a le caractère universel pour être considérée comme un acquis de la recherche dans le domaine de l'Asie et du monde entier. <i>Cette validation de Hofstede par White nous permet de considérer le travail sur le dynamisme confucéen</i></p>

¹³ C'est un concept qui renvoie à la notion de réseau dans lequel la dynamique de base est l'ensemble des relations interpersonnelles entre les individus qui comprend sept caractéristiques majeures (la réciprocité, l'identification personnelle, l'orientation à long terme, la transférabilité, l'utilitarisme, le caractère contextuel et l'intangibilité).

¹⁴ C'est la notion confucéenne de réciprocité et d'obligation.

¹⁵ C'est un conglomérat d'entreprises (élément qui sera développé dans les chapitres suivants).

¹⁶ Il s'agit du travail préliminaire effectué avant le début d'un projet et/ou d'une négociation afin de faciliter leur bonne conduite.

¹⁷ C'est un document qui circule au sein de l'entreprise au sujet d'une prise de décision relative à un projet quelconque que tous les managers de tous les niveaux hiérarchiques doivent signer pour que la décision soit effective.

¹⁸ Rappelons que White (2002) a étudié 840 articles édités par 30 journaux spécialisés.

	<p><i>comme un travail de base sur lequel notre travail va se fonder.</i></p> <p>Une autre faiblesse de la recherche en Asie est la sur-généralisation et la spéculation. Le défaut des études est celui d'avoir manqué de traiter de la causalité entre antécédents, manifestations et performance. White insiste sur le degré de stabilité des caractéristiques et des relations parmi les variables et les processus retenus dans notre travail.</p>
6. Les contributions et les recommandations	<p>Il s'agit donc de contributions traitant de comparaisons ponctuelles de questions sans profondeur et qui, en plus, ignorent le processus sociologique en action à travers le temps. <i>Ces critiques adressées par White à l'ensemble des articles nous ont dissuadée de nous inspirer totalement de cette masse d'articles, mais nous ont encouragée à délimiter notre sujet et à poser les questions pertinentes (pourquoi et comment) à travers notre propre méthode wébérienne que nous allons exposer plus loin.</i></p> <p>Les recommandations de White servent donc à corriger ce qu'il a jugé comme insuffisances pour la conduite de la recherche en gestion. Il conseille la diversification des méthodes (autant de qualitatif que de quantitatif) et de les mener dans le domaine de la causalité et la description des processus en posant les questions centrales du pourquoi et du comment.</p>

Nous n'avons guère trouvé d'études similaires à la nôtre dans les 840 articles exploités par White, ce qui nous a poussée à chercher ailleurs d'une part et à garder en tête ses conseils d'autre part.

1.3. QUESTION DE RECHERCHE

Est-ce que la Chine est le nouveau Japon du XXI^e siècle ? Telle est la question de recherche de la présente thèse et à laquelle nous allons tenter de répondre. Ainsi, le présent travail permet la comparaison et l'explication de l'exemple chinois en référence à celui du Japon. Il permet aussi de mettre en valeur les difficultés que rencontre la Chine à remplacer l'Institution de l'Empereur abolie en 1911 (toujours existante au Japon) d'une part et à résoudre le problème de l'État de Droit que connaît la Chine, qui se complique davantage en raison du statut du PCC qui joue actuellement le rôle de l'institution impériale (Zheng, 2010) et du silence de l'urne d'autre part (Fukuyama, 2009). Il permet en outre de mieux comprendre la spécificité confucéenne¹⁹ japonaise centrée sur le pragmatisme souvent confondue à tort avec celle de la Chine centrée sur l'universel, de fournir aux managers des clés culturelles nécessaires à la communication interculturelle et à l'exercice du management, notamment au sein des compagnies japonaises ou chinoises et de prédire la trajectoire de la Chine, la première puissance de demain (au plus tôt en 2018 si elle maintient le même taux de croissance et au plus tard en 2021 s'il y a ralentissement ou baisse du taux de croissance actuel selon *The Economist online*, 2011), et ce, en lisant la grille de l'évolution du Japon.

¹⁹ Entendue comme par référence à la civilisation chinoise et japonaise centrée sur l'ensemble des pensées de Confucius, des légistes et autres.

Historiquement, au Japon, la révolution industrielle est allée main dans la main avec la puissance militaire. Ce n'est qu'après cette étape que le Japon a commencé à introduire des réformes politiques suivies par un impérialisme et la domination des militaires (défaite de la Chine en 1894, prise de Taïwan en 1895, défaite de la Russie en 1905, colonisation de la Corée en 1910). Cette phase du développement du Japon correspond (du moins en apparence) à la phase actuelle du développement de la Chine qui, après avoir réussi sa révolution industrielle et créé une armée puissante, a réclamé Hong Kong et refusé le droit des minorités tibétaines et ouïgours, consolidé le pouvoir absolu du PCC comme l'était le pouvoir absolu de l'empereur Meiji, réclamé Taïwan et s'être montrée arrogante face aux yeux du monde, menaçant de représailles économiques quiconque ose évoquer ces problèmes, arrogance qui rappelle celle des Japonais durant l'ère Meiji.

À partir de l'hypothèse selon laquelle la Chine emboîte le pas au Japon, nous montrerons que, dans le domaine de l'économie et de la gestion d'entreprise, les dragons chinois suivront le même parcours que celui des multinationales japonaises (Fukuyama, 1995), mais avec les facteurs du changement social (démographique, technologique, économique, culturel et idéologique selon Rocher, 1969) aux grandeurs numériques amplifiées par la dimension démographique de la Chine (la Chine = 10 x le Japon) et par l'étendue territoriale (la Chine = 25 x le Japon), entre autres.

Au Japon, nous savons que les keiretsu ont succédé aux zaibatsu et certains de ces derniers sont nés durant l'époque Edo (1603 – 1868), bien avant la Réforme Meiji, il est légitime alors de penser que le mode de gestion durant l'époque Edo a servi de base à l'esprit des zaibatsu. Deux grandes questions se profilent à l'horizon, l'une liée à l'autre : COMMENT est né l'esprit de gestion des zaibatsu sous le gouvernement des Tokugawa d'Edo? QUEL est le mode de gestion du *bakufu* (gouvernement) d'Edo et COMMENT ce mode de gestion s'est transmis aux zaibatsu durant l'ère Edo et durant l'ère Meiji?

Ces questions appellent d'autres questions inspirées de la métaphore du bateau de Neurath, à savoir que la gestion des entreprises durant l'époque Meiji (1868 – 1912) n'est en fait que celle héritée partiellement de l'époque Edo (1603 – 1868), mais améliorée par l'adoption des techniques occidentales en considérant la gestion d'une époque donnée n'est que la gestion d'une époque précédente améliorée pour les besoins de l'époque suivante. La régression temporelle nous ramènera à l'ère Edo (1603 – 1868), Kamakura (1185 – 1333), Heian (794 – 1185) et Nara (710 – 794), ce qui nous fait aboutir à la Réforme Taika (645 – 650) qui matérialise l'introduction massive des idées chinoises de gestion, en délimitant d'une façon précise nos antécédents historiques à partir de cette lointaine époque.

En conclusion, cette recherche a un double objectif :

1. Comparer les trajectoires de la Chine et du Japon afin de trouver les points de similitude entre les deux parcours et les points de différence. Cette recherche permet mieux de comprendre la spécificité confucéenne pour fournir aux gestionnaires des clés culturelles nécessaires à la communication interculturelle et à l'exercice de leurs fonctions.
2. Ouvrir des perspectives pour l'action relative au futur de la Chine quant à son modèle de développement en balisant et jalonnant la trajectoire de la Chine, première puissance économique de demain, et ce, à la lumière de l'évolution du Japon.

CHAPITRE 2 :

CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET FONDEMENTS ÉPISTÉMOLOGIQUES

Par la méthode «psychologique» de Hofstede et Bond, nous venons de mettre en évidence, dans les phénomènes sociaux tels que celui de la gestion, l'existence d'une «connexion confucéenne» dans la mémoire collective des individus. Il nous reste alors de présenter successivement l'approche analytique utilisée ainsi que les méthodes de recherche préconisées pour l'exposé de notre sujet.

Pour ce faire, nous allons explorer la méthode de comparaison historique wébérienne suivant les quatre moments de l'ontologie aristotélicienne¹, à savoir le problème (issu des critiques adressées à la méthode de Weber), les modalités (l'arrière-plan kantien, la logique de l'objectivité, les idéaltypes et le changement social wébérien), la causalité (les liens entre les antécédents) et la finalité (l'extraction de notre propre méthode wébérienne à partir de *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme* que nous appliquerons aux cas de la Chine et du Japon). Ceci nous aidera à appréhender la partie contemporaine et prospective grâce à diverses méthodes de recherche (les entretiens sur le terrain, les conjectures des spécialistes...). Commençons donc, sans plus tarder, avec le cadre d'analyse global.

2.1. PRÉSENTATION DU CADRE ANALYTIQUE UTILISÉ

Avant de nous attaquer à la présentation du cadre analytique préconisé, nous avons jugé pertinent de faire d'abord un détour par la méthode de comparaison historique puisque nous allons l'utiliser dans le présent travail.

2.1.1. EXPLORATION DE LA MÉTHODE DE COMPARAISON HISTORIQUE

Une bibliographie abondante existe au sujet de la méthode de comparaison historique. D'après Mahoney et Rueschemeyer (2003), il n'y a guère de méthode passe-partout applicable à tous les cas. Toutefois, les conditions permises et idéales pour appliquer la méthode de comparaison historique sont les suivantes :

1. Quand nous devons comparer des États-nations ou des ensembles géographiques importants,
2. Sur une longue période de temps,
3. En posant de grandes questions qui apportent des réponses utiles.

¹ Il s'agit du problème, des modalités, de la causalité et de la finalité. Plusieurs œuvres d'auteurs renommés comme Foucault (1966), Barthes (1967), Giddens (1984) font usage, dans l'exposé de leurs recherches, de l'ontologie aristotélicienne sans en mentionner le nom, la chose étant tellement ancrée dans l'usage académique depuis Kant que personne ne songe à la mentionner.

Il appert que les chercheurs en matière de comparaison historique (ex. les structuralistes versus les culturalistes) divergent au niveau de la méthode à choisir (Mahoney et Rueschemeyer, 2003). Toutefois, pour éviter les querelles de chapelles, nous avons opté pour la méthode de Weber qui est l'une des sources majeures des méthodes comparatives historiques toujours en vigueur (Baraquin et Laffitte, 2002; Piotte, 2005).

2.1.1.1. POURQUOI LE CHOIX DE LA MÉTHODE DE WEBER POUR ÉTUDIER LE MODÈLE CONFUCÉEN DE GESTION ?

Le succès de la sociologie wébérienne n'est pas à établir. Il s'impose de lui-même depuis que Talcott Parsons en est à l'origine grâce à la traduction et l'édition de *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme* en 1937 (Allen, 2004). En 1947, Parsons récidive en traduisant *The Theory of Social and Economic Organization* et, dès lors, les sociologues n'ont cessé de se référer à Weber (ex. Karlberg, 2005 ; Ritzer, 2008 ; Allan, 2010) pour s'en inspirer (ex. Giddens, 1984), pour le critiquer (ex. Andreski, 1968) et pour tenter de le dépasser (ex. Ragin, 1987 ; Allen, 2004 ; Carroll, 2007).

La pensée wébérienne se dresse à l'horizon de nombreuses recherches sociologiques hier comme aujourd'hui. Des pères fondateurs de la sociologie, Weber est l'un dont l'influence a été la plus large, la plus profonde et la plus durable². À quoi un tel succès est-il dû ? Pourquoi cette pérennité des idées wébériennes qui ont su résister aux idées marxistes, reprises et magnifiées par le fonctionnalisme de Parsons et Schluchter (Schluchter, 1989) et qui ont traversé toute la Guerre froide pour se retrouver avec des idées juvéniles en mesure d'accompagner l'explication du développement spectaculaire des Tigres et Dragons d'Asie (Hofstede et Bond, 1988) ? Pourquoi est-ce finalement autour de la pensée wébérienne qu'en ce début du XXI^e siècle se nouent encore des préférences de tant de professeurs, chercheurs et étudiants (Allan, 2010 ; Redding, 2002; Ritzer, 2008) ?

N'ayant aucune réponse formelle à ces questions, il suffit alors de faire référence à la signification de son œuvre parmi la communauté des sociologues et aux développements de la sociologie qu'elle a suscités depuis la décennie 1930. La science sous-tendue par la raison théorique n'est connaissance utile que si elle réussit l'épreuve de la vérité d'un côté et la science soutenue par la rationalité pratique n'est

² L'originalité de Weber procède d'un fait social rare : Il est un homme politique mais aussi un savant. Comme savant, il est imbibé de la culture dominante de son époque, à savoir le néokantisme. Il apprécie à leur juste valeur les Classiques, notamment Aristote et son *Éthiques* dont l'influence se retrouve dans la recherche de l'objectivité. En tant que néokantien, il ne connaît que le vrai (vérité concrète). Comme garant du phénomène et sa représentation mentale et comme acteur politique, il manifeste l'adhésion totale à l'action fondée orientée vers une fin précise. En d'autres termes, Weber est un savant et un homme politique en quête d'objectivité, legs aristotélicien (Aron, 1969).

connaissance pratique que si elle débouche sur du bien de l'autre côté, c'est ainsi que Kant définit les deux types de rationalité et que Weber structure ses idéaltypes de l'action. Weber rejette le marxisme réducteur du phénomène social soumettant l'histoire à un principe unique, le développement des forces de production ignorant complètement d'autres facteurs et rejette également le positivisme arrogant du tournant du XX^e siècle. Weber initie une sociologie qui reconnaît la multiplicité causale dans le domaine social, la liberté de l'acteur social, ce qui fait de lui un champion du système libéral face au communisme durant la Guerre froide.

Ceci dit, pour revenir à notre sujet d'étude, nous savons que les tensions du modernisme ont eu des réactions diamétralement opposées en Chine et au Japon. Les deux empires étant dotés nominalement de la même doctrine de gestion³ ont manifesté des réactions différentes face aux tensions du modernisme, ce qui ne laisse pas indifférent tout observateur impartial. Ce problème peut être traduit en d'autres termes : au niveau de la doctrine néoconfucéenne en usage à la fois en Chine et au Japon, en termes substantiels, s'agit-il de la même doctrine, oui ou non ? Si la même doctrine était en application dans les deux pays, nous devrions nous attendre normalement à la même gestion dans les deux pays et à la même réaction des deux pays face aux puissances occidentales au XIX^e siècle. Or, la réalité historique est tout autre !

La réponse à ces questions incluant le pourquoi et le comment de ces différences observées entre le modèle confucéen de gestion des deux pays peut être apportée en s'inspirant justement du travail de Weber sur *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme (L'ÉPEC)*. La perspective explicative de Weber correspond bien à la problématique que nous cherchons à résoudre. Le modèle confucéen de gestion du Japon n'est pas tombé du ciel ! Il est hérité à partir des pratiques sociales culturelles. Notre tâche est donc de remonter régressivement ou progressivement l'Histoire selon la méthode suivie par Weber dans son ouvrage précité qui nous servira de fil conducteur.

Notons que, lors de notre revue de littérature, nous nous sommes rendu compte que certains chercheurs adoptent la méthode de recherche de Weber sans le mentionner (ex. D'Iribarne, 1989; Chandler, 1990) alors que d'autres le mentionnent (ex. Fukuyama, 1995). Cependant, quand nous voulons retrouver cette fameuse méthode webérienne, aucun auteur ne la présente dans sa globalité :

³ Le néoconfucianisme était la doctrine commune aux deux pays. Nous allons montrer que les Japonais ont japonisé la doctrine et l'ont appliquée, notamment sous les Tokugawa et ils ont réussi face aux tensions du modernisme. Nous allons également donner des schémas comparatifs.

les auteurs se contentent de rappeler la sociologie de Weber, les idéaltypes et la perspective explicative de sa méthode (ex. Ragin, 1987; Baraquin et Laffitte, 2002; Allen, 2004; Karlberg, 2005; Piotte, 2005; Ritzer, 2008; Allan, 2010...). Pour reprendre une métaphore⁴ des mathématiques, tous les auteurs nous parlent des variables en jeu, mais aucun ne donne l'équation générale! **Nous nous sommes alors retrouvée en face d'une méthode que tout le monde cite, mais que personne ne décrit dans sa plénitude**, ce qui nous pousse à faire une recherche pour dégager cette fameuse méthode wébérienne que nous adopterons.

Pour ce faire, il est de notre devoir...

1. De retrouver les fondements épistémologiques de la méthode wébérienne.
2. D'exposer avec le détail nécessaire la méthode wébérienne telle qu'elle ressort de l'ensemble de son œuvre.
3. De relire *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*⁵ en décomposant en séquences homogènes significatives afin de décrire le mouvement de pensée de l'auteur en utilisant les propres termes de sa méthodologie (actions, idéaltypes, déduction, induction, idées néo-kantiennes ou autres). Il s'agit en quelque sorte d'un *reverse engineering* afin de retrouver la méthode propre de Weber qui se dessine en filigrane.

Toutefois, avant de procéder, il est de mise de signaler les critiques formulées à l'encontre de la méthode wébérienne.

2.1.1.2. LE PROBLÈME : CRITIQUES DE LA MÉTHODE DE WEBER

Weber en écrivant *L'ÉPEC* n'a guère formulé de méthode proprement dite. D'ailleurs, c'est une des principales critiques lui ayant été reprochées. C'est Troeltsch qui continue dans son sillage tandis que la critique s'élève périodiquement contre cette méthode (ex. Andreski...). Pratiquement, tous les auteurs traitant de Weber ou présentant *L'ÉPEC* ne s'empêchent de mentionner la controverse cosmique qui a marqué toutes les décennies après la mort de Weber.

Eisenstadt (1968)⁶ répartit les critiques de Weber en deux groupes : le premier rejette complètement le lien de causalité entre la montée du protestantisme et le développement des activités économiques; le

⁴ Consulter l'annexe 12 pour avoir quelques précisions sur les analogies et les métaphores.

⁵ Consulter l'annexe 3 pour avoir les grandes idées de *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*.

⁶ Consulter l'annexe 4 pour avoir le portrait global des critiques faites à l'encontre de *L'ÉPEC*.

second, à l'exclusion des plus négatifs (Robertson, Fanfani et Samuelson), admet qu'il y a un fond de vérité (*something true*) dans *L'ÉPEC* sans toutefois définir exactement comment il se présente. Eisenstadt donne également la gamme de toutes les critiques formulées à l'endroit de *L'ÉPEC* :

1. L'éthique calviniste n'a rien à voir avec les nouvelles orientations économiques, ni avec les nouvelles organisations autonomes connues historiquement. Elle a été, dans son essence, comme l'éthique catholique du Moyen Âge.
2. Le surgissement des activités capitalistes n'est pas survenu dans les pays protestants mais bien avant la Réforme dans les pays catholiques : Italie, Belgique et Allemagne. Au contraire, Genève de Calvin a subi une régression, voire un retard sous le calvinisme!
3. Le doute sur le mécanisme par lequel la doctrine de la prédestination calviniste aurait été transformée ou reliée à des motivations à l'origine des activités économiques, c'est-à-dire une critique de la causalité directe entre une idée (prédestination) et une activité économique réelle.
4. Bien qu'ils refusent une causalité directe, certains suggèrent une causalité indirecte du fait que certains aspects du calvinisme auraient des effets indirects en facilitant le développement du capitalisme.
5. Une «disposition» du calvinisme à produire des impacts indirects sur des structures institutionnelles en direction de la séparation de l'État et de l'Église et en direction de la différenciation entre la légalité et la moralité, menant ainsi à une tolérance et au pluralisme.
6. Les conclusions inverses de Weber, à savoir que le fait que les huguenots et autres minorités protestantes ont réussi dans les affaires, est dû à leur état de minorité et non à la supériorité de leur éthique calviniste. Contrairement à Weber, ces critiques ont montré que l'activisme des méthodistes en matière économique est tardif et ne procède pas d'une quelconque spécificité éthique, mais plutôt d'un ajustement à un monde où le capitalisme est devenu un phénomène dominant. Donc, l'éthique protestante n'est pas à l'origine de l'esprit capitaliste, mais elle s'est adaptée à un environnement caractérisé par la tolérance, le pluralisme et la laïcité en marche. Selon Eisenstadt, c'est l'affaiblissement de la pulsion première totaliste des puritains qui a permis le lien de base entre les protestants et la modernité.

Ainsi, *L'ÉPEC* devient, sous la plume d'Eisenstadt, une clef de lecture non pas du capitalisme mais d'un phénomène plus englobant, à savoir celui de la modernité : Elle devient la clef de voûte de la modernité. Cette montée en intelligibilité (religion → capitalisme → modernité) permet de sauver *L'ÉPEC* d'un naufrage certain causé par une critique topique (Sombart, Robertson, Fanfani, Samuelson...) et de la

situer dans un projet plus grand, à savoir celui de la sociologie des religions (confucianisme, hindouisme et islam). Il propose également une méthode⁷ qui s'articule sur la résolution de trois problèmes qu'il pose d'abord et, ensuite, pour y répondre, il renvoie à la fois et à Weber et aux historiens.

L'ÉPEC est donc une clef de lecture proposée qui diffère, à notre avis, selon que nous nous adressons à des pays chrétiens ou à des pays non chrétiens. Elle risque de donner des lectures biaisées puisque Eisenstadt lui-même a relevé le cas des pays musulmans ou bouddhistes ou confucéens qui subissent les tensions de la modernité comme une agression étrangère à leur culture. Eisenstadt a qualifié sa méthode d'hypothèse de travail, c'est-à-dire sa méthode serait, selon nous, soit un idéaltype du même genre que celui de Weber et que nous pouvons nous en servir comme une métrique pour lire le confucianisme ou l'islam, soit une abduction au sens de Peirce que nous pouvons tester uniquement dans les pays chrétiens. Eisenstadt n'a pas distingué ces deux niveaux qui ne méritent pas d'être confondus selon nous.

Ceci dit, dans notre cas, cette clef de lecture peut s'avérer insuffisante dans le cas de la Chine et du Japon qui ont créé un État moderne selon la définition de Weber⁸, des institutions et des normes modernes, bien des siècles avant l'émergence de l'État moderne en Europe (Fukuyama⁹, 2011). Nous souscrivons à la méthode d'Eisenstadt dans son principe et dans sa globalité afin de ne pas nous enfermer dans un économisme pour expliquer le tout. L'idéaltype de la démocratie libérale représente bien la modernité native de l'Europe. La gouvernance est plurielle et ne peut être réduite au seul aspect économique¹⁰.

Pour terminer avec les critiques, signalons que Ritzer (2008 : 117-124) est également sévère en matière de criticisme puisqu'il donne une liste exhaustive de tout ce qui est reproché à la méthode de Weber. Notons tout de même que toutes ses critiques convergent vers un point central, à savoir que Weber n'a pas théorisé sa méthode. De plus, quand il donne une définition, par exemple, de l'idéaltype, lui-même

⁷ Consulter l'annexe 5 pour avoir le détail de cette méthode.

⁸ Rappelons que ce qui peut apparaître comme une simplification provient de la définition wébérienne de l'État et nous avons donné des exemples multiples (État confucéen, État légiste...). Par exemple, si l'Empire chinois à une époque historique définie se résume à un État, cela ne constitue nullement une simplification, mais c'est un concept utilisé en histoire et que nous avons adopté pour l'étude de la gestion de cet État.

⁹ Signalons également que nous avons voulu utiliser des auteurs provenant de diverses disciplines afin d'avoir des points de vue différents et riches sans favoriser une chapelle par rapport à une autre.

¹⁰ Consulter l'annexe 6 pour une présentation un peu plus détaillée de cet aspect.

ne la respecte pas! Des critiques sont également formulées quant à la valeur, la recherche et la neutralité axiologique de Weber lui-même et que nous tentons d'éviter nous-même.

Suite à ces critiques et à nos commentaires, découvrons maintenant les fondements de cette fameuse méthode.

2.1.1.3. LES MODALITÉS : L'ARRIÈRE-PLAN KANTIEN

Le défaut de la méthode selon laquelle *L'ÉPEC* a été rédigée nous oblige à nous référer constamment au cadre philosophique néokantien qui sous-tend en général la pensée globale de Weber et les penseurs allemands de l'époque.

Nous nous permettons de présenter succinctement le résumé de la pensée kantienne dans le but de faciliter la compréhension de la pensée wébérienne et de définir la méthode employée par Weber dans *L'ÉPEC*. En fait, nous avons lu *L'ÉPEC* à travers le diaphragme kantien qui définit la faculté de l'homme selon deux façons comme présenté dans le tableau suivant avec le rôle spécifique de chaque faculté :

1. Selon le rapport entre le sujet et l'objet pour obtenir la faculté de connaître, la faculté de désirer et la faculté de la peine et des plaisirs.
2. Selon la source spécifique de représentations pour avoir ainsi l'imagination qui donne l'intuition, l'entendement qui donne le concept et la raison qui produit les idées.

Tableau 2 - 1 : Résumé succinct de l'architectonique de la pensée kantienne

Sens du rapport du sujet à l'objet	Faculté comme source de représentations			Observations	Notre thèse
	Imagination	Entendement	Raison		
Faculté de connaître	Schématise et synthétise en rapport avec le temps et l'espace → produit final = intuition	Juge la forme et légifère en prenant en charge les schémas produits de l'imagination et procède à la reconnaissance et conscience → produit final = concept	Généralise sur la matière et symbolise à partir des concepts → produit final = idées	Le passage du phénomène à la connaissance nécessite 4 étapes selon l'ontologie aristotélicienne : 1. La sensibilité (le phénomène) 2. L'imagination 3. L'entendement législateur 4. La raison généralisatrice Ce schéma est appelé transcendantal unidirectionnel à partir du phénomène jusqu'à la connaissance (savoir au sens foucauldien).	Notre enquête dans le présent s'appuie sur la faculté de connaître (se retrouve dans la raison pure). C'est le schéma transcendantal.
Faculté de désirer	Fonctionnement fictif de l'imagination (ex. possible ou non, se fait ou non...)	Fonctionnement fictif de l'entendement (ex. possible ou non, se fait ou non...)	Légifère sur les idées (matière première) → produit final = vertu ou bonheur avec l'idée initiale de la liberté qui est associée dialectiquement à la volonté	Ici, nous avons l'analogue fictif nécessaire qui s'opère toujours à partir de la volonté d'une raison législatrice et qui s'étend à l'entendement et à l'imagination pour déterminer les conditions de la réalisation du projet retenu par la volonté. C'est le pouvoir au sens foucauldien.	Notre étude rétrospective s'inscrit dans la faculté de désirer (c'est-à-dire dans la raison pratique). C'est l'analogue fictif et les idéaltypes.
Faculté du plaisir et de peine				Le point de départ étant une sensibilité, le jugement esthétique du beau nécessite un accord de contingence des trois facultés sans aucune faculté législatrice. Dans le jugement sublime, c'est l'idée produite par la raison qui dépasse les trois facultés. C'est un désaccord des trois facultés, d'où naît le plaisir du sublime.	Notre étude prospective s'inscrit dans l'accord téléologique libre entre les trois facultés de l'imagination, de l'entendement et de la raison.

Légende : Le point montre la faculté législatrice.

Pour revenir à Weber, L'ÉPEC fait appel à la faculté de connaître au niveau de la définition du problème. C'est le schéma transcendantal qui est mis en cause tandis que, dans la perspective explicative, c'est l'analogue fictif qui permet donc de situer dans le temps et l'espace les différents antécédents et événements historiques.

Comme *L'ÉPEC* est fondée, selon nous, sur la résolution de l'antinomie vertu versus bonheur, nous estimons utile d'exposer sa résolution d'après Kant lui-même. Notons que Weber ne l'a pas signalée explicitement comme nous le verrons par la suite.

Bien plus, la raison pratique, au lieu de rester neutre vis-à-vis des intérêts empiriques, cherche à «accommoder le devoir avec nos désirs» (Deleuze, 1963). Nous aboutissons au problème central qu'a fort probablement dû confronter Kant, à savoir comment concilier le bonheur et la vertu au niveau de la raison pratique, sachant que c'est la raison qui est législatrice et qui prend soin de son propre intérêt. C'est le même problème traité par Weber quand il a traité de l'évolution du capitalisme puritain premier vers un capitalisme profane moderne. Le puritanisme considère l'accumulation des richesses non pas comme un bonheur, mais comme l'expression d'une vertu destinée à répondre à l'appel divin et à augmenter la gloire de Dieu.

En fait, il s'agit d'une antinomie dès que nous posons la relation entre bonheur et vertu d'une action et que nous exposons en nous référant à Deleuze (1963). Le bonheur ne peut pas être cause de vertu sachant que la loi morale est le seul principe déterminant d'une volonté bonne. À l'inverse, la vertu ne peut pas être source de bonheur puisque les lois du monde sensible et social ne se règlent pas sur les intentions d'une bonne volonté. Comme l'idée de bonheur implique la satisfaction de nos désirs, cela signifie que nos désirs sont des projections de nos intérêts empiriques et c'est cela qui cause une illusion interne de la raison pure.

Kant donne la solution de l'antinomie que nous reproduisons intégralement en suivant l'exposé de Deleuze (1963 : 55-56), en raison de son importance au niveau de *L'ÉPEC*, mais aussi au niveau des idéaltypes élaborés par Weber. Ce dernier, au lieu de décrire les faits tel que rapportés par la littérature, accentue certains caractères en minimisant d'autres afin de créer des idéaltypes qui répondent mieux à son propre intérêt en leur faisant jouer le rôle qu'il leur assigne au sein de la causalité :

1. La raison pure pratique exclut tout plaisir ou toute satisfaction comme principe déterminant de la faculté de désirer. Cependant, quand la loi la détermine, la faculté de désirer éprouve par là même une satisfaction, une sorte de jouissance négative exprimant son indépendance à l'égard des inclinations sensibles, un contentement purement intellectuel exprimant immédiatement l'accord formel de notre entendement avec notre raison.
2. Or, cette jouissance négative, nous la confrontons avec un sentiment sensible positif ou même avec un mobile de volonté. Ce contentement intellectuel actif, nous le confondons avec quelque chose de senti, d'éprouvé. C'est de cette manière que l'accord des facultés actives paraît à l'empiriste un sens spécial. Il y a là une illusion interne que la raison pure pratique ne peut pas elle-même éviter : «Il y a toujours-là occasion de commettre la faute qu'on appelle *vitium subreptionis*, et en quelque sorte d'avoir une illusion d'optique dans la conscience de ce qu'on fait, à la différence de ce qu'on sent, illusion que même l'homme le plus expérimenté ne peut complètement éviter.»⁽¹⁾
3. L'antinomie repose donc sur le contentement immanent de la raison pratique, sur la confusion inévitable de ce contentement avec le bonheur. Alors, nous croyons tantôt que le bonheur lui-même

est cause et mobile de la vertu, tantôt que la vertu par elle-même est cause du bonheur... L'illusion interne produite par la confusion du contentement négatif et intellectuel avec le bonheur ne peut jamais être dissipée et Kant voit dans la réflexion philosophique le seul moyen de la conjurer.

(1) CRPR, Dialectique, «solution critique de l'antinomie».

Ces explications se déroulent dans l'analogie fictif kantien et se fondent sur des jugements d'ordre esthétique où l'accord est recherché entre les différentes facultés (imagination, entendement, raison).

2.1.1.4. LES MODALITÉS : LA LOGIQUE DE L'OBJECTIVITÉ DE LA MÉTHODE WÉBÉRIENNE

La science de l'homme (sociologie) selon Weber se démarque d'une manière claire des sciences naturelles par le caractère inachevé de son objet qui s'étend sur le temps et l'espace tout en évoluant d'une manière perpétuelle. À deux sciences différentes par leur objet, deux méthodes distinctives pour leur approche. Ainsi, *le jugement sociologique sur trame spatio-temporelle, est-il d'une validité universelle pour mériter le qualificatif de science? Et dans quelles mesures? C'est le problème central de Weber qui n'est en fait que le pendant du même problème posé à Kant dans sa Critique de la Raison Pure.* Néokantien, Weber adhère aux exigences kantiennes en matière de la logique de la vérité et l'idéalisme transcendantal tout en rejetant toute métaphysique ou autres jugements essentiellement invérifiables.

Tableau 2 - 2 : La logique de l'objectivité de la méthode wébérienne

<p>Histoire et sociologie</p>	<p>Du fait de la prise en charge du temps et de l'espace, la science sociale de Weber se retrouve en concurrence avec la science de l'histoire. Cette similitude de l'objet incite Weber à explorer la méthode historique pour s'en inspirer et au besoin la dépasser. Kant avait déjà signalé dans sa <i>Critique de la raison Pure</i> qu'il y a deux types de recherche se faisant en sens opposé : l'une se faisant selon le principe de «l'homogénéité» et l'autre se faisant selon le principe de «la spécification», ce qui est appelé communément le raisonnement par implication ou logique formelle qui est à l'origine de la détermination du genre et de l'espèce (Cassirer, 1946; Aron, 1969). Le premier principe de l'homogénéité conduit à l'Histoire (phénomène général) alors que le second conduit à la sociologie (phénomène particulier). Les deux sciences ont la même valeur et les caractères logiques de l'Histoire se retrouvent également dans la sociologie (Giddens, 1984), d'où l'existence de l'influence de la pensée de Rickert sur la pensée de Weber.</p>
<p>Influence de Rickert et de l'idéalisme allemand</p>	<p>Ce qui frappe dans la méthode historique de Rickert, c'est la constitution de l'objet qui dérive directement du choix arbitraire de certains faits et d'en négliger d'autres alors que, en principe, en histoire comme en sociologie, tous les faits sociaux, grands et mineurs ont leur importance parce que, il est impossible de prendre en charge tous les faits, l'historien est amené à faire des choix arbitraires de certains faits qu'il juge utiles pour son sujet. Négliger certains faits au détriment d'autres se fonde beaucoup plus sur une intuition que sur une méthode applicable à tous les historiens (le relativisme historique). Le résultat de tout choix arbitraire des faits aboutit inéluctablement à une mutilation des visions du monde (les documents historiques). Ces dernières, par leur nature le plus souvent contradictoire, se traduisent chacune par une connaissance partielle de l'objet.</p> <p>Au cours de ses longues polémiques, Weber a développé un argument pour justifier sa méthode en considérant «l'objet qui correspond au fait historique» et «l'objet qui correspond aux relations entre deux faits historiques». Il en déduit que le choix d'une collection de faits correspondant au premier cas n'aboutit pas à l'histoire mais à sa négation tandis que, dans le second cas, avec le choix arbitraire entre faits afin d'en étudier les relations <i>a posteriori</i> est susceptible de vérité universelle en s'appuyant sur l'idéalisme transcendantal de Kant. Ainsi, l'originalité de Weber à ce niveau épistémologique consiste en la prise en charge de la subjectivité du choix et de l'objectivité des faits pour répondre à la volonté de l'historien d'un côté et répondre à la nécessité des objets de l'autre.</p> <p>Sachant d'avance que les visions du monde sur lesquelles se fondent la sélection et la constitution d'objets de recherche sont multiples, diversifiées et contradictoires et réalisant l'inadéquation des concepts pour décrire la richesse de la réalité sociale, Weber soutiendra la sélection arbitraire de l'objet en l'assortissant de l'objectivité des liens de causalité entre les faits. Cette idée wébérienne est inspirée des travaux de Rickert, mais elle est renforcée par la philosophie d'action de Weber lui-même.</p> <p>Weber se démarque de Rickert au niveau de la compréhension des faits historiques. Ce dernier voyait la compréhension comme extérieure à l'idéalisme transcendantal de Kant et, en plus bref, à la logique, ce que certains critiques ont perçu comme un intuitionnisme. Weber, quant à lui, voyait la compréhension comme une caractéristique de l'histoire. Pour lui, «la compréhension étant la capacité de saisir avec une pression d'évidence les événements qui se sont déroulés dans la conscience d'autrui» (Aron, 1969), ce qui implique que le rapport entre deux faits doit être compris sans démonstration de causalité, car aussi bien l'auteur que le lecteur se partagent ensemble leur humanité, leur psychisme et leur raison. En d'autres termes,</p>

	<p>ils se partagent un sens commun de la connaissance au sens kantien du terme.</p> <p>Toujours dans l'élaboration de sa méthode, Weber devrait résoudre à sa manière le problème central à toutes les sciences de la culture : «vérifier que la relation "compréhensive" établie entre deux faits est valable et seule valable» (Aron, 1969), ce à quoi Weber apportera une réponse originale dont les influences se retrouveront dans l'herméneutique¹¹ de Gadamer (Blackburn, 1996).</p>
<p>La compréhension de l'objet comme phase préparatoire de l'explication (la précompréhension de Gadamer)</p>	<p>Comme Weber n'a pas laissé de méthodologie rédigée de sa propre main, ses successeurs éditeurs ont dû la reconstituer à travers ses multiples documents de nature polémique qu'il avait rédigés pour répondre à ses critiques. L'analyse de valeur est un des points les plus critiqués de la pensée wébérienne du fait du jeu accordé à l'intuition dans sa méthode qui se veut scientifique dans la tradition néo-kantienne. Aron (1969) a déjà remarqué que la méthode de l'analyse de valeur se rapporte en fait à la critique d'une œuvre d'art quand il s'agit de la compréhension pour la constitution d'objet. Runciman (1972), se fondant sur une citation de Weber dans sa réponse à Croce au sujet de l'histoire où le premier conseille au second de procéder dans l'histoire par une intuition artistique, conclut alors que la sociologie n'est pas une matière d'invention, mais une matière de découverte (à l'image de la découverte de l'œuvre d'art).</p> <p>En effet, remarque Aron (1969), les termes employés en matière de l'analyse de valeur sont empruntés à la critique des œuvres de littérature. L'analyse de valeur exige une lecture de l'œuvre pour la comprendre. Comme ces œuvres traitent des visions du monde (documents historiques) qui se sont déroulés dans le passé, le contenu des documents historiques ne peut être interprété que par une herméneutique («la confusion des horizons du lecteur et de l'auteur»). La compréhension ou l'impression de la compréhension (interprétation) que recommande Weber en se référant à des termes comme «évidence», «participation» et «reproduction» montre que lui-même avait connu le même problème rencontré par Dilthey et Simmel, celui de la précompréhension (Aron, 1969; Blackburn, 1996)</p>
<p>L'intuition de Weber</p>	<p>Weber part du point que les relations intelligibles saisies lors de la lecture étaient internes à la réalité elle-même rapportée. La compréhension devient alors pour Weber une compréhension de la signification du phénomène psychique, ce qui ne manque pas de faire surgir un nouveau problème et de taille : «Comment passons-nous des signes aux choses significatives, du livre ou de l'esprit objectif à l'esprit vivant?» (Aron, 1969) Il s'agit de la plus importante critique adressée à Weber. En d'autres termes, comment passer des idées subjectives formulées dans un document historique à un fait réel sur le terrain? Or, ce passage lui-même constitue l'émanatisme¹² condamné/exclu par Kant. Weber propose une réponse générale : «L'histoire n'est jamais science de l'idée en tant que tel, mais toujours d'événements psychiques» (Aron, 1969). Donc, les idées contenues dans le document historique deviennent des donnés/faits qui subissent le traitement normal selon le schéma kantien suivant le schème transcendantal.</p>
<p>Conditions de validité de la connaissance</p>	<p>Une autre question se pose à Weber, à savoir «à quelles conditions, dans quelles limites un jugement fondé sur la compréhension peut-il être dit valable pour tous, c'est-à-dire vrai? » (Aron, 1969). Weber, en empruntant et/ou en collaborant avec Jaspers, auteur de plusieurs travaux sur les phénomènes psychiques, a trouvé la réponse décisive au problème précédant reformulé autrement : «Comment démontrer qu'une relation est valable en tant qu'interprétation historique?» La réponse élevée au rang de principe considère «la compréhension seule n'est jamais valable objectivement, elle doit être vérifiée par la causalité» (Aron, 1969). Cette réponse/principe est soutenue par une autre intention de Weber qui considère que «lorsque l'historien étudie le devenir des idées, il ne doit pas connaître que les événements psychiques» (Aron, 1969).</p>

¹¹ Initialement, l'herméneutique est l'art de lire, de comprendre et d'interpréter les textes pour évoluer ensuite vers le monde social, historique et psychologique. Weber et Dilthey l'ont contrastée avec la méthode scientifique objective, ce qui a inévitablement influencé la subjectivité dans les travaux de Gadamer puisque, selon lui, le sens d'un texte dépend à la fois du lecteur-interprète qui a ses propres motifs/objectifs pour consulter le texte et l'auteur du texte qui a, lui aussi, ses propres objectifs pour composer son texte. L'interprétation consiste à rapprocher les deux horizons. (Blackburn, 1996)

¹² Il s'agit d'une théologie mystique, associée au plotinisme, qui suppose que le divin se trouve dans toutes les choses créées. Autrement dit, toutes les choses baignent dans le divin. (Bréhier, 2004)

La compréhension est une phase importante dans laquelle Weber a su associer la subjectivité à l'objectivité en raison justement du caractère spécial des sciences culturelles. Toutefois, la subjectivité n'est pas sans limite, elle est orientée vers les buts de la sélection de l'objet. En outre, il introduit la neutralité axiologique dans les sciences humaines, c'est-à-dire dénier une portée universelle à des analyses fondées sur un ensemble de valeurs ayant servi à sélectionner les faits et à délimiter l'objet (Aron, 1969; Baraquin et Laffitte, 2002; Piote, 2005).

2.1.1.5. LES MODALITÉS : LES IDÉALTYPES

Après la phase importante de la compréhension et de la délimitation de l'objet, Weber propose les idéaltypes comme moyens d'analyse dans la phase de l'idéalisme transcendantal.

Les caractéristiques essentielles de l'idéaltype peuvent être définies d'une manière négative :

1. L'idéaltype n'est pas un concept générique.
2. L'idéaltype ne découle pas d'une moyenne statistique.

En général, l'idéaltype est un produit de synthèse issu de la phase de compréhension, mais cette synthèse est abstraite et menée selon une rationalisation utopique au sens vécu tel qu'il ressort de la compréhension des textes ayant servi à la construction de l'objet (Aron, 1969; Baraquin et Laffitte, 2002; Piote, 2005). Bien qu'une méthode générale de choix des caractères essentiels pour composer un idéaltype manque, il semble cependant se contenter de quelques conseils généraux :

- Choisir librement les caractères essentiels en s'inspirant de la sélection des faits préalablement faite pour la formation d'objet.
- Ne pas négliger le singulier, c'est le singulier qui émerge dans la masse des ressemblances.

Les critiques de Weber n'ont pas manqué de souligner que, sous la plume de Weber, n'importe quel concept des sciences sociales devient un idéaltype. L'idéaltype permet en réalité de dégager la spécificité et l'originalité des individus historiques et, de ce fait, «constitue un substitut positif des notions d'essence» (Aron, 1969) dans la phase d'analyse logique. Finalement, il faut garder à l'esprit que l'idéaltype représente une totalité partielle consciemment et volontairement élaborée par le chercheur en vue d'une explication qui soit valable pour tous. Cependant, l'idéaltype est indispensable pour la régression causale, elle aussi (par voie de conséquence) ne peut être que partielle et analytique.

Les idéaltypes qui sont des instruments de recherche en sociologie créés par Weber gardent une jeunesse éternelle et l'engouement des chercheurs n'a jamais fléchi jusqu'à aujourd'hui. Les premiers idéaltypes créés par Weber sont les idéaltypes d'activité/action qui tiennent compte à la fois de la rationalité immanente du caractère des objectifs visés et de la nature de la détermination psychologique. Weber emprunte à Jaspers la distinction entre la compréhension statique et la compréhension génétique qu'il renomme «compréhension actuelle» (ex. je comprends actuellement que cet individu qui verse de l'eau dans une carafe a une soif et veut l'étancher) et «compréhension par les motifs» (ex. si quelqu'un frappe à la porte, c'est qu'il veut entrer : je le comprends par ce motif¹³). Selon les expériences antérieures, la même relation actuelle ou motivée devient permanente.

Une autre distinction faite par Weber au sujet de la «compréhension rationnelle» et de la «reproduction émotionnelle» du fait que, lorsqu'il s'agit de valeurs comme but ultime, il est difficile de comprendre ce qui se passe dans la tête des autres et, partant de leur conduite, Weber élabore alors les idéaltypes tirés de l'opposition rationnelle-irrationnelle sous-tendue par des impulsions psychologiques. Les équivoques relevés dans les idéaltypes, notamment celui de motifs de l'action (conscients-inconscients, clairs-confus), n'entraînent pas forcément rationalité ou irrationalité. Aron (1969) valide alors les quatre idéaltypes après avoir introduit une rationalité immanente. Ainsi, Aron justifie qu'un idéaltype peut être rationnel au sens immanent et traditionnel au sens de la détermination psychique (ex. un régime politique peut être bureaucratique et traditionnel).

En résumé, l'idéaltype wébérien, par définition, permet d'amplifier certains traits et de simplifier d'autres jugés inutiles. Ce n'est pas une description de la réalité; il est associé à une perspective explicative. Il s'agit d'un artefact élaboré par le chercheur (logé dans la faculté de désirer, c'est-à-dire dans la raison pratique) qui n'a de validité que dans la perspective qui lui est liée. Il ne s'agit pas d'un concept (logé dans la faculté de connaître, c'est-à-dire dans la raison pure). Il ne faut donc nullement remettre en cause ni l'unité d'espace¹⁴, ni celle du temps¹⁵ ni celle d'action¹⁶. Il faut le voir comme un bloc monolithique, un étalon de mesure.

¹³ Exemples tirés d'Aron (1969).

¹⁴ L'espace forme une unité indivisible dans l'idéaltype.

¹⁵ Dans le cas de *L'ÉPEEC*, Tawney (qui a remarqué que le XVII^e siècle est traité par Weber comme un siècle homogène pour toutes les sectes) a respecté la décision de ce dernier. Pour faire éclairer l'unité temporelle de l'idéaltype, il s'était placé du point de l'histoire (en quittant la sociologie) et avait analysé le XVII^e siècle en deux périodes homogènes. Tawney constata que la description de Weber du XVII^e siècle en idéaltype a été dominée par les traits exagérés de la secte puritaine et les traits affaiblis des sectes du début du XVII^e.

Ainsi, par exemple, Dans le cadre de notre thèse, le Japon est posé comme idéaltype ainsi que sa réussite également. Les conditions facilitatrices de son succès ne représentent aucun intérêt pour nous, elles sont donc passées sous silence. De plus, l'époque des Tokugawa est un idéaltype dans lequel l'unité temporelle (l'ensemble de la période chronologique) est fixe et non divisible par la définition même de l'idéaltype. Elle est considérée comme un bloc monolithique, donc identique même si nous savons que le début, par exemple, des Tokugawa et la fin sont différentes.

Sur la base des quatre idéaltypes de l'action, Weber a élaboré les idéaltypes de la domination légitime. La domination légale regroupe l'activité rationnelle en finalité et l'activité rationnelle en valeur. La domination charismatique correspond à l'activité émotionnelle et à la domination traditionnelle. La légitimité se fonde sur «la croyance en la légalité»; en d'autres termes, la soumission à des statuts formellement corrects et établis selon la procédure d'usage (Weber dans Piotte, 2005). La domination légale nécessite deux types d'autorité :

1. Une «autorité constituée» disposant d'un pouvoir de commandement et d'exécution assuré par des moyens de coercition d'application strictement limités.
2. Une «autorité administrative» formée d'un corps de fonctionnaires hiérarchisés, disciplinés ayant pour fonction «le contrôle et la surveillance» et dont chaque fonctionnaire exécute une tâche précise.

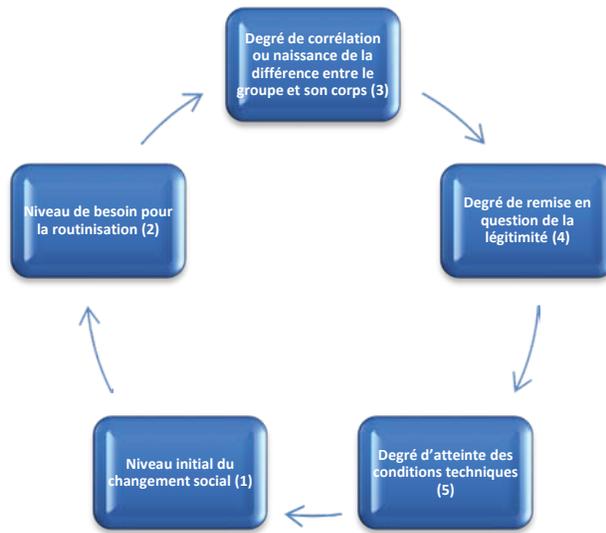
La domination traditionnelle s'appuie sur «la validité de ce qui a toujours été», sur le caractère sacré de ce qui a été transmis de génération en génération. La tradition est la garante de l'autorité personnelle du maître. L'obéissance est assurée au maître seul dont le pouvoir plus ou moins arbitraire est limité par la tradition même. La domination charismatique s'appuie sur l'ordre affectif et émotionnel dont la validité dépend d'une révélation (prophète) ou de l'héroïsme et du caractère exceptionnel du leader. Les adeptes n'ont de relation que celle de la dévotion qu'ils accordent au chef. Chef et disciples forment une communauté émotionnelle.

2.1.1.6. LES MODALITÉS : LE CHANGEMENT SOCIAL WÉBÉRIEN

Allan (2010) distingue cinq phases dans le processus de changement social de Weber comme suit :

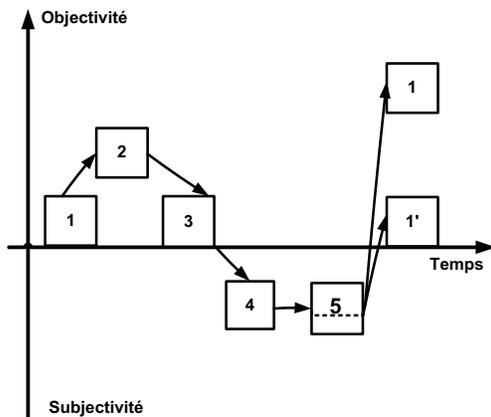
¹⁶ L'idéaltype, par définition, permet l'accentuation/l'amplification et la simplification des traits de l'action.

Figure 2 - 1 : Théorie du changement social wébérien (© Allan, 2010 : 177)



Le changement social chez Weber suit un cycle variant de l'objectivité (le constat réel sur le terrain de l'existence d'une différence/discrimination entre un corps social homogène et un groupe lui appartenant) à la subjectivité (la recherche d'une solution rationnelle permettant la justification de la séparation du groupe et du corps). Nous le présentons de la manière suivante (plus claire et plus représentative de la réalité – un apport de notre thèse) :

Figure 2 - 2 : Processus du changement social de Weber



Légende :

- 1 = Niveau initial du changement social
- 2 = Niveau de besoin pour la routinisation
- 3 = Degré de corrélation ou naissance de la différence entre le groupe et son corps
- 4 = Degré de remise en question de la légitimité
- 5 = Degré d'atteinte des conditions techniques
- 1' = Nouvel état initial issu du changement social à partir du corps 1

L'étape 1 consiste en un état des lieux initial qui est suivie par la routinisation normale (étape 2). L'étape 3 est la prise de conscience d'une différence qui s'exprime par une critique du corps social. Il y a ensuite une remise en question de la légitimité de l'unité du corps. Finalement, la justification permettant la séparation du groupe de la masse du corps. Notons que les 4 premières étapes du changement social

rentrent dans le cadre de l'ontologie aristotélicienne (problème, modalités, causalité, finalité), la cinquième étant le début d'un nouveau cycle.

Nous avons remarqué également que les 5 étapes du changement social de Weber correspondent aux 5 étapes des dialogues de Platon¹⁷. Il en est de même pour le cycle d'évolution du paradigme I de Kuhn au paradigme II tiré de Ritzer (2008 : A10) que voici : **Paradigme I → Science normale → Anomalie → Crise → Révolution → Paradigme II**. Nous remarquons qu'il colle exactement au cycle du changement social de Weber. Ceci n'est guère étonnant puisque Kuhn a suivi la méthode comparative historique qui se rattache à celle de Weber.

Si nous revenons à Weber, le point de départ dans le changement social wébérien est un groupe social en voie de routiniser une pratique sociale. Les étapes suivantes sont l'émergence des tendances opposées qui vont se préciser en se séparant au terme de la dernière étape. Le niveau de changement social peut être représenté par le paramètre «p» qui peut varier de 1 à 5. Chaque changement social, une fois survenu, est soumis à un autre cycle de changement *ad infinitum*. Toutefois, quand deux groupes sociaux n'arrivent pas à s'émanciper l'un de l'autre, la violence peut remplacer les phases 4 et 5.

Dans le cas de la Chine qui nous intéresse, les changements sociaux en Chine ont été toujours de nature violente que ce soit le changement dynastique (la multitude des dynasties et des périodes de lutte pour la domination aussi bien dans l'Antiquité qu'au XX^e siècle) ou les changements au niveau de la gestion fiscale et agricole durant les dynasties Ming (1368 – 1644) et Qing (1644 – 1911) ou la revendication démocratique (Tienanmen en 1989).

2.1.1.7. LA CAUSALITÉ

Dans son opposition au marxisme fondé sur l'action d'un seul facteur (matérialisme historique), Weber développe une causalité multiple compte tenu de la richesse des objets sociaux et leur interaction. Le déterminisme causal chez Weber n'est jamais réduit à un seul facteur, mais à des causes coalescentes et convergentes que l'on met en évidence par des scénarios en éliminant tel ou tel événement et sa

¹⁷ En effet, selon Press dans Popkin (1999), plus de la moitié des dialogues de Platon suivent 5 étapes qui, d'après nous, rappellent le changement social de Weber. Les dialogues de Platon sont comme suit :

1. Socrate pose une question à son interlocuteur.
2. Diverses réponses sont émises et rejetées.
3. Ceci débouche sur une crise (aporie) au cours de laquelle l'interlocuteur reconnaît l'insuffisance de ses réponses ou bien l'interlocuteur attaque personnellement Socrate, et ce, sans que l'on aboutisse à une rupture de la discussion.
4. Alors, Socrate prend ouvertement la direction de la discussion en offrant de nouvelles suggestions d'une manière plutôt mythique que discursive.
5. La discussion retourne aux difficultés originales rencontrées au niveau 1.

conséquence sur l'avènement de l'événement. Pour Weber, le problème premier est celui de comment arriver à déterminer les causes d'un événement. Autrement dit, comme l'événement est déjà survenu, alors comment le reconstituer afin d'en saisir la causalité et l'environnement à l'origine de cette causalité? En d'autres termes, nous avons l'état final d'un devenir, comment reconstituer l'état initial et les antécédents intermédiaires menant à l'état final? Ces différentes formulations ne diffèrent en rien de la première formulation.

Selon la conception générale de Weber, la causalité se caractérise par deux critères : celui de la règle de succession chronologique et celui du lien entre deux termes situés le long de la séquence chronologique. Une fois l'objet à expliquer déterminé, il appartient au chercheur de choisir le (ou les) antécédent(s). Une exploration des antécédents possibles sera suivie par des scénarios afin de voir comment hypothétiquement si oui ou non l'on arrive à l'état final que nous avons comme donné actuel. Les antécédents qui n'affectent pas l'état final seront éliminés et seuls sont retenus les antécédents qui, supprimés hypothétiquement, auront influencé l'état final.

En résumé, la pensée de Weber en matière de causalité, c'est en premier le rejet catégorique d'une seule cause. La causalité retenue entraîne la détermination des antécédents retenus par le tri des scénarios hypothétiques, ce qui revient à dire que le rapport de causalité est partiel et n'est en fait que probable. Comme principe kantien, il n'y a pas de commencement absolu et la régression causale par essence devient indéfinie puisque, à chaque antécédent, il y a d'autres antécédents. C'est là où intervient la liberté du chercheur pour limiter la régression causale dans le cadre de la sélection des faits qu'il fait dans le cadre de la constitution de l'objet.

2.1.1.8. LA FINALITÉ : À LA RECHERCHE DE LA MÉTHODE DE WEBER OU LE *REVERSE ENGINEERING* DE L'ÉPEC...

Tout d'abord, rappelons que la sociologie webérienne s'appuie sur le *Verstehen* (un concept emprunté à l'herméneutique très populaire parmi les penseurs allemands à l'époque, notamment Dilthey) pour permettre de comprendre la vie sociale à partir de la compréhension des textes disponibles ou sciemment choisis (Ritzer, 2008). Les critiques sont divisés à ce sujet. D'une part, certains pensent que le chercheur se rabat sur les intuitions rendant sa méthode «irrationnelle, subjective» (Ritzer, 2008 : 118) quand il s'intéresse à l'acteur individuel. D'autre part, d'autres chercheurs estiment que la compréhension d'une culture ou des éléments culturels nécessitant une intersubjectivité de sens peut s'accommoder de la méthode du *Verstehen* tout en restant au niveau macro-culturel (Ritzer, 2008). Les

idéaltypes, quant à eux, constituent sa typologie, ses artefacts et son cheval de bataille pour élaborer sa perspective explicative.

Ceci dit, voyons maintenant comment est structurée *L'ÉPEC*.

2.1.1.8.1. La forme de *L'ÉPEC*

La forme de *L'ÉPEC* se rattache à une production de la raison pratique, sous-tendue par l'ontologie aristotélicienne (problème, modalités, causalité, solution)¹⁸. Selon Kalinowski dans Weber (2002), *L'ÉPEC* est un artefact qui commence par poser un problème (matière/substance) et vise à donner une solution (finalité). Quant aux modalités et à la causalité, elles sont produites par l'intelligence de Weber.

L'ÉPEC présente les 4 moments dans l'ordre des choses comme dans les œuvres des auteurs précédemment cités, mais embrouillés par des oppositions surajoutées à titre rhétorique, une rhétorique typique de Weber caractérisée par des parenthèses, des guillemets, des crochets et des renvois aux notes de bas de page.

Examinons sans plus tarder les 4 moments de *L'ÉPEC*¹⁹ :

1. Le problème ou la matière (terme d'Aristote; substance pour Kant et Weber) est constitué par la première partie de *L'ÉPEC* et dénommé à juste titre par Weber lui-même comme étant le Problème.
2. La forme ou les modalités est constitué des fondements religieux de l'ascèse intramondaine (chapitre 1 de la deuxième partie). C'est le Savoir mis en œuvre par l'auteur.
3. La causalité est constitué de l'ascèse et de l'esprit capitaliste (chapitre 2 de la deuxième partie). C'est l'aspect technique dérivant du Savoir impliqué.
4. La finalité n'est pas affichée. Elle est sous-entendue et constitue implicitement la perspective explicative de l'auteur qui doit rester dans la mémoire du lecteur une fois la lecture du livre achevée.

Nous estimons que *L'ÉPEC* a fait l'objet de la part de Weber d'une démarche fondée sur un jugement réfléchissant au niveau de l'exposé en cherchant un accord entre la faculté de l'imagination, l'entendement et la raison (un autre apport de cette thèse). Toutefois, au niveau de la pensée, Weber

¹⁸ Nous retrouvons ce plan, inspiré de l'ontologie aristotélicienne en 4 moments, dans les 3 critiques kantienne, dans l'objectivité théorique et dans l'objectivité pratique (Rousset, 1967). Foucault a également adopté les 4 moments dans *L'Archéologie du savoir* (1969) et *Les mots et les choses* (1966), Barthes (1991) l'a adopté dans *L'aventure sémiologique*, en s'abstenant de traiter de la finalité (le 4ème moment).

¹⁹ Consulter l'annexe 8 pour des commentaires détaillés concernant la structure de *L'ÉPEC*.

s'est appuyé sans le dire/l'expliciter sur le cas général décrit par Kant, notamment l'objectivité pratique kantienne et la solution de l'antinomie bonheur-vertu. En d'autres termes, *L'ÉPEC* ne se fonde pas sur un jugement réfléchissant comme le laisse penser le silence de Weber lui-même sur sa méthode, mais sur un jugement déterminant, c'est-à-dire que nous avons un cas général auquel Weber lui applique le cas particulier de *L'ÉPEC*. Notre apport personnel quant à ce sujet est d'apporter le cas général que nous avons retrouvé dans les trois critiques de Kant (objectivité pratique et la solution de l'antinomie bonheur versus vertu).

L'invention de Weber dans *L'ÉPEC* consiste, en effet, dans la construction des idéaltypes agencés de telle manière qu'ils reflètent à la fois l'objectivité pratique de Kant et la solution qu'apporte Kant à l'antinomie bonheur-vertu. Il s'agit d'idéaltypes jouant le rôle de fil conducteur de la perspective explicative.

D'abord, l'idéaltype tiré des maximes de Franklin. Cet idéaltype de comportement (action idéaltype relevé par Hekman dans Ritzer, 2008 : 122) est construit de manière à correspondre au niveau de l'habileté kantienne. Ensuite, l'idéaltype de la secte puritaine à la fin du XVII^e siècle est construit de telle manière qu'il correspond à la moralité de Kant. Ayant ce hiatus à combler, Weber se rabat sur la solution de l'antinomie vertu-bonheur qui, durant le XVIII^e siècle, a permis l'érosion de la moralité kantienne pour atteindre son niveau minimal, à savoir l'habileté et les intérêts égoïstes. Pour Weber, l'esprit capitaliste puritain a existé, mais il a disparu durant le XVIII^e siècle pour ne laisser des traces que dans les écrits puritains d'un côté et dans les maximes de Franklin de l'autre côté. Ce type historique (esprit capitaliste puritain) éphémère est supplanté par l'esprit capitaliste moderne qui est l'enjeu de *L'ÉPEC*. Comment une valeur religieuse (l'amour du prochain) fut interprétée par Luther et a abouti à un changement social donnant au métier un rôle fondamental dans la vie du fidèle et, à partir de là, une organisation rationnelle de la vie sociale aboutissant à la justification théologique puritaine de la richesse et son accumulation objectivée par l'ascèse, tranchant nettement avec les positions de l'Église catholique, de ses pères fondateurs, du protestantisme (d'abord, Luther et, ensuite, Calvin)?

Pour nous, le cas général de *L'ÉPEC* existe déjà dans les écrits kantien. Weber a, fort probablement, procédé par un jugement réfléchissant pour aboutir sans avoir prêté attention au cas général kantien. Le même scénario s'est répété également pour Eisenstadt où certaines conditions comme l'existence d'un État et d'une Légimité ne sont pas des découvertes des historiens du XX^e siècle voulant critiquer Weber, mais une redécouverte des conditions de l'objectivité pratique déjà traitée par Kant. Ceci nous pousse à

vouloir savoir davantage sur la stratégie wébérienne dans *L'ÉPEC*. Cet «oubli » de l'apport kantien est signalé par Rousset (1967) au niveau de l'introduction de son travail réservé à l'objectivité kantienne.

2.1.1.8.2. La stratégie de Weber dans *L'ÉPEC*

Le **premier moment** constitue un ancrage dans le présent et une remontée du temps historique jusqu'à l'époque de Franklin, couvrant ainsi l'étendue de l'ère moderne commençant avec le début du XIX^e siècle (révolution française et surtout les guerres napoléoniennes tel que montré par Foucault, 1966 et 1969). Weber tire des maximes de Franklin ce qu'il croit être l'esprit du capitalisme séculier et un ethos dans lequel le métier est un devoir et une vertu en application dans l'entreprise (groupes sociaux) et dans le travail (individus). C'est la première arche du pont qu'il jette en direction du passé.

Le **second moment** se fonde sur le statut du métier depuis la réforme luthérienne et dans différentes sectes protestantes commençant au XVI^e et finissant à la fin du XVII^e siècle. Au terme de cette taxonomie des sectes protestantes, la secte puritaine apparaît comme étant celle qui a réussi à créer et à accumuler des richesses et à les réinvestir pour en produire davantage²⁰, et ce, tout en les justifiant moralement par une interprétation de l'Écriture sacrée, en ne les faisant pas dépendre des pouvoirs publics en matière de ses activités professionnelles (c'est-à-dire l'émergence d'un secteur privé) et en ayant un ethos fondé sur des maximes de la vie économique baignant dans le religieux. C'est la deuxième arche du pont jetée en direction de la première arche centrée sur le pilier de Franklin. Cependant, entre l'époque de Franklin et l'époque de la secte puritaine de la fin du XVII^e siècle, il y a un vide d'un siècle qu'il faut combler/raccorder. Une arche puritaine fondée sur la moralité et une arche séculière fondée sur l'habileté. Tel est l'abîme qui sépare les deux arches que Weber doit combler.

Le **troisième moment** permet à Weber de rapprocher l'esprit capitaliste séculier de Franklin et l'esprit capitaliste puritain et d'expliquer la disparition du caractère religieux par la poussée séculière enregistrée tout au long du XVIII^e siècle. Ainsi, la jonction se fait entre deux esprits similaires, mais le premier est rationalisé en valeur tandis que le second est rationalisé en but.

Les deuxième et troisième moments constituent l'apport original de Weber pour la réussite de cette perspective explicative. Pour nous, elle se fonde, et nous insistons, sur l'adoption par Weber de la théorie de l'objectivité pratique de Kant qui est en trois phases par ordre croissant commençant avec l'habileté pour répondre aux intérêts égoïstes de l'acteur; ensuite, la prudence prenant en ligne de

²⁰ Cet esprit capitaliste puritain de réinvestissement de la richesse produite tranche, selon Weber, avec l'esprit d'un Fugger qui se contente d'accumuler les richesses seulement.

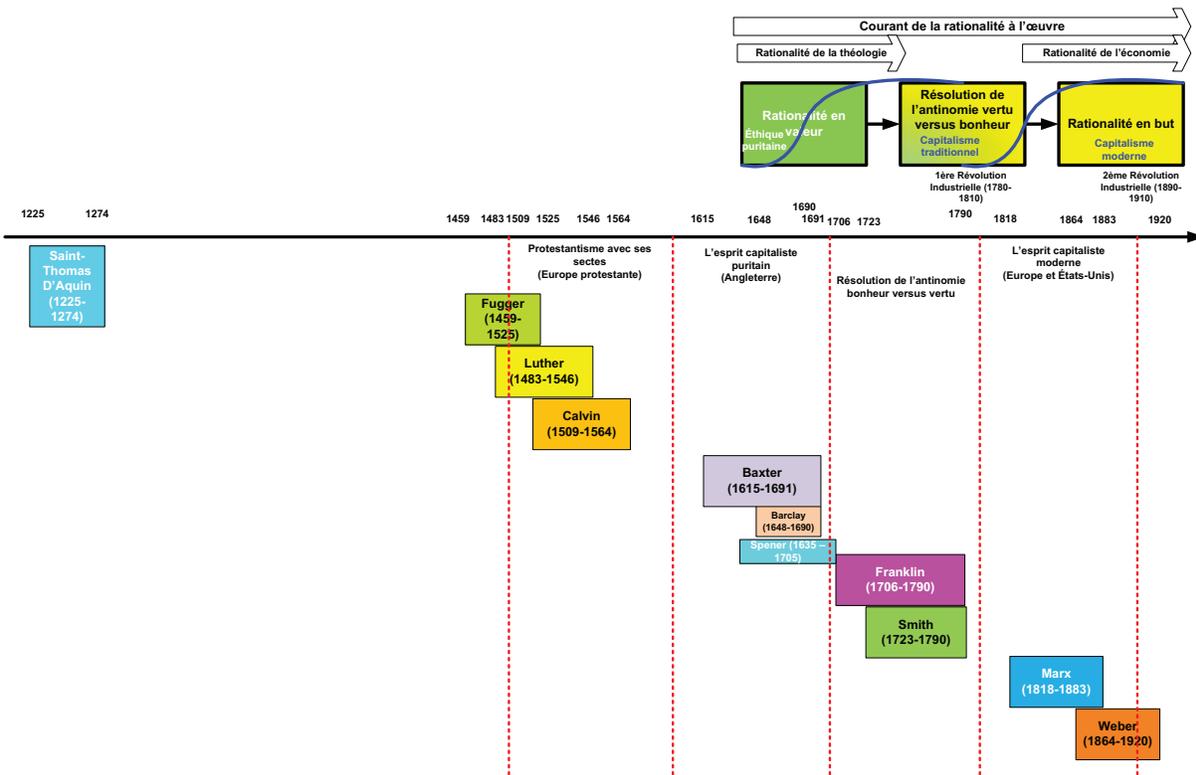
compte quelques intérêts du groupe social de l'acteur et, enfin, la moralité où elle prime sur les intérêts égoïstes de l'acteur. Exprimées en termes wébériens (et c'est nous qui les identifions), l'habileté correspond à la rationalisation en but et la moralité correspond à la rationalité en valeur.

De plus, la résolution de l'antinomie bonheur versus vertu s'exprime comme suit : Weber, d'un côté, définit l'existence de l'esprit capitaliste de l'époque de Franklin et, d'un autre côté, il montre l'existence d'une éthique vocationnelle sur le travail et l'accumulation. Pour faire la jonction entre les deux, il reconnaît un autre objet d'étude (la rationalisation). C'est cette dernière qui lui permet de faire le lien logique entre l'éthique vocationnelle puritaine et l'éthique économique de Franklin. Il s'appuie alors sur les témoignages historiques en Hollande et en Angleterre pour montrer que les acteurs dotés d'une éthique puritaine autorisant l'accumulation des richesses sont devenus les premiers éléments de la bourgeoisie porteuse (*carrier*) de ce nouvel esprit capitaliste. Dans tous les chapitres, Weber traite de l'esprit en tant qu'élément subjectif et de l'éthique vocationnelle comme expression objective dans la vie réelle (ex. théologie du salut/éthique vocationnelle; esprit du capitalisme/éthique économique) et aboutit finalement à conclure que la théologie puritaine du salut (esprit subjectif) sous-tend l'éthique puritaine du travail et de l'accumulation des richesses (manifestation objective).

La résolution de l'antinomie bonheur versus vertu exprimée en termes kantien s'énonce comme suit : Quand Weber tire l'esprit capitaliste des maximes de Franklin, il met l'accent sur le caractère séculier et utilitariste pour marquer le niveau de l'habileté des acteurs. L'esprit capitaliste moderne use de la rationalisation en but (minimiser les coûts, augmenter les rendements, planifier). Quand il décrit l'esprit capitaliste de la secte puritaine, il met l'accent sur la moralité de la secte qui n'est point alléchée par ses intérêts égoïstes temporels, mais guidée par l'appel divin et le salut de l'âme. Weber est alors amené à résoudre l'antinomie kantienne de la vertu (moralité) versus bonheur (habileté) qui, au cours du XVIII^e siècle se réalisa, d'après lui, par une baisse de la moralité au profit de l'habileté. Weber relève même l'hypocrisie dans la vertu quand elle peut servir l'intérêt égoïste de l'acteur. L'esprit capitaliste moderne s'affranchit de sa souche puritaine et devient autonome au cours du XIX^e siècle.

En d'autres termes, comme le plus important pour Weber est de ne pas montrer que Luther a fait la Réforme pour créer l'esprit du capitalisme, il a, par contre, soutenu la possibilité que l'esprit capitaliste soit issu de l'éthique protestante et que cela n'exclut pas la possibilité que l'on ait abouti à l'esprit capitaliste sans avoir à passer par le médium du protestantisme.

Figure 2 - 3 : Analogie fictive de la naissance de l'esprit capitaliste selon L'ÉPEC incluant notre apport²¹

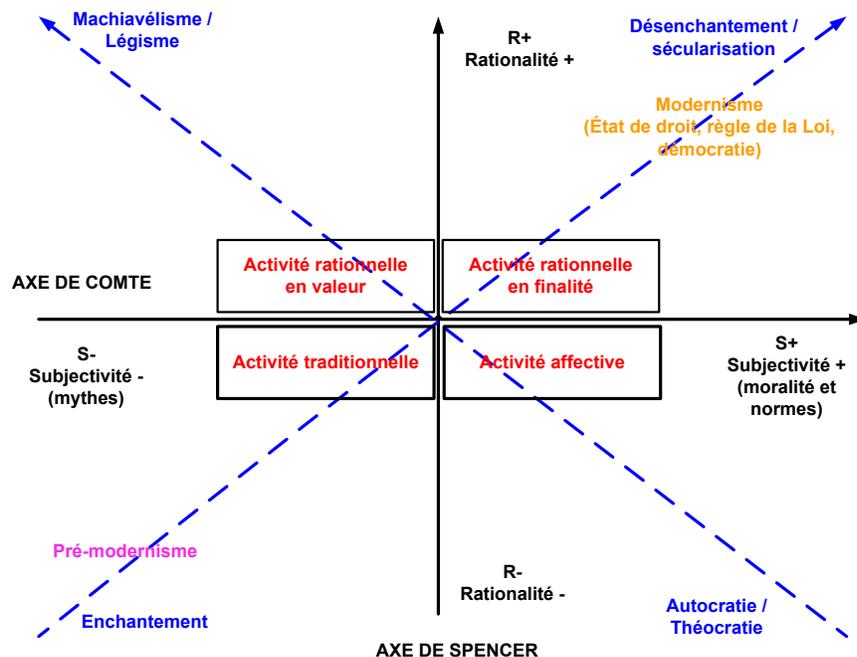


²¹ Ce schéma sera exploité plus loin par nous pour l'appliquer à la Chine et au Japon. Nous rappelons que Weber a deux départs différents et, dans tous les cas, la secte puritaine n'est qu'un stade intermédiaire dans la genèse de l'esprit capitaliste, objet de L'ÉPEC.

1. Dans sa dissertation de L'ÉPEC, Weber part du problème concret : celui de la relation entre métiers/activités sociales et les types de religion. Il remonte à rebours l'histoire du XIX^e siècle présentée sous forme d'idéaltype et s'arrête au niveau de la morale de Benjamin Franklin que Weber considère comme étant à l'origine de l'esprit capitaliste. Ensuite, il fait un nouveau départ avec Luther en présentant l'interprétation faite par ce dernier que Weber croit être le point de départ de l'esprit capitaliste moderne. En effet, Luther a interprété le commandement religieux relatif à l'amour du prochain comme étant fondatrice du métier de chaque chrétien un « appel divin ». Weber continue jusqu'au XVII^e siècle en décrivant les éléments qu'il présente sous forme d'un idéaltype. Ce dernier présente la secte puritaine comme étant celle qui a créé un esprit capitaliste et un capitalisme puritain orienté et justifié par la gloire du Seigneur. Weber avait un hiatus à combler, c'est-à-dire tout le XVIII^e siècle pour se raccorder à l'esprit des maximes de Franklin. C'est à ce niveau que Weber a fait appel à la résolution de l'antinomie bonheur versus vertu (qui est notre apport à cette lecture de L'ÉPEC). Ce basculement de la vertu au bonheur est important puisque nous allons le retrouver dans les cycles de la gestion des empires historiques de la Chine.
2. Dans sa pensée qui soutient la perspective explicative de L'ÉPEC, Weber part de Luther et son interprétation du commandement de l'amour du prochain, ensuite de la doctrine de la prédestination et, enfin, s'arrête à la secte des puritains.

- **Idéaltypes de l'action** : Nous construisons quatre idéaltypes en introduisant, selon une nouvelle forme qui nous paraît résumer les idées wébériennes, l'apport d'Aron d'un côté et, de l'autre côté, nous l'enrichissons en y incorporant des données sociologiques. Pour ce faire, nous définissons l'axe des abscisses comme un axe de Comte (l'humanité a évolué du mythe vers les normes, l'éthique, les lois...) et nous définissons l'axe des ordonnées comme l'axe de Spencer (qui est le premier auteur à introduire l'évolution en sociologie en passant de la famille, tribus, clans vers les institutions développées, l'État...).

Figure 2 - 4 : Idéaltypes de l'action



Nous situons les idéaltypes de l'action (et de la domination) de Weber dans l'analogie fictif kantien que nous avons extrait de la lecture de *L'ÉPEEC*. L'analogie fictif lui-même, nous le définissons par un axe du temps orienté (l'axe de Comte en abscisses) parcourant l'espace. L'axe de Spencer définit les institutions en ordonnées situées dans l'espace. **Le temps et l'espace sont mis à titre symbolique** pour visualiser la pensée soumise à l'étude²².

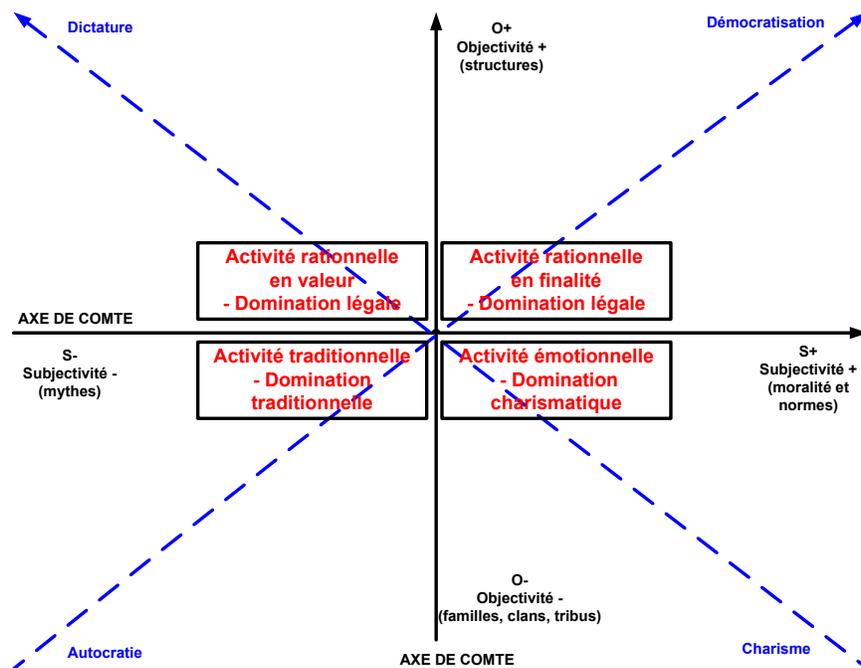
Il nous est alors possible d'ajouter sur l'idéaltype élaboré précédemment les concepts wébériens du désenchantement associé à la laïcisation/sécularisation dans l'aire de la rationalité positive et la

²² Voir à cet effet la définition de l'idéaltype.

subjectivité positive d'un côté et de l'enchantement associé au mythe dans l'aire de la rationalité négative et de la subjectivité négative (mythes). Sur ce même graphique, nous associons l'axe du machiavélisme-autocratie qui s'étend de l'aire de la rationalité positive et de la subjectivité négative vers la rationalité négative et la subjectivité positive. Allan (2010 : 151) ne présente que les quatre activités (dans les rectangles de la figure précédente).

- Le premier quadrant [R+, S+] comprend le monde occidental et le Japon (démocraties, libéralisme économique et rationalisme).
 - Le second quadrant [R+, S-] comprend les États historiques du nazisme et du fascisme (incluant le Japon impérial jusqu'en 1945 et la Chine actuelle).
 - Le troisième quadrant [R-, S-] comprend les communautés primitives (ex. les tribus amazoniennes).
 - Le quatrième quadrant [R-, S+] comprend les États théocratiques (ex. l'Arabie saoudite).
- **Idéaltypes de la domination** : Sur la base des quatre idéaltypes de l'action, Weber a élaboré les idéaltypes de la domination légitime. La domination légale regroupe l'activité rationnelle en finalité et l'activité rationnelle en valeur. La domination charismatique correspond à l'activité émotionnelle et à la domination traditionnelle.

Figure 2 - 5 : Idéaltypes de la domination



- Le premier quadrant [O+, S+] comprend le monde occidental et le Japon (démocraties, libéralisme économique et rationalisme).
- Le second quadrant [O+, S-] comprend la Chine et les pays en voie de développement (ceux qui ne sont pas des démocraties).
- Le troisième quadrant [O-, S-] comprend les communautés primitives (ex. les tribus de Papouasie).
- Le quatrième quadrant [O-, S+] comprend les États qui gravitent autour d'un leader charismatique tels que les seigneurs de la guerre (ex. Somalie).

Nous avons retenu ces deux idéaltypes (d'action et de domination) de Weber en nous fondant sur la position de Marcuse et de Habermas tel qu'exposé par Habermas (2005) qui considère que la rationalité en but dans une organisation (c'est l'action) comporte une domination politique inavouée. Domination et action sont interreliées. Weber, dans *L'ÉPEC*, traite des sociétés engagées dans un processus de modernisation à travers le prisme de la rationalisation dans l'entreprise en tant que collectivité d'un côté et des travailleurs en tant qu'individus d'un autre côté, et ce, afin de distinguer les compagnies traditionnelles des modernes. Ainsi, dans les entreprises traditionnelles, la rationalisation en valeur prédomine alors que, dans les entreprises modernes, c'est la rationalisation en but qui domine. D'après Weber repris par Marcuse et exposé par Habermas (2005), nous avons ce qui suit présenté suivant l'ontologie aristotélicienne quant à ce qui a trait à la rationalité de l'action dans une entreprise :

Tableau 2 - 3 : Rationalité de l'action dans une entreprise

La fonction de la gestion des hommes = intersubjectivité	Gestion technique		Moments de l'ontologie aristotélicienne
	Fonction technique pure (production)	Fonction stratégique	
Attentes de comportements réciproques (contrat)	Prévisions conditionnelles	Impératifs conditionnels (on doit produire).	Problème
Intériorisation de certains rôles	Apprentissage des différents savoir-faire, qualifications.	Apprentissage des différents savoir-faire, qualifications.	Modalités
Maintien des institutions, conformité, ordre sur la base d'un renforcement réciproque	Réalisation des objectifs définis en termes de relations moyens-fins.	Réalisation des objectifs définis en termes de relations moyens-fins.	Causalité
Acceptation (contrat) ou refus (échec devant l'autorité → sanction, correction)	Oui → C'est bon. Non → Échec devant la réalité.	Oui → C'est bon. Non → Analyse.	Finalité

En fait, l'analogie fictive rapportée aux idéaltypes webériens (action et domination) nous permet de définir clairement le quadrant du modernisme tel qu'il ressort de l'approche de Weber dans *L'ÉPEC* et de l'approche d'Eisenstadt. Le quadrant du modernisme, étant bien défini, le reste de l'espace de l'analogie

fictif demeure indéfini et sert de fondement de la dictature, du machiavélisme... mais jamais de la démocratie.

Pour Weber, la quête²³ de *L'ÉPEC* est en fait l'inconnue X qu'il cherche par une montée inductive à partir de l'éthique de Franklin, Weber est arrivé à postuler que X est l'esprit capitaliste qui la sous-tend. Ainsi, nous avons condensé l'ensemble de son œuvre dans l'équation²⁴ suivante qui comprend, d'un côté, la théologie puritaine du salut et l'éthique puritaine (travail et accumulation des richesses) et, d'un autre côté, nous avons l'éthique utilitariste de Franklin avec l'inconnue X :

$$\frac{\text{Esprit (subjectif)}}{\text{Éthique (objectif)}} \approx \frac{\text{Recherche du Salut par la théologie puritaine}}{\text{Éthique puritaine} \left\{ \begin{array}{l} \text{Travail} \\ \text{Accumulation des richesses} \end{array} \right.} \approx \frac{X = \text{recherche du bonheur}}{\text{Éthique utilitariste de Franklin}} \text{ par la minimisation des coûts}$$

La théologie puritaine du salut constitue l'originalité du travail de Weber associée à l'éthique puritaine et à la rationalisation théologique, Weber a donné une des perspectives explicatives de l'émergence de l'esprit capitaliste. Weber s'appuyant sur le fait que Franklin est le fils d'un quaker, l'esprit X de son éthique ne peut dériver que de la théologie puritaine et l'éthique utilitariste de Franklin ne peut dériver que de l'éthique puritaine, ce qui ressort aussi de l'analyse des correspondances des éléments parallèles de l'équation précédente.

2.1.1.8.3. La rhétorique de *L'ÉPEC*

L'ÉPEC apparaît à la fois comme un genre judiciaire et un genre épideictique au sens de Barthes (1985).

- En tant que genre judiciaire, *L'ÉPEC* s'adresse aux scientifiques en défendant la thèse soutenue par Weber, à savoir que l'esprit capitaliste moderne (un être historique) a pour ancêtre une éthique puritaine, laquelle dérive du calvinisme, lequel dérive du luthéranisme qui a surgi dans l'histoire quand Luther a critiqué l'Église catholique et a refusé de se rétracter face à la menace de cette dernière.
- En tant que genre épideictique, *L'ÉPEC* s'adresse à une large gamme de lecteurs en louant et en blâmant l'esprit capitaliste (succès économique d'un côté et désenchantement affiché à la fin de *L'ÉPEC* ainsi que la cage de fer à laquelle Weber fait référence d'un autre côté), faisant des comparaisons amplifiantes fondées sur des exemples et condensées dans des idéaltypes qui ne représentent aucune réalité.

²³ La quête au sens de la critique littéraire (voir Todorov, 1971 : 129).

²⁴ Cette équation sera exploitée et adaptée par nous pour la comparaison du système de gestion nippon et chinois.

Ces deux genres (juridique et épideictique) sont, à notre sens, à l'origine de la controverse ayant accompagné *L'ÉPEC* dès sa première édition et qui continue tout le long du XX^e siècle.

Ceci dit, comme nous lisons une traduction de Parsons, nous risquons de ne pas atteindre la plénitude de la rhétorique de Weber, mais celle de son traducteur, surtout qu'Allen (2004) avait déjà remarqué les longues phrases de Weber que Parsons a dû rompre en plusieurs phrases pour rendre la traduction lisible à un lecteur anglophone. En fait, chaque chapitre du livre est «une figure macrostructurale de second niveau»²⁵ que nous pouvons comprendre comme «un stéréotype logico-discursif» (Molinié, 1992). Weber, fidèle à sa tradition de nominaliste (Aron, 1969), se livre à des oppositions un à un des objets à comparer. Cette opposition-comparaison lui permet de continuer dans sa démarche logico-discursive²⁶. Ce processus est réitéré dans tous les chapitres.

Signalons que *L'ÉPEC* consacre 99% de son texte à la partie rétrospective, le 1% restant revient à la prospective²⁷.

2.1.1.8.4. Notre propre méthode wébérienne extraite de *L'ÉPEC*

De la lecture approfondie de *L'ÉPEC*, nous faisons ressortir la méthode wébérienne, que nous appelons méthode cryptique (non pas celle qui a servi à la rédaction que nous retrouvons directement à la lecture, mais celle qui a précédé le projet de rédaction). Selon nous, cette méthode comprend sept phases tel qu'illustré dans la figure qui suit :

²⁵ Ce sont «les lieux, c'est-à-dire chacune des configurations topiques. L'analyse de ces lieux comme figures permet de rendre compte de la distance et de la manipulation qu'imprime au message discursif l'application des stéréotypes logico-verbaux.» (Molinié, 1992 : 229)

²⁶ Fukuyama (1995) dans *Trust* se livre à la même technique.

²⁷ Pour ce faire, nous avons utilisé la version anglaise qui comprend 1283 phrases traitant du passé et/ou du présent et 13 phrases seulement traitant du futur.

Figure 2 - 6 : Étapes de la méthode de Weber



Cette démarche exploratoire permet de situer la problématique et de la comprendre au sein de la sphère culturelle visée. Comme les sources sont multiples et diverses, **leur sélection se fait de manière arbitraire**²⁸ dans le but de délimiter la problématique. La constitution de l'objet de recherche suppose une interprétation des œuvres soumises à l'étude afin de dégager les modalités (idéaltypes susceptibles d'être agencés avec la causalité).

Précisons que la méthode webérienne offre une perspective explicative culturelle d'un objet social actuel déterminé et bien isolé (aux frontières définitoires bien claires). Quand le sujet se précise, le chercheur le définit dans le sens de questionner l'histoire en choisissant les concepts de l'analogie fictif élevés au statut d'antécédents (idéaltypes) agencés en remontant ou en régressant l'Histoire à partir de son horizon temporel. Pour trouver les différents liens de causalité entre les divers antécédents et l'objet actuel à expliquer, Weber a recouru à la résolution de l'antinomie bonheur versus vertu pour faire le lien de causalité (explication) entre les antécédents de différentes périodes historiques (idéaltypes).

²⁸ Puisque l'historien choisit lui-même d'une manière arbitraire ses sources, Weber s'arroge le même droit au nom de la liberté de l'auteur. Bien que les objectifs de l'historien et du sociologue soient diamétralement opposés (l'un cherchant des lois générales d'explication et l'autre cherchant l'explication d'un phénomène social particulier), leur méthode pour consulter le passé est similaire, à savoir s'informer à travers des documents et des auteurs qui sont des produits subjectifs. (Aron, 1969)

Dans notre cas, nous avons utilisé diverses sources provenant de disciplines multiples afin de couvrir tous les sujets touchés par la thèse (ex. histoire, politique, philosophie...). Nous n'avons pas voulu privilégier une discipline aux dépens d'une autre. Nous avons plutôt préféré diversifier nos sources en fonction de l'apport supplémentaire pour enrichir notre perspective.

Pour résumer, la méthode wébérienne extraite de *L'ÉPEC* se présente selon les quatre moments de l'ontologie aristotélicienne :

1. **Le Problème** : formuler un problème actuel à partir d'observations sur le terrain et lui trouver une perspective explicative culturelle historique qui est, en même temps, la finalité.
2. **Les Modalités** : ce sont les intuitions produites de l'imagination du chercheur en vue de les lier à la causalité.
3. **La Causalité** : ce sont les relations entre les divers antécédents permettant de structurer la perspective explicative et de localiser les niveaux actifs du changement social dont les étapes sont les suivantes (Allan, 2010) que nous redéfinissons selon l'ontologie aristotélicienne:
 - Niveau 1 : Niveau initial du changement social (état initial).
 - Niveau 2 : Niveau de besoin pour routinisation (problème).
 - Niveau 3 : Degré de corrélation ou naissance de la différence entre le groupe et son corps (modalités).
 - Niveau 4 : Degré de remise en question de la légitimité du corps social (causalité).
 - Niveau 5 : Degré d'atteinte des conditions techniques (finalité).
 - Niveau 1' : Nouveau cycle avec un nouvel état initial issu du changement social à partir du corps 1 (nouvel état initial).

Modalité et causalité sont le produit de l'intelligence créative du chercheur et se passent dans un analogue fictif que le chercheur doit développer lui-même. Ainsi, le chercheur devient un observateur extérieur à l'Histoire qui voit les événements (tel qu'il les décrit lui-même) se passer devant ses propres yeux.

Notons que les idéaltypes (étalon pour mesurer tous les changements sociaux selon la position anglo-saxonne) sont élaborés et employés au niveau des modalités et de la causalité.

4. **La Finalité** : c'est la perspective explicative trouvée par le chercheur qui est une possibilité parmi tant d'autres et peut-être illustrée par l'analogie fictif.

2.1.1.9. FORMULATION DE LA MÉTHODE WÉBÉRIENNE APPLIQUÉE AU CAS DE LA CHINE ET DU JAPON

Nous appliquerons la méthode wébérienne ci-après au cas de la Chine, à celui du Japon et, enfin, à la comparaison entre les deux pays. Précisons que nous travaillerons sur les changements sociaux survenus à la gestion des Empires chinois et à la gestion des Shogunats nippons (sachant que le Japon n'a qu'un seul Empire et une seule dynastie régnante depuis sa création).

Tableau 2 - 4 : Cas de la Chine et du Japon

Chine	Japon
<p>Le cas de la Chine avec ses nombreux cycles dynastiques se succédant les uns aux autres, mais interrompus par des périodes de troubles et de guerres nous oblige à traiter le cas des deux premières dynasties régnantes, Qin-Han, comme un premier idéaltype de gestion qui servira de modèle pour le reste des dynasties jusqu'à aujourd'hui.</p> <p>Le Problème qui se pose en Chine est le suivant : En nous basant sur l'observation historique d'un cycle commençant par des guerres entre principautés politiques, suivi de la victoire d'une seule fondatrice de l'Empire, suivie elle-même par une ascension-un essor et puis par une inflexion suivie d'une décadence, laquelle est suivie de nouveau par des guerres, nous identifions les différentes phases du changement social wébérien comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveau 1 : Guerres et troubles sociaux entre principautés. • Niveau 2 : Victoire d'une seule principauté, fondatrice d'un Empire et ascension de l'Empire. • Niveau 3 : Essor de l'Empire. • Niveau 4 : Inflexion de la gestion de l'Empire. • Niveau 5 : Décadence de l'Empire. • Niveau 1' : Guerres et troubles sociaux entre principautés. <p>Le Problème est en fait la réponse aux questions du pourquoi et du comment de l'inflexion de la gestion de l'Empire.</p>	<p>Le Problème qui se pose au Japon est de comment créer un Empire similaire à celui de la Chine voisine en adoptant et en adaptant les idées et les techniques importées de la Chine tout en sachant que les Japonais n'ont pas de problèmes de dynasties comme chez les Chinois, mais ont un problème de gestion du politique, de l'économique, du social et de la compétition entre les membres de la Noblesse pour gérer les questions temporelles.</p> <p>Historiquement, les Japonais ont connu plusieurs types de gestion avec l'Empereur au pouvoir symbolique et les shoguns au pouvoir réel. À cet effet, nous voulons donner une perspective explicative au succès des Tokugawa de l'ère Edo (1603 – 1868) dont l'esprit de gestion est à l'origine du succès du Japon depuis la Restauration Meiji.</p> <p>Si nous appliquons les étapes du changement social de Weber, nous avons ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveau 1 : Guerres et troubles sociaux entre les Nobles, prétendants au shogunat. • Niveau 2 : Victoire des Tokugawa et ascension de leur dynastie shogunale. • Niveau 3 : Essor du shogunat des Tokugawa. • Niveau 4 : Inflexion de la gestion du shogunat. • Niveau 5 : Démission du dernier shogun Tokugawa. • Niveau 1' : Restauration Meiji. <p>Il appert que les Japonais n'ont point connu de guerre de succession suite à la fin du shogunat des Tokugawa. L'année suivante, le Japon a jeté les bases de la modernisation du pays.</p>

Est-ce que la Chine est le nouveau Japon du XXI^e siècle? Pour répondre à cette question, le Japon sera pris comme idéaltype, et ce, aux niveaux politique, économique, environnemental et social. Signalons que, au niveau économique et politique, nous procéderons à la visualisation comparative par le recours à un analogue fictif kantien adapté aux idéaltypes d'action (un autre apport de cette thèse).

2.1.2. MÉTHODE RÉTROSPECTIVE : RÉCAPITULATION

Ainsi, dans la partie rétrospective, nous allons...

1. Discuter de la gestion historique des empires de la Chine et du Japon.
2. Présenter l'histoire et la pensée classique de la Chine et du Japon.
3. Présenter la perspective explicative culturelle wébérienne appliquée à la Chine et au Japon :
 - a. Décrire les processus qui se sont déroulés historiquement pour aboutir à l'état actuel de la gestion aussi bien au Japon qu'en Chine ainsi que les relations ayant existé entre les deux pays (réponse aux questions du pourquoi et du comment de White).

b. comparer les trajectoires de la Chine et du Japon pour répondre à la question pourquoi la Chine a réagi différemment du Japon face aux tensions du modernisme et pour expliquer le retard d'un siècle par rapport au Japon.

c. répondre à notre question initiale, à savoir si la Chine est le nouveau Japon.

4. Établir des conclusions nécessaires au lancement de la partie prospective de la recherche pour respecter l'esprit de *L'ÉPEC*.

Signalons que nous allons inclure les résultats de l'enquête sur le terrain pour illustrer l'évolution de la Chine.

2.2. MÉTHODES DE RECHERCHE POUR L'APPROCHE CONTEMPORAINE ET PROSPECTIVE

La méthode de recherche prospective diffère de la méthode de recherche historique en raison de notre situation par rapport aux événements. Pour l'étude historique, nous nous situons après les événements (*ex post*) et nous disposons d'une multitude de documents traitant du sujet. Quant à l'étude prospective, nous nous situons avant le déroulement des événements (*ex ante*) et nous n'avons à notre disposition que :

1. Les tendances de l'évolution historique depuis l'Antiquité jusqu'à aujourd'hui²⁹, conclusion de notre propre investigation historique.
2. Les conjectures relatives à l'évolution de la Chine dont l'aspect futuriste est traité par divers spécialistes, chacun dans son domaine (journalisme, économie, politique...).
3. Les enquêtes personnelles menées sur le terrain.

Rappelons que les conclusions de la méthode rétrospective serviront de base aux enquêtes de la méthode prospective.

2.2.1. MÉTHODOLOGIES DE RECHERCHE

Dans le volet prospectif, la méthodologie de recherche présente trois volets : celui de notre propre étude historique des cycles de gestion (alternance succès et crises) tirée de la partie rétrospective, celui de la collecte de l'information (recherche documentaire) disponible dans les mass médias (journaux, revues spécialisées, documents officiels) et l'enquête sur le terrain. Les trois se complètent pour nous permettre d'évaluer l'évolution de la Chine dans le futur proche et de répondre à la question que nous nous

²⁹ Voir la partie rétrospective à ce sujet.

sommes posée : Est-ce que la Chine emboîte le pas au Japon? Ou plutôt, est-ce que le parcours de la Chine est prévisible, compte tenu du parcours précédant japonais?

En fait, l'étude prospective de la Chine se fonde sur l'établissement d'une cartographie du changement social passé et actuel et une cartographie du changement social futur issu des conjectures faites par les spécialistes et des scénarios issus de notre propre travail rétrospectif. Entre ces deux cartographies, notre enquête sur le terrain permettra de déterminer les tendances de la perspective wébérienne du changement social matérialisées par les niveaux du changement social de la gestion de l'État et des entreprises.

Notre étude permettra, entre autres, de montrer dans quelle direction la trajectoire de la Chine évolue, notamment au niveau de la libéralisation économique (ex. propriété privée) et au niveau de la demande sociale en termes de droits politiques, illustrée par l'inquiétude de la communauté internationale qui a attribué le Prix Nobel de la paix 2010 au militant pacifiste chinois des droits de l'homme actuellement en prison, Liu Xiaobo.

Nous allons passer en revue les aspects de la recherche ainsi que leur méthodologie pour montrer leurs liaisons et leur complémentarité.

2.2.1.1. MÉTHODOLOGIE FONDÉE SUR LES CYCLES DE GESTION DE LA CHINE ET DU JAPON (LA COMPARAISON HISTORIQUE)

L'étude prospective s'appuie sur l'étude rétrospective et fait corps avec elle. Notre recherche comporte deux volets : le volet rétrospectif et le volet prospectif. Il ne s'agit point de deux volets indépendants, mais de deux volets liés avec le volet rétrospectif jouant le rôle d'antécédent principal sans lequel le second volet ne peut être ni construit ni validé. Cette liaison de dépendance causale et temporelle se présente dans toutes les études sociologiques. Les conclusions tirées au terme du volet rétrospectif peuvent servir d'antécédents aux études prospectives de tendances que les économistes et autres scientifiques qualifient d'attentes rationnelles ou *rational expectations* (Kaletsky, 2010).

Les conjectures fondées sur des conclusions actuelles ne sont pas des prophéties, mais des *rational expectations* qui peuvent survenir ou non. La sociologie, l'économie et autres sciences explicatives (statistique mathématique, biologie...) servent à expliquer des phénomènes *ex post* et ne servent point à prédire le futur du même phénomène. Cette asymétrie (explication/prédiction) de la sociologie a été largement critiquée par Giddens (1984) pour expliquer que les sociologues sont moins sollicités en raison du manque cruel de la prédiction en sociologie. Ceci n'a pas empêché l'économie de développer toute

une science de «prédiction» grâce à une mathématisation des modèles qui furent incapables de prédire la catastrophe du système capitaliste de 2008 (Kalestsky, 2010)!

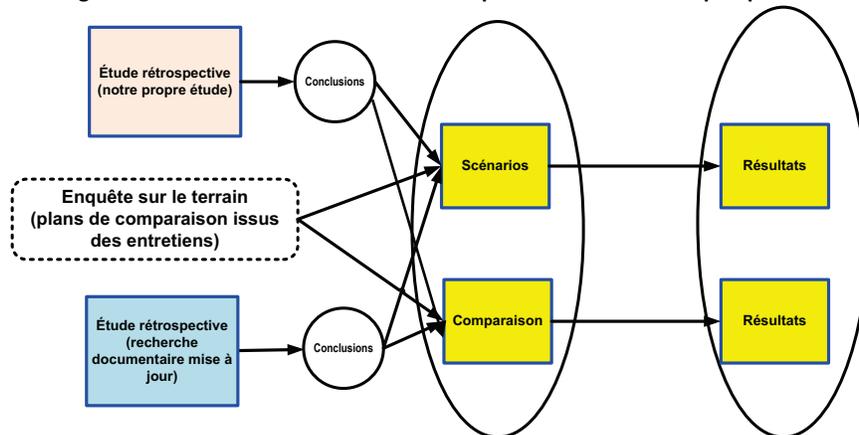
Cependant, si la sociologie manque du pouvoir divinatoire, elle ne manque pas du pouvoir d'explorer les tendances futures sur la base des tendances passées et actuelles. Les *rational expectations* relèvent du domaine de la conjecture «raisonnable» et c'est dans ce cadre exploratoire du futur que l'étude prospective se justifie.

Toutes les études sociologiques incluant la nôtre abordant le thème des tendances futures sont fondées sur le même modèle :

1. Détermination des changements sociaux passés (les 5 niveaux de repères des changements sociaux wébériens allant de 1 au paramètre «p» qui varie de 2 à 5).
2. *Rational expectations* ou prévisions des changements sociaux futurs (les autres niveaux du changement social wébérien allant de «p» à 5 avec «p» variant de 2 à 5) qui revêtent la forme soit de scénarios rationnellement retenus, soit de tendances moyennes arbitrairement retenues.

Nous allons exposer le schéma général d'articulation de notre recherche en prenant en charge notre travail et celui des spécialistes.

Figure 2 - 7 : Liens entre la méthode rétrospective et la méthode prospective



2.2.1.2. MÉTHODOLOGIE FONDÉE SUR LES CONJECTURES FORMULÉES PAR LES CHERCHEURS ET SPÉCIALISTES (LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE)

Nous avons retenu plusieurs sources documentaires (articles, ouvrages...) que nous avons estimé être en mesure de répondre à nos questions prospectives et qui se fondent sur l'étude d'un état passé et actuel pour élaborer les *rational expectations*. Ces sources traitent des différents aspects du changement social survenu en Chine et les changements qui vont survenir.

Chaque document utilisé³⁰ décrit un espace social et donne un état du changement social (équivalent de nos conclusions de l'étude prospective). En compilant l'ensemble des descriptions rapportées par chaque source, nous avons une cartographie du changement social actuel. Si nous compilons l'ensemble des conjectures de chaque travail, nous allons obtenir une cartographie du changement social futur. Nous aurons des *rational expectations* qui nous éclaireront sur les tendances générales de la Chine.

Signalons que chercheurs et observateurs ont édité leurs travaux et continuent d'ailleurs de le faire, ce qui dénote que le sujet de la Chine est un sujet d'actualité et d'intérêt. Les sources retenues comme base documentaire d'étude nous permettront de spécifier les changements sociaux perçus aussi bien à long terme qu'à moyen terme et touchant à la fois l'économie globale et l'économie chinoise.

Les changements sociaux internes peuvent être classés sous trois grandes rubriques, à savoir l'économie, la politique et la société :

- **Au niveau économique** : L'influence de l'étranger se fait de plus en plus sentir au niveau de l'État qui doit légiférer dans les domaines menaçant les intérêts étrangers (ex. droits d'auteur), qui doit libéraliser l'économie et surtout le taux de change qui, jusqu'à présent, défavorise la compétition internationale (dévaluation de la monnaie chinoise par rapport aux devises étrangères). La répartition du revenu national en Chine constitue un problème aigu entre zones riches et zones extrêmement pauvres (Whyte, 2010). En somme, il faudrait éventuellement laisser une économie capitaliste prendre racine en Chine en permettant à l'initiative privée de prendre le pas sur l'initiative étatique.

Au niveau de la gestion des entreprises, la Chine doit mettre à niveau la comptabilité de ses entreprises en rapport avec celle des entreprises étrangères et réduire le financement des entreprises par des exonérations fiscales et autres avantages. L'introduction du plan comptable occidental est un pas positif vers la direction de la rationalisation de la gestion en finalité (Tang, 2000).

Le rôle prépondérant de l'État jusqu'à aujourd'hui doit être revu en liaison avec le progrès du secteur capitaliste chinois. Le capitalisme de l'État qui domine aujourd'hui, n'est-il pas un auxiliaire du régime totalitaire du PCC? (Fukuyama, 2004)

- **Au niveau politique** : La contestation en Chine n'a jamais été absente. Au contraire! Quand elle n'est pas réprimée dans le sang (Tienanmen 1989, Tibet 2008, Ouïgours 2009), elle est toujours

³⁰ Consulter l'annexe 9 pour avoir une idée sur quelques documents qui seront utilisés pour la prospective.

latente. Les changements sociaux à ce niveau sont déjà perceptibles aux chercheurs et aux observateurs. Certains d'entre eux se posent déjà la question inquiétante : Jusqu'à quand le rythme de croissance annuelle élevé va-t-il continuer? La question étant économique, mais ses répercussions sont politiques puisqu'il faut mettre au travail/chômage des millions d'individus (McManus, 2010).

- **Au niveau social** : Les changements sociaux préfigurent que la Chine de demain, notamment la justice sociale, la liberté du culte et la liberté d'expression. Si, jusqu'alors la machine étatique maintient la paix par la répression, cela ne veut pas dire que, dans le futur, les changements sociaux violents typiques de la Chine ne peuvent pas survenir au siècle des TIC et de la mondialisation.

Nous allons nous appuyer sur la méthode wébérienne du changement social pour essayer d'anticiper le parcours de la Chine. Les changements sociaux survenus au Japon depuis l'époque d'Edo jusqu'à aujourd'hui constituent le parcours principal qui sert de base de comparaison au parcours de la Chine.

2.2.1.3. MÉTHODOLOGIE FONDÉE SUR LES ENTRETIENS (LES ENQUÊTES SUR LE TERRAIN)

Dans le cadre de notre recherche, une enquête en Chine fut menée en décembre 2012³¹ (du 6 au 28 décembre) au cours de laquelle nous avons rencontré plusieurs informateurs dont voici les détails.

2.2.1.3.1. Retour sur les informateurs et les entretiens

Nous avons interviewé 26 personnes³² dans 4 villes différentes (3 en Chine et 1 au Canada) : Beijing, Chengdu, Shanghai et Montréal. Les rendez-vous pour certains entretiens étaient pris d'avance depuis Montréal alors que, pour les autres, ils ont été pris une fois en Chine à la demande des informateurs eux-mêmes. À noter que certains informateurs nous ont introduite à d'autres informateurs en Chine comme il va être montré plus loin.

Afin de protéger nos sources d'information, le principe de la confidentialité nous dicte un codage suivant l'alphabet latin allant de sa propre personne jusqu'au type d'organisation pour laquelle l'informateur travaille. Signalons donc à cet effet ce qui suit :

³¹ Comme nous faisons une thèse en management et non en anthropologie, nous ne sommes pas tenue comme les anthropologues de rester de très longues périodes avec les sujets étudiés. De plus, si une recherche au Japon n'a pas été menée, c'est par l'exigence épistémologique de la méthode wébérienne que nous avons explicitée. Donc, comme le Japon est pris comme un idéaltype, une enquête n'est pas nécessaire à son niveau.

³² Consulter à cet effet l'annexe 10 qui comprend une présentation sommaire de chaque informateur tel que préconisé par Corbin et Strauss (2008).

- La position hiérarchique a été masquée (seul son positionnement dans la pyramide a été maintenu pour avoir une idée sur le point de vue du niveau hiérarchique) ;
- Le secteur d'activités est délibérément flou (encore plus pour certains car trop reconnaissables) et suit, pour la majorité, les définitions du système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN)³³;
- Notre définition de la taille de l'organisation est petite (inférieure à 30 employés), moyenne (entre 30 et 99 employés) et grande (supérieure à 99 employés) ;
- Le lieu et la date de l'entrevue n'ont pas été divulgués non plus afin d'éviter la traçabilité des individus.

Voici un tableau récapitulatif sommaire relatif aux informateurs et aux entretiens :

³³ Pour plus d'informations sur le SCIAN, veuillez consulter le site suivant : <http://www.statcan.gc.ca/subjects-sujets/standard-norme/naics-scian/2007/list-liste-fra.htm>

Tableau 2 - 5 : Informations sommaires globales sur les informateurs et les entretiens

Code de l'informateur	Âge	Origine	Position hiérarchique	Type d'organisation	Taille de l'organisation	Secteur d'activités	Durée de l'entrevue	Langue de l'entrevue	Lieu de l'entrevue
A	Quarantaine	Nord-Américain	Staff – sénior	Privée étrangère	Grande	Secteur manufacturier	75 min	Français	À l'extérieur du bureau
B	Soixantaine	Chinois	Cadre intermédiaire	Étatique	Grande	Services professionnels, scientifiques et techniques	60 min	Anglais	À l'extérieur du bureau
C	Trentaine	Chinois	Manager de 1 ^{er} niveau	Co-entreprise	Grande	Fabrication	60 min	Chinois - anglais	À l'extérieur du bureau
D	Trentaine	Chinois	Manager de 1 ^{er} niveau	Privée étrangère	Grande	Secteur tertiaire	60 min	Anglais	Au bureau
E	Cinquantaine	Chinois	Manager de 1 ^{er} niveau	Étatique	Grande	Secteur tertiaire	45 min	Français	Au bureau
F	Vingtaine	Chinois	Manager de 1 ^{er} niveau	Privée étrangère	Grande	Fabrication	120 min	Anglais	Au bureau
G	Trentaine	Chinois	Employé	Étatique	Grande	Secteur tertiaire	480 min	Français	À l'extérieur du bureau
H	Quarantaine	Nord-Américain	Staff - sénior	Privée étrangère	Petite	Commerce de gros	180 min	Français	Au bureau
I	Trentaine	Chinoise	Staff - junior	Étatique	Grande	Secteur institutionnel	150 min	Français	À l'extérieur du bureau
J	Quarantaine	Européen	Staff - sénior	Co-entreprise	Grande	Secteur institutionnel	90 min	Anglais	Au bureau
K	Soixantaine	Chinois	Manager de 1 ^{er} niveau	Étatique	Grande	Secteur tertiaire	480 min	Français	À l'extérieur du bureau
L	Cinquantaine	Chinois	Manager de haut niveau	Co-entreprise	Grande	Secteur manufacturier	120 min	Anglais	Au bureau
M	Quarantaine	Chinois	Staff - sénior	Étatique	Grande	Secteur institutionnel	90 min	Anglais	Au bureau
N	Quarantaine	Chinois	Manager de haut niveau	Privée chinoise	Petite	Fabrication	150 min	Anglais	Au bureau
O	Quarantaine	Chinoise	Manager de 1 ^{er} niveau	Co-entreprise	Grande	Fabrication	60 min	Anglais	Au bureau
P	Vingtaine	Chinois	Staff - junior	Étatique	Grande	Construction	45 min	Anglais	Au bureau

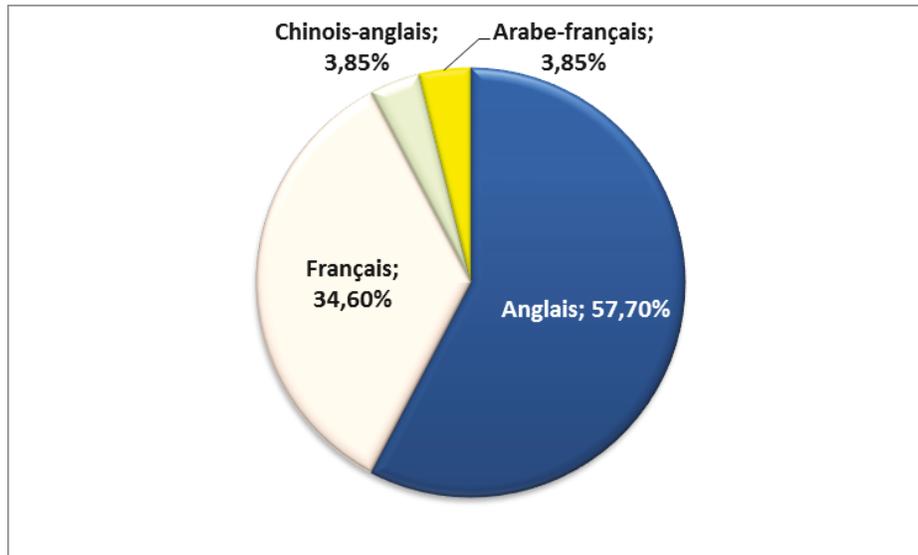
Code de l'informateur	Âge	Origine	Position hiérarchique	Type d'organisation	Taille de l'organisation	Secteur d'activités	Durée de l'entrevue	Langue de l'entrevue	Lieu de l'entrevue
Q	Vingtaine	Chinoise	Staff - junior	Étatique	Grande	Construction	45 min	Anglais	Au bureau
R	Quarantaine	Africain	Staff - sénior	Étatique étrangère	Moyenne	Secteur tertiaire étranger	75 min	Arabe - français	Au bureau
S	Cinquantaine	Chinois	Manager de haut niveau	Étatique	Grande	Construction	90 min	Anglais	Au bureau
T	Quarantaine	Nord-Américain	Staff - sénior	Étatique étrangère	Moyenne	Secteur tertiaire étranger	60 min	Français	Au bureau
U	Quarantaine	Chinoise	Staff – junior	Étatique étrangère	Moyenne	Secteur tertiaire étranger	15 min	Français	Au bureau
V	Vingtaine	Chinois	Employé	Étatique	Grande	Secteur tertiaire	150 min	Anglais	À l'extérieur du bureau
W	Vingtaine	Chinoise	Employée	Étatique	Grande	Secteur tertiaire	540 min	Français	À l'extérieur du bureau
X	Quarantaine	Chinois	Manager de haut niveau	Privée étrangère	Petite	Commerce de gros	270 min	Anglais	À l'extérieur du bureau
Y	Quarantaine	Européen	Staff – sénior / cadre intermédiaire	Co-entreprise	Moyenne	Secteur institutionnel	210 min	Anglais	À l'extérieur du bureau
Z	Cinquantaine	Chinois	Cadre intermédiaire	Étatique	Grande	Secteur institutionnel	60 min	Anglais	À l'extérieur du bureau

Du tableau ci-dessus, il ressort ce qui suit :

- La durée totale des entrevues est 3780 min (63 h) ; environ 2 h 26 min par personne en moyenne. De manière générale, les enquêtés étaient très généreux de leur temps. C'était agréablement surprenant!
- 57.7% des entrevues ont eu lieu au bureau contre 42.3% à l'extérieur. Quand l'entretien avait lieu au bureau en présence d'un collègue, les enquêtés tenaient des propos plus mesurés.
- 19.2% des informateurs sont des femmes (toutes chinoises) contre 80.8% d'informateurs hommes.

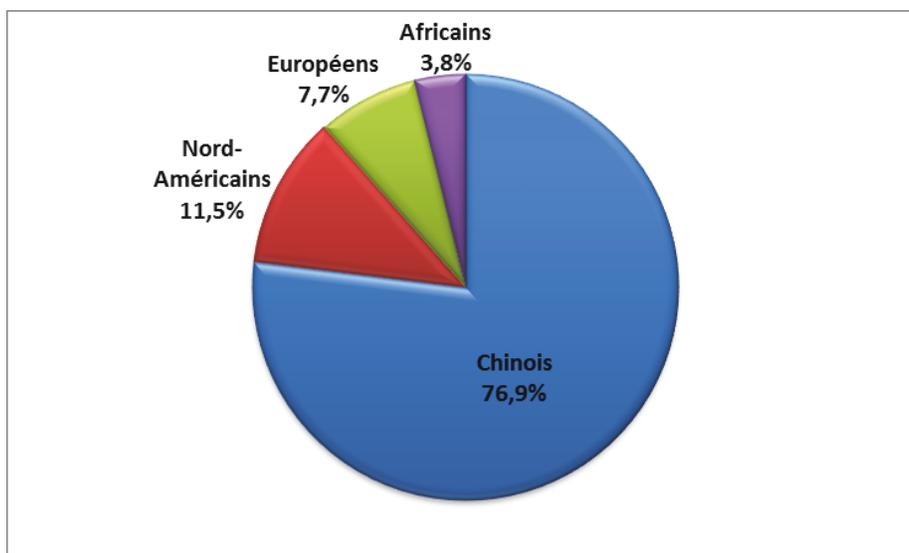
- 34.6% des entrevues ont été menées en français contre 57.7% en anglais et 7.7% en deux langues. En général, le fait de ne pas parler mandarin avec nous mettait les enquêtés à l'aise, surtout dans les lieux publics pour discuter.

Figure 2 - 8 : Langues utilisées lors des entretiens



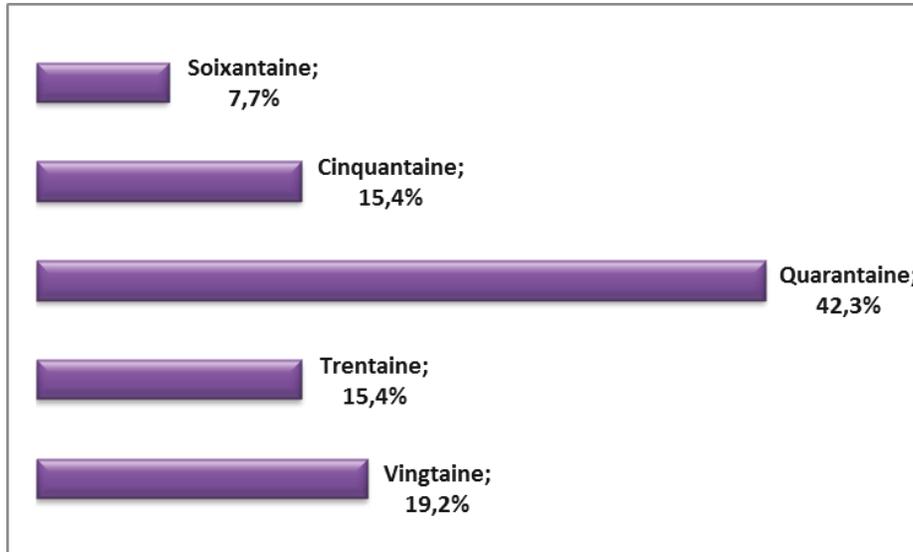
- 76.9% des informateurs sont chinois contre 23.1% d'informateurs étrangers (tous dans la quarantaine).

Figure 2 - 9 : Origine des informateurs



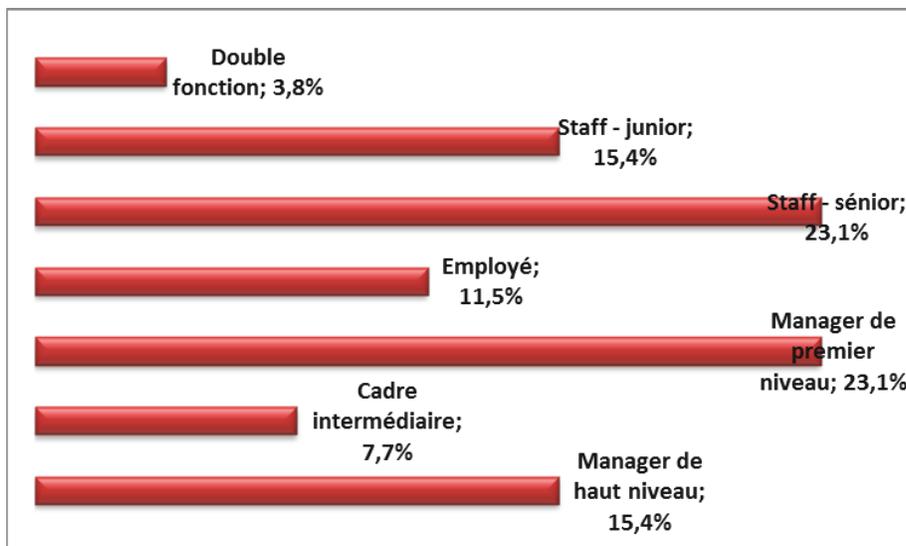
- La tranche d'âge varie de la vingtaine (19.2%) à la soixantaine (7.7%) en passant par la trentaine (15.4%), la quarantaine (42.3%) et la cinquantaine (15.4%).

Figure 2 - 10 : Tranches d'âge des informateurs



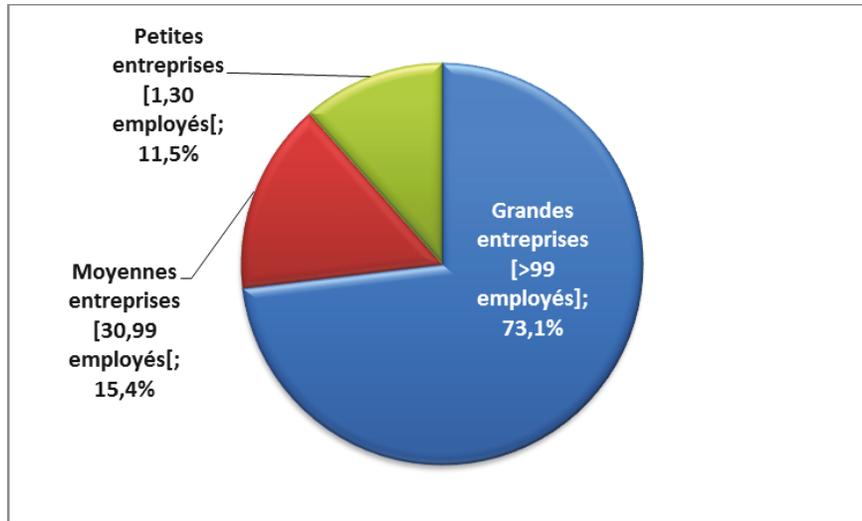
- La position hiérarchique est variée couvrant toute la pyramide hiérarchique incluant les rôles structurels *staff* et *line* : 15.4% de managers de haut niveau, 7.7% de cadres intermédiaires, 23.1% de managers de premier niveau, 11.5% d'employés, 23.1% de staff séniors, 15.4% de staff juniors et 3.8% cumulent deux fonctions (une *line* de commandement et une *staff* de conseil).

Figure 2 - 11 : Position hiérarchique des informateurs



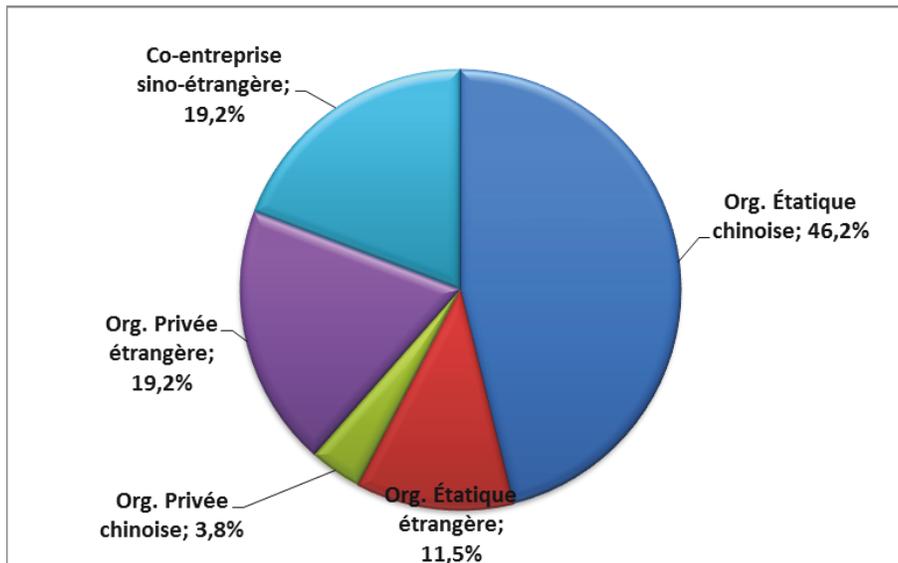
- 73.1% des organisations sont grandes contre 11.5% petites et 15.4% moyennes.

Figure 2 - 12 : Taille des entreprises où travaillent les informateurs



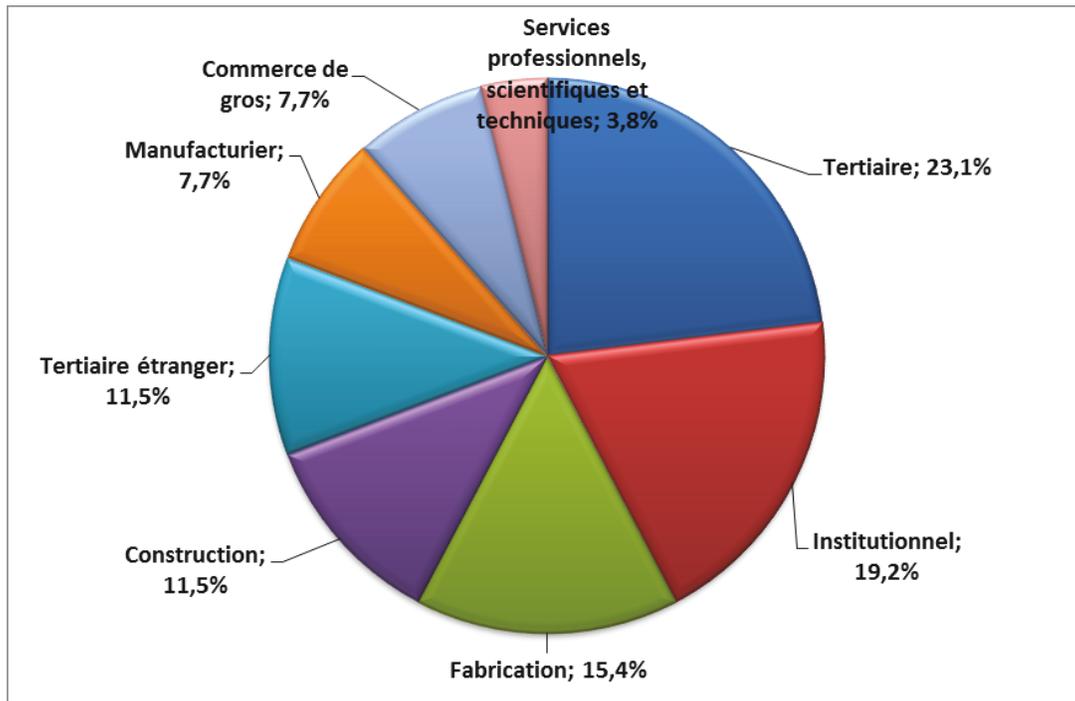
- 46.2% des organisations sont étatiques contre 19.2% des co-entreprises sino-étrangères, 3.8% des organisations privées chinoises, 19.2% des organisations privées étrangères et 11.5% des organisations étatiques étrangères.

Figure 2 - 13 : Types des entreprises où travaillent les informateurs



- 7.7% des organisations œuvrent dans le secteur manufacturier³⁴, 23.1% dans le secteur tertiaire³⁵, 19.2% dans le secteur institutionnel³⁶, 15.4% dans la fabrication³⁷, 11.5% dans la construction³⁸, 7.7% dans le commerce de gros³⁹, 3.9% dans les services professionnels, scientifiques et techniques⁴⁰, 11.5% dans le secteur tertiaire étranger⁴¹.

Figure 2 - 14 : Secteurs d'activité des entreprises où travaillent les informateurs



³⁴ C'est le même pour toutes les organisations.

³⁵ C'est le même pour toutes les organisations.

³⁶ Composé de deux sous-secteurs différents.

³⁷ Composée de quatre sous-secteurs différents.

³⁸ Composée de deux sous-secteurs différents.

³⁹ Composé de deux sous-secteurs différents.

⁴⁰ C'est le même pour toutes les organisations.

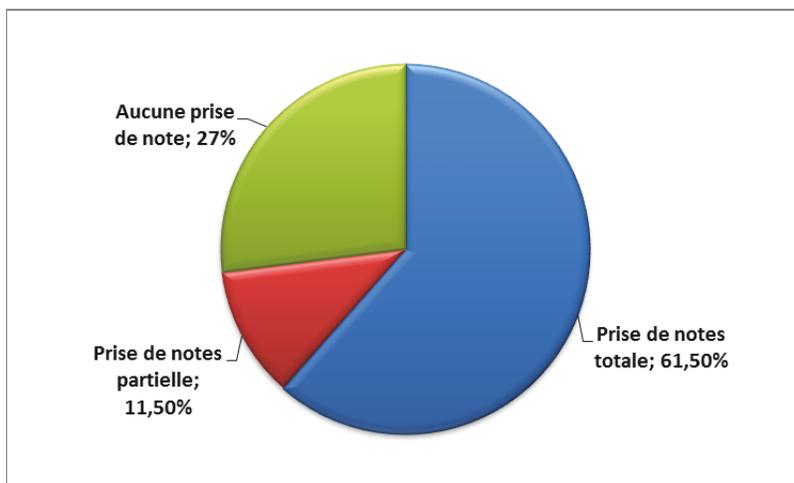
⁴¹ Composé de deux sous-secteurs différents.

De plus, de l'annexe 10 dans laquelle sont présentés les informateurs, il ressort ce qui suit :

- 61.5% des informateurs ont permis la prise de notes complète contre 11.5% pour une prise de notes partielle et 27% ont carrément refusé la prise de notes.

Signalons que le refus n'était pas verbal, mais nous sentions qu'ils étaient mal à l'aise avec l'idée que quelqu'un puisse prendre de notes sur ce qu'ils disent. Nous nous sommes fiée sur notre intuition et nous nous sommes abstenue de le faire.

Figure 2 - 15 : Permission de prise de notes durant l'entrevue



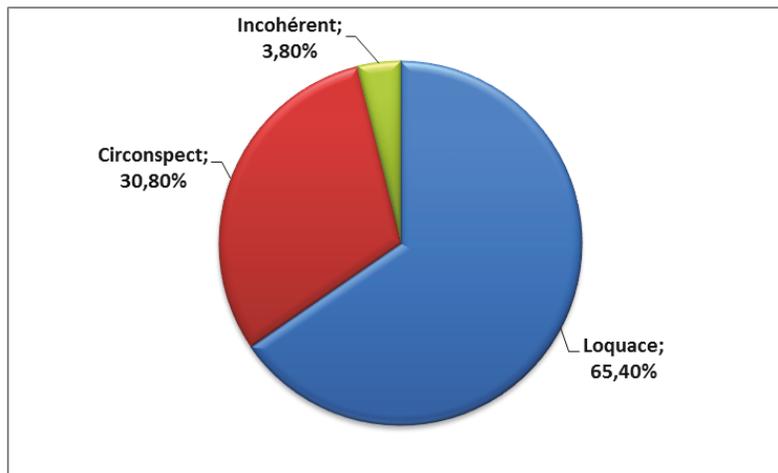
- 65.4% des interlocuteurs ont été loquaces contre 30.8% circonspects (propos mesurés) et 3.8% incohérents⁴².

En ce qui a trait aux interlocuteurs circonspects, nous ne poussions pas la mesure plus qu'il ne faut pour ne pas les rebuter. Par contre, nous posions la question sous différentes formulations à intervalles réguliers afin de voir s'il y a des changements dans les réponses.

Enfin, pour ce qui est des interlocuteurs loquaces, la majorité l'a été dès le premier instant; pour les autres, ils se détendaient après un certain temps et ne se censuraient guère. Nous avons été agréablement surprise par la quantité d'informations recueillies auprès de ces personnes puisque nous étions partie avec l'idée qu'il allait être difficile d'avoir de l'information.

⁴² Il s'agit de l'informateur L... malgré sa maîtrise de l'anglais et sa connaissance du français. Nous sentions qu'il suivait un certain «ordre» dans sa tête, connu de lui seul et qu'il ne fallait surtout pas lui couper la parole.

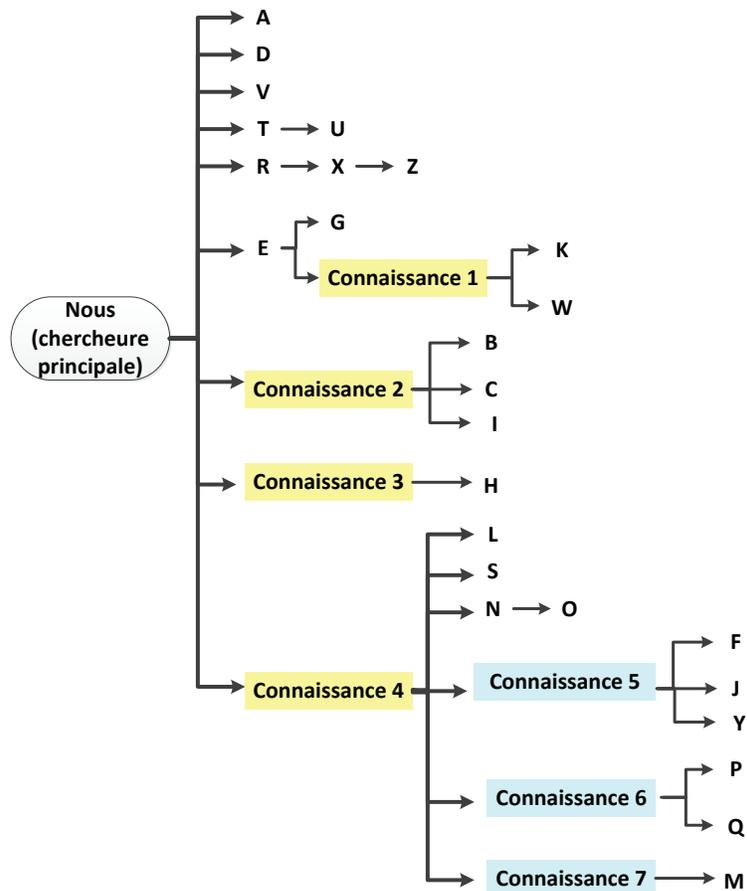
Figure 2 - 16 : Degré de loquacité des informateurs



- 11.5% des informateurs ont demandé à avoir les questions à l'avance. Nous l'avons fait en ne leur donnant que quelques exemples de questions qui seront posées afin de ne pas nuire à la qualité des propos recueillis.
- 7.6% des informateurs ont demandé de ne pas signaler certains éléments discutés. Cette demande a été respectée.
- 3.8% des informateurs ont demandé de ne carrément pas rapporter l'ensemble de l'entretien. Cette demande a été respectée.
- 3.8% des informateurs ont demandé de les contacter pour avoir leur autorisation dans l'éventualité où nous voulions citer la documentation officielle fournie. Nous n'avons finalement pas utilisé la documentation fournie puisque trop «corporative» et épurée.

De plus, afin de faciliter la compréhension des liens entre les informateurs (qui nous a introduite à qui) et nous suivant les informations présentées à l'annexe 10, voici un schéma relationnel montrant les liens directs et indirects existant entre l'ensemble des personnes rencontrées :

Figure 2 - 17 : Schéma relationnel des liens entre les informateurs et la chercheure



De ce schéma, il appert que le capital social (*guanxi*) est bien présent en Chine. Les personnes nous parlent et, quand elles s'estiment satisfaites du rapport avec nous, elles décident d'elles-mêmes de nous référer à d'autres informateurs susceptibles de nous aider dans notre enquête, et ce, sans que nous ne le demandions. Il y a même plusieurs niveaux avant d'arriver à un informateur.

Nous avons également eu la chance de discuter informellement avec près d'une centaine de personnes sans prise de note officielle :

- 35 personnes à Shanghai (28 Chinois, 2 Indiens, 1 Libanais, 2 Algériens et 2 Australiens) ;
- 31 personnes à Beijing (21 Chinois, 4 Américains, 2 Canadiens, 1 Sénégalais et 3 Français) ;
- 27 personnes à Chengdu (18 Chinois, 2 Danois, 5 Allemands, 1 Américain et 1 Canadien).

La durée de la discussion avec ces personnes variait de 5 à 25 min. Le lieu de la discussion variait également : un hôtel, un restaurant, un café, la rue, un taxi, un musée... Le sujet de la discussion portait sur la Chine et les Chinois, le séjour dans ce pays, l'expérience vécue... Les notes, observations et/ou impressions étaient ensuite relatées en gros dans notre cahier de bord une fois seule. Ces données

seront utilisées à titre d'illustration des propos avancés par les informateurs officiels sans nommer qui que ce soit.

Dans un tout autre ordre d'idées, nous avons également contacté certaines personnes qui ont refusé notre demande d'entrevue et/ou qui n'ont guère répondu. Toujours, afin de respecter l'anonymat, nous leur avons donné des noms de code suivant l'alphabet grec⁴³.

Voici les détails dans le tableau ci-dessous :

⁴³ Certaines lettres de l'alphabet grec ont été omises pour éviter la confusion entre les codes des informateurs officiels et des informateurs ayant refusé, car elles sont les mêmes que les lettres latines.

Tableau 2 - 6 : Informations sommaires sur les refus/silences

Code de l'informateur	Secteur d'activités	Type d'organisation	Taille de l'organisation	Commentaires
α	Secteur institutionnel étranger	Étatique étranger	Grande	La personne a été contactée par courriel. Il n'y a jamais eu de réponse.
β	Transport et entreposage	Organisme international	Grande	Il y a eu échange de courriels. La personne nous a référée à sa secrétaire pour prendre rendez-vous. Cette dernière n'a jamais retourné les appels tandis que son patron ne s'est plus manifesté malgré l'intervention d'une personne tierce.
γ	Construction	Étatique	Grande	Cette personne est occupée et nous a demandé de contacter son assistant δ .
δ	Construction	Étatique	Grande	Nous avons échangé en personne à Montréal avec δ qui nous a affirmé de son appui. En Chine, il y a eu échange de courriels dans lesquels δ nous assure qu'il va arranger des entrevues. En vain.
ϵ	Secteur tertiaire	Privée	Grande	Un contact chinois a appelé cette personne et a échangé des courriels avec elle. Nous avons reçu un refus clair.
ζ	Secteur institutionnel	Étatique	Grande	ζ est en congé de maternité. Elle nous a demandé de contacter η .
η	Secteur institutionnel	Étatique	Grande	Nous avons contacté η , mais nous n'avons jamais reçu de réponse.
θ	Construction	Privée	Moyenne	Nous avons reçu une réponse tardive. La personne effectue un périple en Asie. Elle accepte de répondre aux questions par courriel quand elle aura le temps et surtout un accès Internet.
ι	Transport et entreposage	Privée étrangère	Grande	Nous avons contacté par courriel cette personne. Nous n'avons jamais reçu de réponse.
λ	Finance et assurance	Privée étrangère	Grande	Nous avons contacté par courriel cette personne. Nous n'avons jamais reçu de réponse puisque le courriel a rebondi.
μ	Services professionnels, scientifiques et techniques	Privée étrangère	Grande	Nous avons contacté par courriel (à deux adresses différentes) cette personne. Nous n'avons jamais reçu de réponse (le message a rebondi pour une adresse).
ξ	Finance et assurance	Privée étrangère	Grande	Nous avons contacté par courriel cette personne. Nous avons reçu une réponse tardive dans laquelle elle nous spécifie qu'elle est en arrêt maladie depuis un an.
π	Services professionnels, scientifiques et techniques	Privée étrangère	Grande	Nous avons contacté par courriel cette personne. Nous n'avons jamais reçu de réponse puisque le courriel a rebondi.
ρ	Secteur institutionnel	Étatique	Grande	Nous avons contacté par courriel cette personne. Nous n'avons jamais reçu de réponse.
σ	Services professionnels, scientifiques et techniques	Co-entreprise	Grande	Nous avons contacté par courriel cette personne. Nous avons reçu une réponse tardive dans laquelle elle nous demande si une entrevue par Skype serait acceptable.
τ	Secteur institutionnel	Étatique	Grande	Nous avons contacté par courriel cette personne. Nous avons reçu une réponse tardive dans laquelle elle dit être en voyage à Hong Kong et accepte de nous rencontrer la journée même de notre départ pour une ville différente (alors qu'elle avait les dates exactes de nos déplacements).

Du tableau ci-dessus, il ressort ce qui suit quant aux 16 personnes contactées :

- 25% d'entre elles n'ont carrément pas répondu.
- 25% d'entre elles ont répondu tardivement (pour certaines, elles ont suggéré des options).
- 31.3% d'entre elles nous ont référée à une tierce personne qui ne répond pas.
- 12.5% d'entre elles n'ont plus l'adresse courriel donnée (le courriel a rebondi).
- 6.2% d'entre elles ont clairement refusé de participer.

Ce refus peut s'expliquer par le fait que les personnes ne sont pas intéressées par la recherche. Ou bien, ne nous connaissant pas personnellement, elles ne savent pas à quoi s'attendre et préfèrent s'abstenir de participer. Pour parler et donner des informations, il faut connaître la personne (ou avoir discuté avec elle de visu) et lui faire confiance. Un contact froid par courriel ne semble pas une méthode privilégiée par ces informateurs potentiels ayant refusé. Référer quelqu'un à une tierce personne, c'est une tactique pour « se débarrasser » de la chercheuse sans perdre la face. Répondre tardivement au message alors que les dates de séjour y sont clairement précisées en est une autre. En général, ce refus de parler supporte le « système » chinois de la censure et de la peur d'en dire trop au risque d'avoir des problèmes avec les autorités. Il s'agit d'un refus utilitariste.

2.2.1.3.2. Contraintes considérées⁴⁴

Les contraintes que nous avons gardé en tête et considéré lors des entretiens et après sont multiples. Ainsi, nous étions consciente du fait que nous étions dans un pays où l'accès à l'information était très contrôlé et censuré et que les individus ne pouvaient pas tous parler à l'aise de peur de représailles s'ils disent quelque chose qui ne plairait pas à qui de droit. Or, ce fut une grande surprise⁴⁵ pour nous de voir que les gens parlaient et critiquaient à qui mieux mieux en français et en anglais, sachant que presque personne autour de nous ne pouvait les comprendre.

Une seconde contrainte est notre connaissance très limitée du mandarin, mais cela ne nous a pas empêché de parler aux gens. À notre grande surprise, une fois sur place, nous avons découvert que même les Chinois eux-mêmes ne se comprenaient pas entre eux ! Chaque région/ethnie a son propre dialecte⁴⁶.

⁴⁴ Veuillez consulter l'annexe 11 qui présente le protocole d'entrevue.

⁴⁵ Malgré notre excellente connaissance de l'Asie, à chaque visite, nous sommes toujours étonnée et fascinée par de nouvelles facettes, des surprises inattendues, et ce, peu importe notre degré de préparation.

⁴⁶ Cet élément sera développé plus loin dans le chapitre traitant de la sphère sociétale.

Une troisième contrainte touche les limites de la reconstitution de mémoire tout de suite après la rencontre. Nous avons essayé de reconstituer le plus possible de choses et nous sommes consciente que nous en avons oublié, surtout pour les entretiens qui duraient longtemps.

Une quatrième contrainte touche le passage par une tierce personne (l'interprète-pivot) et la traduction des concepts abstraits qui n'est pas aisée⁴⁷. Cela s'est passé dans un cas et nous savions (sentions) que ce qui était traduit était incomplet et/ou épuré puisque les discussions en chinois duraient longtemps et les réponses traduites étaient courtes. Nous avons tenté de reposer les questions reformulées, mais nous faisons le même constat. Dans un autre entretien, c'était plutôt en présence de deux informateurs (un qui maîtrisait l'anglais et un qui le connaissait mais de manière limitée). La première personne volait régulièrement au secours de la seconde quand elle cherchait ses mots et/ou c'était apparent qu'elle n'avait pas compris la question et qu'elle répondait autre chose.

Une autre contrainte touche la barrière culturelle qui inclut la subtilité des rapports. Dans ce cas-ci, nous nous sommes fiée sur notre intuition, notre expérience avec les Japonais et notre connaissance pratique du monde asiatique pour tenter de déchiffrer/décoder ce qui se passait autour de nous.

Enfin, une dernière contrainte touche la manipulation pour propagande. Nous étions consciente que nous pouvions être utilisée comme outil de leur propre propagande. Nous l'avons senti dans un cas que l'enquêté voulait faire passer un message sur la grandeur de la Chine, du PCC et de sa puissance. C'est un signe indicateur pour nous que nous discuterons plus loin lors de la présentation des résultats.

2.2.1.3.3. Interprétation et validation des résultats avec les limites⁴⁸ de la recherche

Notre recherche nous a conduite à la collecte de nombreuses conjectures exprimées par plusieurs individus d'horizons divers qui parlent du même sujet avec des visions du monde différentes. Nous avons rapproché notre horizon à ceux de tous les auteurs consultés afin de saisir le sens herméneutique comme l'a défini Gadamer, car l'interprétation herméneutique naît de la rencontre de l'interprète et de l'œuvre. La langue comme médium permet une richesse de sens et, par conséquent, des interprétations multiples.

Ceci dit, l'approche qualitative soulève des critiques au sein de la communauté scientifique dont les plus communes touchent le manque d'objectivité du chercheur, le manque de rigueur scientifique quant aux

⁴⁷ À ce sujet, consulter RICOEUR, Paul (2003). *Sur la traduction*, Paris, Bayard, 120 p.

⁴⁸ D'autres limites sont présentées dans l'épilogue.

méthodes d'analyse et de l'interaction avec le terrain (subjectivité du chercheur) et la non-représentativité des cas étudiés (Wacheux, 1996).

Quelques méthodes ont été développées dans le but de parer ces critiques indésirables dont, entre autres, la rigueur du processus de recherche qui se doit d'être conduite de manière professionnelle. À cet égard, le chercheur répertorie les difficultés encourues lors de sa recherche et communique ses limites. Ces dernières découlent, par exemple, de notre hypothèse de base, à savoir que seul le néoconfucianisme est à l'œuvre aussi bien au Japon qu'en Chine (il se peut qu'il agisse tout seul ou en combinaison avec d'autres facteurs que nous aurions négligés dans notre hypothèse), ce qui exige pour nous de retrouver le plus de similitudes possibles et de points d'ancrage communs. La seconde limite découle de la comparaison des époques, à savoir que l'époque 1979 - 2010 de la Chine correspond à l'ère Meiji (1868 - 1912) du Japon. La Chine peut s'inspirer de l'expérience japonaise comme elle peut s'inspirer à la fois de celle-ci et d'autres expériences à travers le monde et le recul du temps dont bénéficie l'expérience chinoise et de ses propres essais et erreurs. Ceci est d'autant plus flagrant que, durant l'ère Meiji, le phénomène de mondialisation en était à ses balbutiements et était différent de ce que nous avons aujourd'hui, le Japon comptait alors sur ses propres ressources et ne s'endettait pas tandis que la Chine bénéficie actuellement de l'apport du capital étranger (malgré ses réserves importantes) et de la globalisation des marchés et des TIC, éléments inconnus du Japon de l'ère Meiji et stimulants pour la Chine actuelle.

La seconde méthode consiste en la triangulation des données. Tel que mentionné auparavant, nous avons choisi des sources diverses afin de ne pas privilégier une source aux dépens d'une autre et d'avoir divers points de vue sur le sujet. De plus, pour éviter les querelles de chapelle entre sociologues, anthropologues et autres, nous prenons les données dépourvues de jugement de valeurs en recourant à la triangulation et en cherchant la consistance des conclusions (Patton, 2001) afin de minimiser toute manipulation inconsciente des données qui nuirait à la qualité de nos conclusions.

Ceci dit, en matière de conduite de recherche sur le volet prospectif, il ne s'agit pas de plier les faits réels aux prévisions théoriques et prospectives, mais il s'agit de prédire les tendances observées sur le terrain, quitte même à s'opposer aux théories⁴⁹.

⁴⁹ Nous entendons par le futur le temps non encore réalisé qu'il faut différencier du futur grammatical (futur indicatif qui indique qu'un événement va se réaliser et le futur conditionnel qui indique qu'un événement peut ou ne peut pas se réaliser). Tout en sachant que le passé et le futur sont subjectifs, il n'y a que le présent qui est réel (parce qu'on le vit) et il est intelligible.

À cet effet, les conseils/leçons prodigués par Weick (2007) nous ont été d'une grande utilité :

1. Lire en ayant un esprit alerte : cela enrichit la compréhension.
2. Lire avec toujours à portée de main diverses théories : cela enrichit et augmente le répertoire des réponses possibles.
3. Établir des comparaisons : cela enrichit davantage la compréhension.
4. Attention aux comptes rendus simples : cela veut dire que l'attention nécessaire n'a pas été portée lors de l'observation ou de la lecture.
5. Adopter une façon de voir les choses qui est explicite : cela force à porter attention aux détails, au contexte et à la situation.

2.2.1.3.4. Catégories issues des entretiens

Comme nous faisons une analyse comparative historique, nous avons à la base trois grandes catégories temporelles (passé, présent et futur). Ensuite, nous avons une idée des grandes thématiques à traiter, à savoir (par exemple) l'économie, la société, la politique... Ces catégories se retrouvent bien dans la définition du développement durable et de la gouvernance (sphères environnementale, sociétale, économique et gouvernance politique comme enjeu transversal). C'est ce que nous avons à la base avant les entretiens et l'enquête sur le terrain.

Lors de la retranscription des entretiens, nous avons séparé chaque entretien selon ces subdivisions. Ensuite, en annotation, tel que préconisé par Corbin et Strauss (2008), nous avons pris la peine d'écrire les sujets dont il est question à l'intérieur de chaque catégorie pour aboutir finalement à une catégorisation finale que nous présentons comme suit :

1. Passé : La Chine d'hier et son modèle passé

1.1. L'évolution et le développement versus le noyau culturel

2. Présent : La Chine d'aujourd'hui et son modèle actuel

2.1. Vision macro : Les sphères du développement durable et la gouvernance politique

2.1.1. La sphère environnementale

2.1.2. La sphère sociétale

2.1.2.1. L'éducation

2.1.2.2. Les relations avec les étrangers

2.1.2.3. Les éléments culturels et mœurs

2.1.3. La sphère économique

2.1.3.1. Les façons de faire les affaires

2.1.3.2. Les organisations et leur place dans le paysage économique

2.1.3.3. Les relations avec les entreprises étrangères

2.1.4. La gouvernance politique

2.1.4.1. Les relations avec les pays étrangers

2.1.4.2. La conception de l'État (vision de l'ordre social)

2.1.4.3. La censure

2.1.4.4. La corruption

2.1.5. Le modèle chinois du développement durable et de la gouvernance politique

2.2. Vision micro : Gestion à la chinoise

2.2.1. La spécificité au niveau macro (en général)

2.2.1.1. Des traditions millénaires encore vivaces⁵⁰

2.2.1.2. Le secret de la réussite chinoise

2.2.2. La spécificité au niveau micro (PODC chinois)

2.2.2.1. La planification et la stratégie

2.2.2.2. L'organisation du travail

2.2.2.3. Les relations de travail (entre Chinois, avec les étrangers et syndicats)

2.2.2.4. Les structures et la gouvernance d'affaires

2.2.2.5. La direction des personnes

2.2.2.6. Le contrôle

2.2.3. Une comparaison avec d'autres modèles

3. Futur : La Chine de demain et son modèle futur

3.1. L'avenir du modèle chinois

3.2. Le futur de la Chine

Notons que, dans chaque catégorie et sous-catégorie, la comparaison avec le Japon se fera au fur et à mesure qu'une thématique est traitée afin d'éviter des redondances et des longueurs inutiles. Signalons également que, certaines catégories et/ou sous-catégories sont riches en informations alors que d'autres sont très limitées, vu que peu d'informateurs en ont traité.

2.2.2. MÉTHODE PROSPECTIVE : RÉCAPITULATION

Au terme de la méthode prospective, nous allons obtenir...

1. Une cartographie du changement social passé et actuel tirée de l'étude rétrospective.
2. Une cartographie du changement social futur tiré de nos scénarios et des documents choisis.
3. L'enquête sur le terrain nous permettra alors de situer les tendances des changements sociaux (niveaux des changements sociaux selon Weber) entre nos deux cartographies.

2.3. POUR TERMINER...

Dans le présent chapitre, nous avons posé les grandes questions du pourquoi et du comment auxquelles nous devons répondre. Nous avons divisé notre méthodologie en deux grands volets : le volet rétrospectif et le volet prospectif. Pour le premier volet, nous avons extrait la méthode wébérienne de

⁵⁰ Signalons que notre idéaltype n'est pas un objet de discussion académique entre les différentes écoles. D'ailleurs, pour dépasser les querelles de chapelle, nous avons opté pour l'idéaltype tel que présenté. Il n'y a alors pas une négation de l'histoire puisque l'idéaltype concentre toute une époque en un seul bloc monolithique. On ne fait pas l'histoire du Japon ni celle de la Chine par des idéaltypes. On fait l'histoire du Japon et celle de la Chine en se référant à l'histoire et non à la sociologie wébérienne.

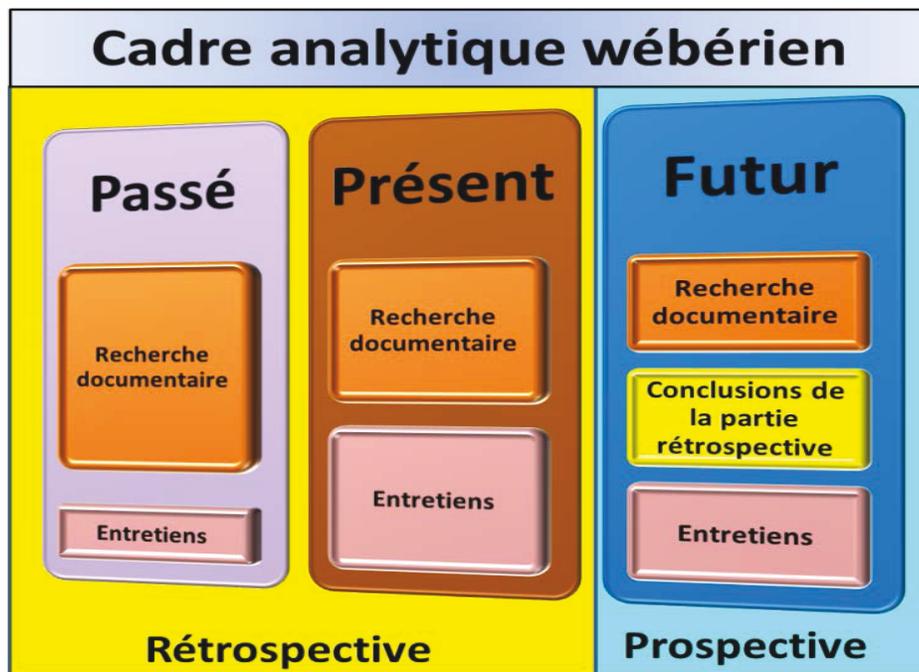
L'ÉPEC sous fond kantien suivant l'ontologie aristotélicienne. Nous nous sommes étendue longuement sur l'épistémologie retenue pour notre travail. Ensuite, nous avons souligné les grandes lignes pour approcher l'évolution historique de la Chine. Pour le second volet, nous avons indiqué les trois grandes avenues à suivre, celle de l'évolution cyclique, celle des conjectures et celle de l'enquête sur le terrain.

Tableau 2 - 7 : Récapitulation

Question de recherche	Est-ce que la Chine est le nouveau Japon du XXI ^e siècle?
Comment répondre à la question?	Comparaison de deux parcours (celui de la Chine et du Japon) en explorant les modèles de gestion.
Quoi observer?	<p>Pour chacune des sphères suivantes, l'interaction État/organisations/citoyens servira pour structurer ces observations.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sphère économique : relations et conditions de travail, bonnes pratiques des affaires, création de richesse, compétitivité... • Sphère environnementale : politiques environnementales et leur application, utilisation minimale des ressources épuisables, utilisation durable des ressources renouvelables, protection de la nature... • Sphère sociétale : droits de l'homme, égalité des chances pour tous incluant les minorités, lutte contre le chômage et la corruption, santé et sécurité...

Voici un schéma récapitulatif des méthodologies utilisées avec leur poids relatif selon l'axe temporel :

Figure 2 - 18 : Cadre méthodologique utilisé



PARTIE 2 :
JAPON ET CHINE : FONDEMENTS
D'UNE COMPARAISON (L'ANALYSE
RÉTROSPECTIVE)

CHAPITRE 3¹ :

HISTOIRE ET PENSÉE CLASSIQUE DE LA CHINE, CE DRAGON QUI S'EST RÉVEILLÉ ET QUI FAIT TREMBLER LE MONDE ENTIER

Le dragon s'est réveillé. Il fait trembler le monde entier. Rien ne l'ébranle, même pas la crise financière de 2007 durant laquelle il a été vu comme un modèle alternatif sauveur. Il continue d'afficher une croissance insolente et une arrogance impudente.

Tableau 3 - 1 : La Chine en chiffres²

No 1 mondial	Les jouets, le textile, le cuir, le fer et l'acier, les ampoules, les téléviseurs, les téléphones portables, les éoliennes, les panneaux solaires, les cartes mères, les appareils photos, le ciment, la céramique, l'aspirine, les vitamines, le granite, l'aquaculture, les écrevisses, l'ail, le blé, le tabac, les chaussures, le nylon, les pianos, les vélos, les briquets, les raquettes de tennis et les jouets sexuels (<i>sex toys</i>).
No 1 mondial	Première exportatrice de la planète avec des réserves mondiales de devises de plus de 2 400 milliards de dollars.
Leader mondial	Les chantiers navals et les automobiles; les mines et le traitement des minerais; l'aluminium; le charbon; la construction de machines; l'armement; les produits chimiques; les fertilisants; la transformation des aliments; les wagons et locomotives; les navires et aéronefs; les équipements de télécommunications; les satellites.

Le succès de la Chine³ (connue aussi sous les noms d'« empire du Milieu » ou de « pays du Centre » pour *Zhongguo*) interpelle et attise bien des curiosités. Voilà un État confucéen, qui n'est pas une démocratie libérale occidentale, officiellement communiste, devenu la seconde puissance économique mondiale en près de trois décennies seulement ! Le pays a connu une poussée fulgurante avec l'adhésion de la Chine à l'OMC et grâce à la stratégie gouvernementale « Go Out Policy », véritable catalyseur des entreprises chinoises. Toutefois, notons qu'il n'est pas aisé de décrire en quoi consiste exactement le projet d'ouverture de la Chine sur le reste du monde en 1979. Il a fallu près de 30 ans d'internationalisation pour que les chercheurs puissent décrire avec plus de précision les grandes lignes de l'État-nation de la Chine (Zhang, 2004). La République populaire de Chine (RPC) a montré sa capacité d'adaptation et de modernisation grâce à des séries de réformes accompagnant le progrès de son industrialisation. Elle a été à la fois prudente et rationnelle à la confucéenne, empiriste et opportuniste à l'occidentale et, enfin,

¹ Ce chapitre, enrichi et mis à jour, est tiré de la proposition de thèse soutenue en décembre 2010 et du chapitre intitulé « La Chine : de l'ouverture à la conquête du monde » publié dans Aktouf et collaborateurs (2012) dont l'autorisation de l'éditeur est en annexe 1 et de l'article (évalué par un comité de sélection) intitulé « Les stratégies d'internationalisation des entreprises d'État chinoises » et présenté à Lyon en France lors de la 2^{ème} conférence annuelle Atlas/AFMI association Francophone de Management International (31 mai et 1^{er} juin 2012).

² Traduit et adapté de The World Factbook (2013) et tiré également de Maupied (2010).

³ Consulter l'annexe 13 pour avoir la fiche de présentation de la Chine.

secrète à la Sun Tzu. Lors de la Crise de 2008⁴, elle n'a pas été ébranlée par la débâcle du système financier anglo-saxon, révélant ainsi la solidité de son système de gestion d'autant plus qu'elle a été sollicitée par le Groupe des 20 dont elle est membre pour jouer un rôle positif dans la relance économique mondiale.

Le succès de la Chine est le fruit d'une série d'essais réussis et d'échecs retentissants qui lui ont permis de tirer des leçons salutaires et de retrouver sa place sur l'échiquier mondial perdue au milieu du XIX^e siècle au profit de l'Occident. Ce dernier mystifiait la Chine durant l'époque prémoderne par le faste de ses empereurs, la qualité de ses textiles et le génie de ses inventions. Ce succès n'est pas le fruit du hasard, mais bien dû à l'expression de valeurs culturelles dont le noyau dur est le confucianisme, des valeurs certes différentes de celles de l'Occident, mais qui assurent les conditions d'une vie harmonieuse et laborieuse. Ces principes ont permis à la Chine, tout au long de son histoire, de se plier sous la violence, de se redresser dans la prospérité (comme c'est le cas aujourd'hui) en résistant toujours aux tempêtes.

Pour comprendre ce pays et son management, une immersion dans l'histoire et la culture de la Chine est de mise. Pour ce faire, il faut mettre de côté les clichés et les stéréotypes occidentaux afin de mieux saisir ce pays mystérieux et cette civilisation millénaire.

3.1. INCURSION DANS L'HISTOIRE DE LA CHINE

Au cours du premier millénaire avant J.-C., la Chine, isolée du monde méditerranéen par des déserts, des hauts plateaux arides et isolée du continent indien par la barrière de l'Himalaya, a développé une civilisation fondée sur l'agriculture. C'était une civilisation de sédentaires qui a domestiqué certains animaux, qui a découvert certaines céréales et qui a mis au point un certain nombre de techniques originales ayant servi de noyau premier à une urbanisation précoce dans le continent asiatique. La Chine s'était dotée d'un système de signes et de symboles pour écrire et transmettre dans le temps et l'espace sa pensée. Très tôt, comme nous allons le montrer au cours de «l'âge axial» (800 à 200 avant J.-C.) de Jaspers (1953) cité dans Armstrong (2006), la pensée philosophique chinoise passera du stade de l'usage brutal de la force au stade du contrôle moral et de l'éthique, point fondamental pour vivre en

⁴ Il est à noter que, durant la crise de 1997-1998, la Chine n'a pas été affectée, car elle n'était pas aussi libéralisée qu'aujourd'hui (l'admission à l'OMC n'a eu lieu qu'en 2001 et les transactions boursières chinoises étaient fortement contrôlées par l'État). Ce sont plutôt Taïwan, la Corée du Sud, la Thaïlande, Singapour, Hong Kong, la Malaisie, l'Indonésie et les Philippines qui ont été touchés. (Labond, 1999)

communauté. Dans la section qui suit, nous examinerons, dans un premier temps, l'histoire de la Chine et, dans un second temps, nous présenterons la pensée classique chinoise.

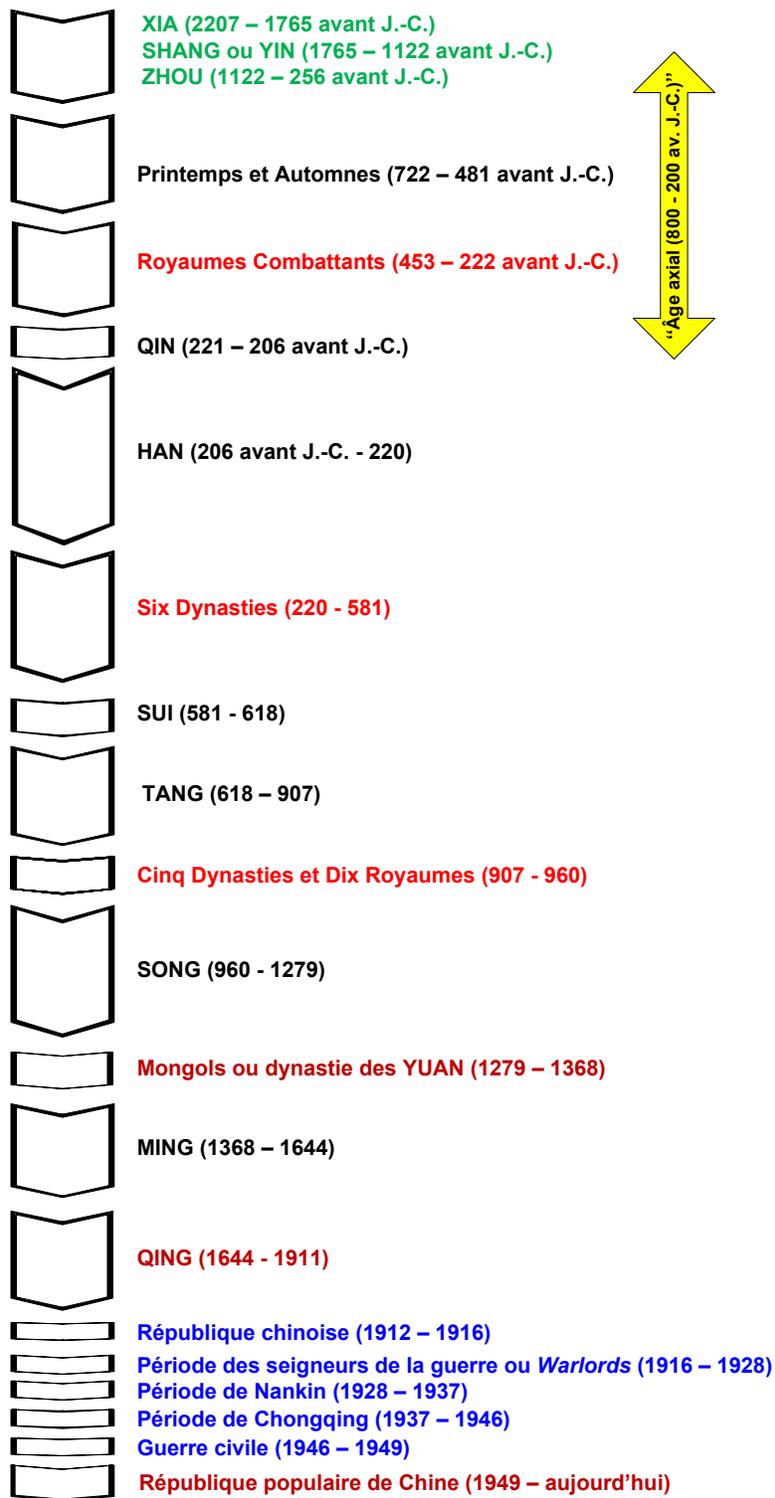
3.1.1. UNE HISTOIRE CYCLIQUE DE LA CHINE⁵

Avant la formation de l'État centralisé du premier Empire des Qin (221 – 206 avant J.-C), objet de notre propre investigation au sujet de la gestion en Chine, nous sommes tenue, en accord avec la métaphore de Neurath⁶, de reconstituer les éléments qui ont servi à la fondation du premier Empire historique, car ces éléments constitutifs ont préexisté historiquement et il est de notre devoir de les traquer par une régression historique. Cependant, la chronologie historique ne va pas au-delà du V^e siècle avant J.-C. pour céder le pas à une chronologie historiographique fondée essentiellement sur la chronique des Printemps et Automnes (722 – 481 avant J.-C.). Avant cette période, il y en a eu trois autres (Xia, Shang ou Yin et Zhou) connues surtout pour la grande diversité de cultures et le réseau de plusieurs petites principautés.

⁵ À moins d'indication contraire dans le texte, nos principales sources sont les suivantes : Armstrong (2006, 2007), Diamond (1998), Eliade (1984), Gernet (1999, 2005), Granet (1994), Kirby (2006), Mourre (1961), Picquart (2004), Solomon (1971) et Starr (2001).

⁶ Il s'agit d'une image qui compare le corps des connaissances à un bateau. Ce dernier doit être rénové en haute mer. Les marins doivent reconstruire le bateau sans jamais commencer à zéro, ce qui implique la réparation partie par partie, la partie non réparée devant assurer la survie des marins et l'exécution des travaux. (Blackburn, 1996)

Figure 3 - 1 : Périodes historiques et dynasties de la Chine



3.1.1.1. L'ÉPOQUE PRINTEMPS ET AUTOMNES (722 – 481 AVANT J.-C.)

Nous commençons avec la période de Confucius qui se situe à la fin de la période dite des Printemps et Automnes. À cette époque, la Chine se présentait comme étant constituée par la Plaine centrale dominée par les lignées princières remontant à la fondation des Zhou (1122 – 256 avant J.-C.)⁷ qui représente l'authenticité et la légitimité de la civilisation que défendait Confucius. Cette plaine était de plus en plus morcelée alors que les cités périphériques s'étendaient en unités politiques plus larges et plus puissantes. L'hétérogénéité entre la Plaine centrale et sa périphérie est très prononcée aussi bien ethniquement parlant, linguistiquement parlant que suivant le mode de vie (agricole sédentaire vs pastoral nomade) :

- Le premier royaume est celui de Jin qui se divisa plus tard en trois (Wei, Zhao et Han), pays de montagnes, spécialisé dans l'élevage des chevaux utilisés dans l'art militaire.
- Le royaume de Qi au Nord-Est dont l'économie était tournée vers le commerce maritime, les pêcheries, la soierie et les métaux.
- Le royaume de Chu au Sud (Moyen-Yangzi et vallées du Hubei) dont les princes portaient les mêmes titres que les princes Zhou et dont la composition ethnique était multiple et variée (Diamond, 1998).

L'administration de chaque principauté était constituée de deux noyaux concentriques :

- Un premier noyau composé d'un personnel dédié au roi et à sa famille pour exécuter les sacrifices, le rituel religieux, la gestion des domaines et de la sécurité de la maison princière.
- Un second noyau composé d'un personnel issu d'une «petite noblesse», dédié aux affaires de l'État, à savoir la guerre, les travaux publics, la justice, l'administration générale, la fonction de Grand scribe, le scribe de l'Intérieur, les Affaires ancestrales...

C'est dans cette «petite noblesse» que le prince recrute en général ses premiers agents d'exécution qui vont devenir, dans un premier temps, des gentilshommes combattants (*shi*) et, à la longue, ils se transformeront en gentilshommes lettrés en mesure d'exercer à la fois une fonction militaire et une autre civile. Nous retrouverons ce même modèle dans le Japon de l'époque Heian (784 - 1185) et Kamakura (1185 - 1333).

⁷ Durant l'époque de ces dynasties légendaires, les dates varient d'un auteur à un autre. Nous choisissons les dates de Gernet (1999, 2005).

Cette période est marquée par l'émergence d'une nouvelle classe sociale cherchant à supplanter la classe traditionnelle de la noblesse et à conquérir le pouvoir. Comme Socrate avait dénoncé les sophistes, Confucius dénonce les menées politiques de cette nouvelle classe. Cette dernière profite des différentes crises sociales des diverses principautés pour asseoir son pouvoir et étendre son influence, guidée par le mythe d'unifier tout le pays et de fonder l'empire que nous retrouvons dans les récits légendaires fondateurs auquel fait référence Confucius lui-même. S'en suivirent alors des guerres et des alliances ainsi que de grandes tragédies liées à l'état de belligérance chronique, à savoir l'abandon de l'agriculture, la famine, les épizooties et les épidémies.

De l'ambition de conquérir de nouveaux territoires par le recours à la guerre naquit une dynamique qui entraînera des conséquences sur l'économie et les innovations techniques, sur l'art militaire et sur l'ensemble de la culture⁸. À l'harmonie et à la vie paisible antique légendaire succéda l'époque des conquêtes militaires. Le cavalier mobile agile et rapide supplante le char du noble comme pièce maîtresse de la guerre. L'arc traditionnel est supplanté par l'arbalète, plus précise. L'épée courte des nomades devient l'instrument meurtrier des combats des fantassins. C'est l'habit du nomade qui devient l'uniforme de guerre. Ce bouleversement dans l'art militaire est sous-tendu par des innovations techniques sans précédent dans l'Histoire. Les Chinois découvrent le secret de fondre le fer et de le couler (procédure découverte à la fin du Moyen Âge en Europe probablement introduite de Chine selon Gernet, 2005). Cette technique permet de produire en grandes quantités les armes et les outils (ex. outils agricoles en fer au lieu d'outils en bois, outils de menuiserie...). De nouvelles terres sont défrichées grâce aux nouveaux outils en fer, ce qui a pour conséquence l'accroissement du nombre des bourgades et des villes ainsi que des ressources alimentaires nécessaires pour soutenir les efforts de guerre. Les cités fortifiées voient le jour, protégées par des hommes bien armés et entraînés. Les villes deviennent les sièges des gouvernements locaux et des ateliers de production d'outils et de céramique y sont installés. Il s'agit d'une intensification de l'urbanisation liée à l'essor économique qui atteint la Corée, l'Inde et les autres pays limitrophes.

Ces transformations sociales commencées graduellement à l'époque Printemps et Automnes continuent et s'amplifient à l'époque des Royaumes Combattants. Le bouleversement social spectaculaire se résume dans le déclin de la noblesse traditionnelle et l'émergence d'une classe dominante qui s'appuie sur le commerce, l'agriculture, le Droit et la puissance militaire. Ceci s'exprime par une révolution étatique

⁸ L'héritage culturel et son évolution feront l'objet de la section 2 du présent chapitre.

dont le nouvel État est constitué d'une bureaucratie qui ne nécessite pas une intervention quotidienne de l'empereur (autonomie d'action selon la Loi).

3.1.1.2. LES ROYAUMES COMBATTANTS (453 – 222 AVANT J.-C.) ET LA DYNASTIE QIN (221 – 206 AVANT J.-C.)

La principauté de la plaine Centrale effectuait des conquêtes de bourgades dans la périphérie (Royaumes de Qi, Jin et Shu). L'ensemble de ces bourgades, les *xian*, était sous l'autorité du chef du royaume lequel était à son tour sous l'autorité de la noblesse. La dynamique de la guerre s'amplifie au moment où les chefs des royaumes se libèrent de la tutelle de la noblesse et se mettent à leur tour à conquérir leur périphérie. Le *xian* forme le prototype de la première circonscription territoriale gérée par un représentant du pouvoir central sans ingérence de la noblesse (premier élément du bateau de Neurath). La première application sur le terrain est réalisée à Qin sous Xiaogong (361 - 338 avant J.-C.) lors des réformes du légiste Shang Yang (390 - 338 avant J.-C.). Elle est suivie par un système administratif de gestion que nous retrouverons plus tard dans le système des empires des Qin et des Han (autre élément du bateau de Neurath). Cette division territoriale du royaume de Qin constitue en termes de gestion la première structuration sous forme de bureaucratie (responsable local, chef...).

Pour étendre sa domination sur la périphérie, le pouvoir central crée un corps de fonctionnaires dûment sélectionnés pour leurs aptitudes, bien rétribués, responsables de leurs activités, facilement mutables et remplaçables. Ce corps représente l'extension de la main du pouvoir central, sa légitimité et sa puissance. La fonction de Premier ministre, *xiang*, apparaît pour la première fois à Wei, royaume issu de la division de Jin (qui a donné en plus de Wei, Zhao et Han) sous le prince Wen (445 - 395 avant J.-C.) et sous le roi Huiwen (337 - 325 avant J.-C.) à Qin. La distinction entre les affaires civiles et les affaires militaires se fait également à cette époque.

La compétition entre les divers royaumes combattants durera plus de deux siècles (470 – 221 avant J.C.). Le royaume victorieux, celui des Qin, s'illustre par sa doctrine officielle, celle des légistes, appelés machiavéliens par certains auteurs (ex. Mourre, 1961).

Les Qin unifient le pays et lui appliquent la même organisation qu'ils avaient mise en pratique au cours de leur histoire. En cela, comme le précise Fukuyama (2009), la Chine est le premier pays au monde à disposer d'une bureaucratie alors que l'Europe n'a vu sa bureaucratie naître qu'avec le roi Frédéric II de Sicile (connu aussi sous le nom de Frédéric III d'Aragon ou Frédéric III de Trinacrie) au XIV^e siècle (Cassirer, 1946). Le pays unifié est divisé en 44 régions administratives. D'autres mesures inspirées par le pragmatisme des légistes et l'universalité de la loi voient le jour, notamment celles relatives à la

standardisation des poids et mesures suivant un système décimal, l'unification de l'écriture, l'attelage rationnel du cheval et la naissance d'armées de conscription... remplissant les conditions de l'établissement d'un État moderne (territorialité, peuple, langue...).

En 220 avant J.-C, l'empereur, dans un but d'améliorer le système de communication entre l'immense périphérie et le centre, crée un système de routes impériales. Pour se protéger contre les incursions des razzias des nomades, il procède à la reconstruction et à la prolongation des grandes murailles. En 212 avant J.-C., les palais impériaux sont édifiés. Après la mort du fondateur de l'empire Qin, Shi Huangdi, en 221 avant J.-C., son successeur est incapable de maintenir l'ordre et la paix. Il heurte tout le peuple en ordonnant l'autodafé des livres de tous les sages antiques et en passant au fil de l'épée 460 disciples confucéens (213 avant J.-C).

Avant de passer en revue les différentes dynasties de la Chine, nous devons préciser que l'accent sera davantage mis sur les faits relatifs à la gestion territoriale, hydraulique, militaire pour faciliter la compréhension de l'évolution de la gestion en Chine...

3.1.1.3. LA DYNASTIE HAN (206 AVANT J.-C. – 220)

Après l'assassinat du second empereur de Chine de la dynastie des Qin, l'empire est divisé en deux. Les vieilles oppositions ethniques entre Chu et Han surgissent. Ce n'est que quatre ans plus tard que la dynastie des Han (202 avant J.-C. – 220) met fin aux prétentions de Xiang Yu des Chu et changera de capitale. Elle retire les défenses chinoises au sud des grandes murailles. Pour réduire à néant les velléités de révolte, elle exile les riches familles de Qi et de Chu. Se démarquant de la dynastie des Qin, elle abolit les lois les plus rigoureuses et adoucit les lois contre les marchands.

La dynastie des Han garde la même organisation administrative du pays encore existante de nos jours. Elle étend son pouvoir en Corée, en Mongolie, en Mandchourie et au Viêt-Nam. Les anciens compagnons d'armes de l'empereur sont récompensés par l'octroi de fiefs. La dynastie Han contrôle la Route de la soie via laquelle les influences étrangères s'infiltrèrent dans le pays (bouddhisme, manichéisme, judaïsme, christianisme nestorien et islam) et remet à l'honneur le confucianisme en tentant de restaurer les livres de Confucius. En 187 avant J.-C., une nouvelle suppression des lois pénales héritées des Qin a lieu. En 175 avant J.-C., l'empereur autorise la fonte privée des monnaies. Dans un dernier sursaut contre les mutilations pénales prévues par le Code des Qin que l'empereur a aboli, il crée la peine des travaux forcés. En 166 avant J.-C. et pour améliorer le système de communications entre la périphérie et le centre, un premier système de codes par signaux feu et fumée est établi.

En 165 avant J.-C., l'Empire organise les premières épreuves officielles pour les choix des fonctionnaires. En 136 avant J.-C., l'empereur décide de créer une école confucéenne et la Chine explore la première route continentale vers la Birmanie et l'Inde. La puissance de la dynastie des Han s'illustra en 130 avant J.-C. par la construction d'une route entre le Sichuan et Guizhou. En 129 avant J.-C., un canal de 150 km (aussi long que le Canal de Suez) entre Shaanxi et Henan est construit. En 127 avant J.-C., afin d'éviter les troubles éventuels entre princes héritiers, une loi est promulguée pour le partage des fiefs. En 125 avant J.-C., les classiques confucéens sont matière à examen pour les fonctionnaires de l'empire (une première dans le Monde). Le mandarinat est fondé également. En 119 avant J.-C., un monopole de l'État est créé pour le sel et le fer et, en 98 avant J.-C., il y a un autre monopole sur l'alcool.

En 105 avant J.-C., le papier est utilisé, ce dernier est une invention chinoise (de Ts'ai Lun) importante qui fait de la Chine un des plus vieux États dotés d'une tradition scripturaire avec son vassal le Japon, dans le pays pour les affaires administratives (Boorstin, 1985). Une tentative de réforme de l'appareil administratif du pays est faite, sans grand succès. En 101 avant J.-C., une route est établie entre la Chine et l'actuel Afghanistan. Ces routes établies par les Han il y a deux mille ans continuent d'être utiles pour la Chine jusqu'à aujourd'hui, dénotant ainsi la vision stratégique à très long terme des Han. En l'an 2, le premier recensement connu de la Chine impériale a lieu (12 336 470 familles et 51 671 400 individus : une famille de quatre personnes au lieu de la règle actuelle officielle une famille de trois personnes).

En l'an 7, une réforme monétaire est faite et est suivie deux ans plus tard par la nationalisation des terres ; une mesure que les Japonais adopteront lorsqu'ils introduisirent les idées chinoises durant l'époque Nara (710 - 794). Les années suivantes connaissent diverses charges contre des insurrections et des soulèvements (menées principalement par l'ancienne noblesse des Han qui est réduite à une simple classe roturière). Des reconquêtes de contrées perdues et des constructions de grande envergure accompagnées d'innovations techniques et technologiques ont lieu. Une principauté du Japon du nord de l'île de Kyūshū envoie une ambassade en l'an 57. En général, la Chine des Han contrôle l'Asie continentale centrale, envoie des ambassades en Birmanie, aux Indes et aux Parthes et contrôle la Route des oasis. Les voies commerciales s'ouvrent et les produits de la Chine sont commercialisés en Méditerranée. En 220, la Chine se fragmente et les Han disparaissent.

3.1.1.4. L'ÉPOQUE DES SIX DYNASTIES (220 – 581)

À 426 ans de prospérité, de gloire et de prestige des Han succède une longue période de 361 ans appelée par les spécialistes «l'âge de la confusion» : à l'unité succèdent les divisions et les conflits attisés par les seigneurs de la guerre. Aucune des Six dynasties en guerre ne réussit à s'imposer. Au cours de ces

périodes de trouble et d'incertitude, les vérités bouddhiques trouvent des oreilles attentives et menacent la pensée chinoise classique. Cependant, malgré les troubles intérieurs, les Chinois se protègent des incursions étrangères en continuant de construire la Grande Muraille qui atteindra, en 555 - 556, 1 500 km en l'espace de 13 ans avec 1 800 000 hommes mobilisés.

3.1.1.5. LA DYNASTIE SUI (581 – 618)

Ce n'est qu'en 581 que la dynastie Sui réunifie le pays et conquiert le sud. D'autres grands travaux sont entrepris dans le pays comme l'achèvement du grand réseau de canaux en 609. Les échanges avec le Japon reprennent après un arrêt de plus d'un siècle.

3.1.1.6. LA DYNASTIE TANG (618 – 907)

La dynastie Tang remplace rapidement la dynastie Sui qui n'a duré que 37 ans et étend son empire vers des territoires encore intouchés tels que la Perse orientale et l'Afghanistan. L'impératrice Wu Hou (690 – 705) s'autoproclame l'incarnation de Bouddha alors que le pouvoir impérial est entre les mains des eunuques de la Cour. En 619, les Tang instituent le système des trois impôts : grains, corvées et livraison de tissus. Ce système sera adopté par le Japon. Cinq ans plus tard, les lois de la Réforme agraire relatives à la répartition des terres productives à titre viager sont adoptées. Il en fut de même au Japon presque à la même époque lors la Réforme Taika (645 - 650). En 666 - 668, la Corée est annexée à la Chine. En 680, les incursions tibétaines se multiplient dans le Nord-Ouest et en Asie centrale. En 751, les Chinois sont arrêtés dans leur course à l'expansion par les Arabes lors de la Bataille d'Alma Ata sur la rivière de Talas au Kirghizstan actuel. Les prisonniers chinois à Bagdad enseigneront la technique de la fabrication du papier aux Arabes (Boorstin, 1993), ce qui est à l'origine d'une renaissance culturelle de l'islam qui dominera tout le Moyen Âge. Toutefois, la technique reste secrète pour l'Europe médiévale jusqu'à la Reconquista (718 - 1492). En 845, les bouddhistes sont persécutés pour la première fois et leurs biens (cuivre, terres et serfs) sont confisqués.

3.1.1.7. L'ÉPOQUE DES CINQ DYNASTIES ET DIX ROYAUMES (907 – 960)

Tout comme à la fin de la dynastie Han, la chute des Tang sera suivie par une courte période d'instabilité tumultueuse de 53 ans durant laquelle le pays sera de nouveau morcelé en cinq dynasties et dix royaumes.

3.1.1.8. LA DYNASTIE SONG (960 – 1279)

Régnera ensuite la dynastie des Song durant 319 ans. Le territoire est réunifié et le pays est l'État le plus riche du monde, le mieux gouverné et administré et le plus avancé scientifiquement, techniquement et culturellement jusqu'à ce que les Mongols l'envahissent en 1279. Durant cette dynastie, le

néoconfucianisme de Zhuxi (1130 – 1200) voit le jour en se fondant essentiellement sur l'interprétation des quatre livres classiques confucéens. Zhuxi préfère ces livres aux cinq classiques du canon confucéen⁹. Ses idées considérées hétérodoxes par les Song sont rejetées par cette dynastie. En 1303, le néoconfucianisme des Song est adopté et instrumentalisé par l'empereur du Japon Go-Daigo (1288 - 1339) qui tente de renverser le shogunat de Minamoto¹⁰. Par contre, en Chine, il est adopté par les Mongols comme doctrine officielle et il le reste sous les deux dernières dynasties (les Ming et les Qing).

En 969, les fonctionnaires civils remplacent graduellement les fonctionnaires militaires dans les provinces. Quatre ans plus tard, le premier concours de recrutement a lieu dans lequel les candidats issus de couches sociales diverses, notamment celles des commerçants, participent. Vingt ans après, les trois Directions de l'économie (monopoles d'État, impôts agraires et budget) sont créées. Des commissariats au sel et au thé sont créés dans les vastes régions chinoises. À partir de l'an 1000, la majorité des magistrats est recrutée par concours. En 1068, de nouvelles lois fiscales, administratives et militaires sont promulguées et sont abolies 17 ans plus tard pour ensuite être réinstaurées en 1094. Au cours de l'an 1073, six milliards de pièces de monnaie de cuivre sont fondues en une seule année seulement. Le papier-monnaie est imprimé en 1154. En 1087, un commissariat aux bateaux marchands est créé. Une synagogue voit le jour à Kaifeng (1163) et un archevêché nestorien à Pékin (1275). Il s'agit d'influences levantines venues avec l'islam dominant les steppes asiatiques et les routes médiévales de la soie.

En ce qui a trait aux inventions et avancées techniques, en 978, c'est le premier emploi probable de la chaîne sans fin pour transmettre la force. La première écluse de canal est bâtie (984). Un véhicule odomètre (1027) et une horloge astronomique animée par un système d'échappement et mue par l'eau (1088) sont construits. Ce n'est qu'en 1247 que le symbole zéro (0), invention d'Al Khawarizmi pour son algorithme décimal (numération décimale arabe), est introduit par les savants musulmans en Chine (Duncan, 1999).

3.1.1.9. LES MONGOLS OU LA DYNASTIE YUAN (1279 – 1368)

Les Mongols intensifient les échanges commerciaux et font renaître la Route de la soie. Ils confient la gestion des impôts à des musulmans d'Asie centrale et l'administration générale des communautés religieuses en Chine du Sud à un lama tibétain. En 1289, l'Académie islamique de Pékin est fondée.

⁹ Voir à cet effet la section traitant de la pensée classique chinoise.

¹⁰ Voir à cet effet le chapitre suivant sur le Japon.

3.1.1.10. LA DYNASTIE MING (1368 – 1644)

La dynastie Ming, dernière dynastie d'origine chinoise, reprend le contrôle du pays avec despotisme en 1368. De grands travaux d'infrastructure sont terminés (ex. le grand Canal). La Chine s'ouvre davantage aux étrangers sous le règne de Ch'Eng Tsu, mais elle finit par entrer dans une période d'isolement du reste du monde, signalant ainsi la fin de cette dynastie.

En astronomie, un office astronomique musulman est créé à Nankin (1368) sachant que l'astronomie musulmane s'appuie sur l'astronomie grecque alexandrine, enrichie par les apports d'Al-Battânî et autres savants arabo-musulmans (Duncan, 1999). Durant cette époque, c'est la maîtrise de l'espace par la préparation d'une carte générale du pays dont l'usage est désigné surtout à l'assiette fiscale (1387). Les Japonais feront de même. En 1417, les manuels scolaires sont fondés sur la philosophie néoconfucéenne comprenant l'étude des Classiques et des Quatre Livres. En 1520, le canon est introduit en Chine (les Ming l'achètent des Portugais)¹¹ alors que ce sont les Chinois qui ont inventé la poudre. Il y a également extension et généralisation de la fiscalité monétaire à base de lingots d'argent entre 1530 et 1581. Le commerce maritime est interdit durant la décennie 1560. En 1624, les Hollandais s'installent à Formose (Taïwan).

3.1.1.11. LA DYNASTIE QING (1644 – 1911)

La dynastie mandchoue des Qing, dernière dynastie régnante, prend le pouvoir en 1644. Un de ses buts est la création d'une zone de sécurité autour du pays en s'emparant de la Mongolie (1696) et en annexant le Tibet (1724). Déjà en 1775, 264 millions de Chinois sont recensés et près de 395 millions en 1830. Divers soulèvements et troubles ont lieu un peu partout en Chine dont certains sont réprimés dans le sang (les pertes humaines sont faramineuses). Le pouvoir s'affaiblit au fil des ans alors que de nombreux problèmes économiques et sociaux pèsent lourdement sur le Trésor de la Chine. Cette dernière est obligée alors de permettre l'exploitation du pays par des forces étrangères.

En 1816, l'East India Company développe les importations d'opium en Chine qui provoquent des déficits dans la balance commerciale de 1820 à 1825. Les importations clandestines s'accroissent à partir de 1830. La Chine cède sa souveraineté des ports aux Occidentaux. Cette situation mène à la première

¹¹ En 1100, les musulmans d'Afrique du Nord avaient sept formules de fabrication de poudre. En 1280, ils en avaient 70 dont certaines étaient utilisées pour les canons et d'autres pour les roquettes. En 1340, au cours de la bataille de Tarifa (Espagne) opposant Espagnols et Maures, le Comte de Derby et le Comte de Salisbury assistent à la bataille où le canon allait être utilisé pour la première fois par les Maures mérinides et furent tellement impressionnés que, six ans après, ils l'utilisèrent à la bataille de Crécy contre les Français (Diamond, 1998 : 249).

humiliation du pays avec la première guerre de l'opium (1839 - 1842), à l'insurrection des Taiping¹² (1851 - 1864), à la guerre sino-japonaise (1894 - 1895) qui se termine par la cession de Taïwan au Japon. En 1843, les premiers droits d'extraterritorialité en faveur des étrangers ont lieu. En 1860, Pékin est pillé par les Franco-Anglais. Les années suivantes connaissent des soulèvements des musulmans, des sécessions, des rébellions et des massacres de populations musulmanes. En 1872, des étudiants chinois sont envoyés aux États-Unis. Enfin, la révolte des Boxers (1900) initiée par la société secrète des Poings de la justice et de la concorde se termine par la victoire des huit nations étrangères alliées (Royaume-Uni, France, Italie, Allemagne, Autriche-Hongrie, Russie, Japon et États-Unis).

Les famines font des ravages spectaculaires de 1876 à 1879. Il s'agit d'une période trouble durant laquelle les conflits à l'intérieur et à l'extérieur de la Chine pullulent : conflit entre la Chine et la France (1883 - 1885), perte de Taïwan au profit du Japon suivie du traité de Shimonoseki (1895), annexion de Qingdao par l'Allemagne (1897), de Weihai par les Anglais (1898), de Dalian et Lüshun par les Russes (1898), de Zhanjiang par les Français (1899). En 1900, Pékin est occupé par les Boxers et les ambassades occidentales sont assiégées. En 1910, le partage du Nord-Est en zones d'influence entre les Russes et les Japonais a lieu. Ces événements accélèrent la chute de la dynastie en 1911. Entre-temps, en 1906, la Chine se met à l'école du Japon puisque 15 000 étudiants chinois vont y étudier (Gernet, 2005 : 67) et les œuvres occidentales commencent à être traduites en chinois sans oublier les pamphlets de Liang Qichao (un pamphlétaire chinois réfugié au Japon, installé à Tokyo de 1898 à 1912) qui permettent, entre autres, à la Chine de s'initier au modernisme via l'école japonaise.

Bref, la dynastie des Qing, soumise aux tensions du modernisme durant le XIX^e siècle, s'effondre progressivement en se dissolvant dans la masse avec l'émergence de revendications politiques contradictoires et désordonnées. Il y a un caractère important visible dans toute la constellation des pays sinisés à l'exception du Japon : l'absence du sentiment nationaliste. C'est la victoire du Japon contre la Chine qui réveille cette dernière et inaugure l'effondrement du régime des Qing commencé en 1895 et totalement terminé en 1916.

¹² Il s'agit d'un mouvement préparant la révolution communiste (son étape embryonnaire) ayant généré un conflit meurtrier ayant opposé la dynastie Qing et le royaume fondé en Chine du sud et en Chine centrale par les rebelles à la recherche d'une société plus harmonieuse et égalitaire (ex. mise en commun des biens et leur distribution selon les besoins de chacun, abolition de la propriété privée, égalité des sexes, réforme agraire...).

3.1.1.12. LA RÉPUBLIQUE CHINOISE (1912 – 1916), L'ÉPOQUE DE LA CONFUSION¹³ (1916 – 1949) ET LA RÉPUBLIQUE POPULAIRE DE CHINE (1949 – AUJOURD'HUI)

L'effondrement des Qing commence par la victoire du Japon sur la Chine, culminant avec la proclamation de la république et se terminant avec la mort de Yuan Shikai, le second président autoproclamé Roi de la Chine, rejetant ainsi la république. La Chine est à l'école du Japon. Taïwan, étant sous administration nipponne, sert de moyen de diffusion du modernisme japonisé et surtout du nationalisme qui manque cruellement aux Chinois, plus profondément marqués par leur allégeance familiale et clanique que nationale (Fukuyama, 1995).

Le 1^{er} janvier 1912, Sun Yat-sen instaure le gouvernement républicain chinois à Nankin d'abord, puis transféré à Pékin sous Yuan Shikai. Cette même année, le système d'enseignement est réformé. En 1914, les possessions allemandes du Shandong sont occupées par le Japon et sont suivies par les «21 demandes¹⁴» du Japon (1915) visant une sorte de protectorat japonais en Chine du Nord et le début de l'ère des seigneurs de la guerre (*Warlords*) en 1916.

Au cours de la période des *Warlords* (1916 – 1928), des investissements importants sont faits par les puissances occidentales et le Japon, y compris ceux destinés à soutenir les troubles via les seigneurs de la guerre. Deux Chines coexistent : La Chine exploitée par les puissances coloniales et la Chine en guerre contre elle-même. Le grand perdant de cette époque est la paysannerie chinoise alors que le grand gagnant est la bourgeoisie chinoise occidentalisée et les puissances coloniales. En 1896, la Chine connaît un investissement de 787 millions de dollar-or qui atteint 1 910 millions de dollar-or quatorze ans plus tard. En 1923, 6 865 entreprises étrangères opèrent en Chine contre 499 en 1890. La sujétion de l'économie chinoise à l'étranger est accentuée par l'implantation massive des capitaux japonais. Les banques, les douanes, les grands monopoles de l'État chinois sont désormais entre les mains des étrangers. La dynastie des Qing, à court de ressources, contracte des emprunts et accorde des avantages

¹³ L'époque de la confusion (notre propre dénomination puisqu'elle rappelle l'époque des Royaumes Combattants) comprend la période des seigneurs de la guerre ou *Warlords* (1916 - 1928), la période de Nankin (1928 – 1937), la période de Chongqing (1937 – 1946) et la guerre civile (1946 – 1949).

¹⁴ Ces demandes peuvent être regroupées comme suit (Iwao, Iyanaga, Ishii et *al.*, 2002) :

- » La confirmation des acquisitions du Japon dans Shandong et l'extension du contrôle nippon (grandes villes, côtes et voies ferrées).
- » L'extension du bail du chemin de fer de Mandchourie jusqu'au XXI^e siècle, l'extension du contrôle nippon à l'Est de la Mongolie intérieure et au Sud de la Mandchourie, la priorisation des investissements japonais ainsi que la nomination de conseillers politiques japonais auprès du gouvernement.
- » Le contrôle du complexe minier de Hanyeping.
- » Les concessions côtières accordées uniquement au Japon et interdites aux puissances occidentales.
- » La nomination de conseillers japonais auprès de diverses instances chinoises (ex. police, gouvernement central...) et le droit de pêche pour les missionnaires bouddhistes japonais.

aux étrangers. L'aliénation économique est totale et, après avoir vendu la zone côtière aux étrangers, la dynastie Qing s'apprête à vendre les provinces de l'intérieur. Elle est empêchée par la réaction d'une bourgeoisie chinoise aux intérêts liés à l'Occident. La guerre de l'époque des *Warlords* alimentée par des idées nationalistes et marxistes se termine par la domination des Républicains de Chiang Kai-shek, militaire formé au Japon admirant le fascisme nippon.

La décennie de Nankin (1928 – 1937) est l'œuvre de Chiang Kai-shek qui s'appuie sur la bourgeoisie chinoise occidentalisée. Il stabilise l'économie du pays et renforce le prestige de la Chine en entretenant des liens avec les États-Unis et l'Union soviétique. Il remet en vogue un code de moral confucéen en s'inspirant du Japon. C'est au cours de cette décennie que sera formée la génération des gestionnaires chinois qui procédera à la démaoïsation. En d'autres termes, les réformes de la Chine entreprises à partir de 1979 sont des avatars de cette époque. En 1932, le second réveil de la Chine est fait par le Japon quand ce dernier procède à l'invasion de la Chine du Nord-Est qui sera couronnée par une offensive générale en 1937. C'est l'occasion pour Chiang Kai-shek de montrer sa flexibilité en refusant de s'opposer directement aux armées japonaises. Son retrait stratégique renforce un autre retrait stratégique, celui des communistes de Mao. Cette invasion fait fleurir le nationalisme chinois avec ses deux versions : républicaine et communiste. Un gouvernement fantoche sous le joug japonais est créé à Nankin en 1940.

Chiang Kai-shek tente de réunifier le pays en essayant de «diffuser un "confucianisme" remis au goût du jour» (Gernet, 2005 c : 54), en vain en raison de l'invasion japonaise (1932 - 1945), des diverses offensives en Chine du Nord et des tensions latentes existant entre nationalistes et communistes qui seront suivies par une guerre civile (1946 - 1949). Il est certain que la paysannerie chinoise, la couche sociale victime des uns et des autres, la moins inattendue dans cette course au pouvoir sera victorieuse grâce à la sinisation des idées occidentales marxistes et à leur adaptation à un milieu typiquement chinois. En 1949, l'armée populaire du Parti communiste chinois (PCC) triomphera du régime républicain dont l'armée indisciplinée et corrompue est détruite dans divers affrontements.

C'est donc le communisme qui est instauré dans le pays avec la politique de Mao Zedong suite au repli des nationalistes à Taïwan. En 1953, le premier plan quinquennal est établi. De nouveaux conflits voient le jour avec le Tibet, avec l'Inde... Avec l'écartement des adversaires de Mao Zedong, l'Union soviétique arrête son soutien économique à la Chine et rappelle au bercail tous ses techniciens (1960) tandis que la vie privée des individus est sous la loupe du pouvoir alors que la propriété individuelle est bannie. C'est suivi de la révolution culturelle qui durera 3 ans et de la reconstruction du PCC avec un afflux important

de militaires (1969). Deux ans plus tard, la Chine accède à l'ONU. Durant toute cette époque, l'intelligentsia chinoise vit des moments difficiles. La politique de contrôle des naissances est établie deux ans plus tard. Une nouvelle ère néo-maoïste voit le jour de 1976 à 1978 qui se terminera avec une période de démaoïsation. Entre-temps, des étudiants cantonnais rédigent un manifeste pour la démocratie.

Ce n'est qu'en 1978 - 1979 que la Chine s'ouvrira prudemment de nouveau au reste du monde avec les politiques de Deng Xiaoping. Ce dernier engage une série de réformes économiques et révisé le maoïsme (l'idéologie développée par Mao Zedong). En 1982, les catégories sociales héritées de l'ère maoïste sont éliminées. Deux ans plus tard, une grande relance des réformes économiques a lieu. Le secteur privé se développe timidement tout en engendrant une corruption sans égale et des hausses de prix vertigineuses qui mènent le pays à une grave crise sociale (1987) couronnée par les troubles au Tibet, les massacres de la place Tiananmen suite aux manifestations contre la corruption et la répression. En 1992, la Chine se joint à l'économie socialiste de marché. Hong Kong est rétrocédé à la Chine en 1997 alors que Macao l'est en 1999. Enfin, l'année 2001 constitue une date charnière pour le pays puisqu'il adhère à l'Organisation mondiale du commerce (OMC). La Chine devient une puissance économique industrielle mondiale («l'usine du monde») et son rôle va grandissant au point que, lors de la Crise de 2007 - 2008, elle sort indemne et même porteuse de l'espoir de sauver l'Occident, surtout les États-Unis, renouant ainsi avec son rôle antique de centre du monde. En 2011, la Chine devient la seconde puissance économique mondiale.

3.1.2. RETOUR SUR LES TRANSFORMATIONS DE LA CHINE DEPUIS LA DÉMAOÏSATION

Depuis le début du XX^e siècle, c'est Confucius qui est à l'origine de tous les maux de la Chine et à l'origine de toutes les solutions de ces maux (Rainey, 2010). Quand la Chine est au faite de sa gloire, de sa puissance et de son unité, c'est Confucius qui est invoqué et encensé. Quand elle est faible, désunie, en guerre contre elle-même, c'est Confucius qui est invoqué comme solution par certains et accusé comme source du mal par d'autres.

Au nom de Mencius, disciple de Confucius, Sun Yat-sen met fin à l'Empire des Qing en 1911 dont la doctrine officielle est le néoconfucianisme (Jacques, 2009). Mao fait plonger la Chine dans une révolution culturelle sanglante qui ne s'achève qu'avec sa mort. Il mène toutes ses révolutions contre le confucianisme parce que ce dernier cultive la stagnation et ne prend pas en charge le futur, se contentant de reproduire le système dominé par l'aristocratie, ce qui est à l'opposé de la tendance révolutionnaire orientée vers le changement et le futur (commentaires dans *Sun Tzu*, 1972). Ce paradoxe

atteint son comble quand Mao interdit le confucianisme alors que lui-même applique la méthode de travail confucéenne (Watson, 2007 dans l'analecte 14 : 40 de Confucius; Solomon, 1971).

Deng Xiaoping réinstaure le confucianisme avec sa politique d'ouverture prudente sur le monde : « Il faut se livrer à une expérience pilote et ouvrir une fenêtre au pays tout entier dans le but de frayer la voie à une réforme plus profonde et à une ouverture plus large. Si par hasard l'expérience se soldait par un échec, cela importerait peu, car le terrain de l'expérience n'est pas très grand.» (Deng Xiaoping, 1978 cité par Jolly, 2011 : 87).

Depuis l'ouverture de la Chine sur le monde, abandonnant l'utopie du socialisme universel et la décision de bâtir sa nouvelle économie sur son propre socle culturel confucéen, la Chine connaît un taux de croissance soutenu depuis trois décennies. Les chercheurs (Hofstede et Bond, 1988) voulant expliquer cet essor montrent que le facteur culturel confucéen est à l'origine de ce succès. D'autres (Xiusheng et Ivanhoe, 2002; Van Norden, 2007) montrent que le succès actuel et l'éthique des affaires sont profondément liés à la pensée confucéenne. Il s'agit fort probablement d'un facteur important parmi tant d'autres puisque de l'ensemble de cette littérature portant sur l'approche confucéenne se dégage un certain nombre de facteurs ayant pu faciliter cet essor.

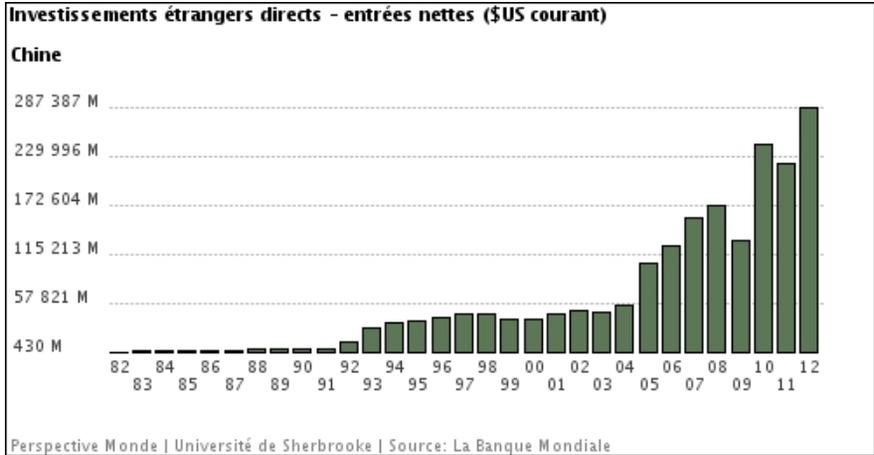
Les facteurs facilitateurs de l'essor économique chinois sont donc les suivants¹⁵ :

¹⁵ Nous nous contentons de rappeler succinctement les points importants au sujet des facteurs philosophiques et culturels sachant qu'ils seront développés plus loin.

Tableau 3 - 2 : Facteurs facilitateurs de l'essor chinois

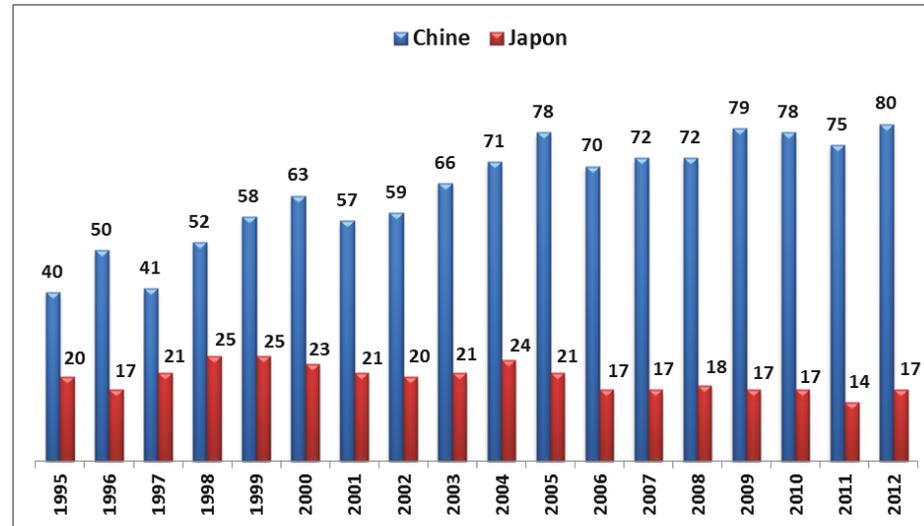
<p>Facteurs philosophiques¹⁶</p>	<p>La pensée confucéenne, la pensée taoïste, la doctrine du yin et du yang, les influences bouddhistes constituent les éléments de base de la pensée antique chinoise. La synthèse de tous ces éléments a pris le nom de néoconfucianisme des Song (960 - 1279). Le leader chez Mencius doit bien gérer son entreprise tout en prenant en charge le bien-être de sa collectivité exprimé en termes d'ordre, de sécurité, de richesse, de bonheur et d'éducation (Ivanhoe, 2009). Il y a l'absolutisme du chef, la hiérarchie et l'ordre ainsi que les principes moraux régissant les rapports sociaux et un système de valeurs entre gouvernants et gouvernés ; par exemple, à la rectitude des gouvernants correspond la soumission des gouvernés; à la bienveillance, l'obéissance; à la justice, la déférence; à la sagesse, la loyauté; à la fidélité, la constance (Watson, 2007; Fernandez et Zheng, 2008; Ivanhoe, 2009).</p>
<p>Facteurs culturels et civilisationnels</p>	<p>La «Connexion confucéenne» (Hofstede et Bond, 1988) a mis en évidence deux types de dimensions. Il existe des dimensions culturelles spécifiques à la sphère confucéenne (le contrôle de l'incertitude et le dynamisme confucéen du travail) et d'autres universelles se trouvant à la fois chez les Chinois et le reste du monde (individualisme/collectivisme incluant la distance hiérarchique et l'intégration). Dans les valeurs associées au dynamisme confucéen, il existe des facteurs orientés vers le futur (la persévérance, les relations hiérarchiques, la parcimonie et la peur du déshonneur) et d'autres orientés vers le statu quo (la fiabilité, sauver la face, le respect de la tradition et la réciprocité dans les relations). Cela veut dire que le leader doit agir avec prudence, diligence, politesse, sociabilité selon la Voie moyenne (aucun excès), sans passion ni violence, un pied sur terre et l'autre en avant tourné, vers l'avenir. Il doit avoir une volonté avec deux aspects, celui de la politique sociale dont l'horizon est le bien et celui de la connaissance dont l'horizon est d'apprendre de ses propres expériences.</p>
<p>Facteurs socio-culturels</p>	<p>Les confucéens candidats au concours général du mandarinat, n'ayant pas réussi leur examen de recrutement, ont alimenté historiquement la classe des marchands. Grâce à leur formation en confucianisme, ils ont réussi à imprégner la moralité, l'éthique et les vertus confucéennes dans cette classe qui devient le noyau dur de l'entreprise chinoise du XIX^e siècle et qui se perpétue jusqu'à nos jours (Cheung et King, 2004). La persistance avec la tradition confucéenne de la conduite des affaires fait en sorte que, malgré les révolutions, la mentalité des affaires n'a pas disparu. En 2004, il y a toujours des entrepreneurs fidèles aux vertus confucéennes qui s'inspirent de certains modèles passés; ex. Jing Yuan-shan, un entrepreneur confucéen «par excellence» du XIX^e siècle a écrit des livres sur son métier dans lesquels il exhorte les marchands à ne pas se livrer à la compétition directe (Cheung et King, 2004). La survivance de la mentalité entrepreneuriale confucéenne à travers l'Histoire, même pendant les périodes les plus sombres du XX^e siècle, montre sa pérennité au niveau des rapports sociaux et des rapports entre les différents acteurs économiques (ex. allocation des ressources, approvisionnement) qui est à l'origine du succès actuel des entreprises chinoises (Hofstede et Bond, 1988; Lam, Paltiel et Shannon, 1994; Kwang-Kuo, Cheng et Lee, 2008).</p>
<p>Facteurs géographiques et politiques</p>	<p>La Chine s'étend sur une superficie de 9 596 961 km² (4^{ème} au monde) de la Mer de Chine jusqu'aux steppes asiatiques intérieures à l'Ouest et de l'Himalaya jusqu'à la Mongolie et la Sibérie au Nord. Cette continuité géographique lui donne une profondeur stratégique au cœur de l'Asie touchant l'Inde, le Pakistan, l'Afghanistan... Cette particularité définit son rôle géopolitique dans le continent. Par exemple, dans son opposition aux États-Unis, la Chine cherche l'alliance avec la Corée du Nord et l'Iran. L'alliance avec ce dernier lui permet de s'assurer de l'approvisionnement en gaz naturel et en pétrole en contrepartie de sa protection diplomatique au niveau du Conseil de sécurité de l'ONU et au niveau de sa stabilité interne puisque les Iraniens n'iront pas encourager les mouvements islamistes séparatistes dans les territoires ouïgours (Starr, 2001). Dans sa compétition avec l'Occident, elle a pénétré le continent africain en s'alliant avec des pays traditionnellement attachés aux anciens Empires coloniaux pour s'assurer de l'approvisionnement en énergie, matières premières, denrées et métaux rares (ex. le pétrole au Soudan, le cuivre au Congo...) tel que rapporté par Carmody et Owusu (2007).</p>

¹⁶ La Chine n'a pas connu la philosophie en tant que telle comme en Occident. C'est la littérature qui a assuré la fonction de philosophie. Dans ce cas, le terme «philosophie» doit être entendu dans le sens oriental, à savoir celui comprenant un enseignement tourné vers le sens de la vie en communauté située dans le cosmos par opposition à l'être de la philosophie occidentale (Bo Mou, 2009).

<p>Facteurs démographiques et économiques</p>	<p>La dimension démographique de la Chine (1 349 585 838 habitants selon The World Factbook, 2013) représentant le 1/5 de la population mondiale implique des besoins économiques à satisfaire dans des proportions colossales (Jing, 2000), ce qui se traduit par un marché interne conséquent et une main-d'œuvre abondante (812,7 millions), non uniformément répartie sur l'étendue du territoire et dont les niveaux de salaires sont très bas (salaires variant de 35\$ à 104\$ par mois selon Chine Informations, 2007). Ceux-ci constituent, entre autres, un facteur alléchant pour les entreprises étrangères à la recherche de réduction de coûts de production (Kirby et Kaiser, 2003). Ce qui est illustré par le volume de l'investissement étranger direct qui atteint des sommets inégalés comme rapporté par Perspective Monde (2013) :</p> <p style="text-align: center;">Figure 3 - 2 : Évolution de l'investissement étranger direct en Chine</p>  <p style="text-align: center;">Investissements étrangers directs - entrées nettes (\$US courant)</p> <p style="text-align: center;">Chine</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Investissements (en \$US M)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>82</td><td>430</td></tr> <tr><td>83</td><td>430</td></tr> <tr><td>84</td><td>430</td></tr> <tr><td>85</td><td>430</td></tr> <tr><td>86</td><td>430</td></tr> <tr><td>87</td><td>430</td></tr> <tr><td>88</td><td>430</td></tr> <tr><td>89</td><td>430</td></tr> <tr><td>90</td><td>430</td></tr> <tr><td>91</td><td>430</td></tr> <tr><td>92</td><td>430</td></tr> <tr><td>93</td><td>430</td></tr> <tr><td>94</td><td>430</td></tr> <tr><td>95</td><td>430</td></tr> <tr><td>96</td><td>430</td></tr> <tr><td>97</td><td>430</td></tr> <tr><td>98</td><td>430</td></tr> <tr><td>99</td><td>430</td></tr> <tr><td>00</td><td>430</td></tr> <tr><td>01</td><td>430</td></tr> <tr><td>02</td><td>430</td></tr> <tr><td>03</td><td>430</td></tr> <tr><td>04</td><td>430</td></tr> <tr><td>05</td><td>430</td></tr> <tr><td>06</td><td>430</td></tr> <tr><td>07</td><td>430</td></tr> <tr><td>08</td><td>430</td></tr> <tr><td>09</td><td>430</td></tr> <tr><td>10</td><td>430</td></tr> <tr><td>11</td><td>430</td></tr> <tr><td>12</td><td>430</td></tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Perspective Monde Université de Sherbrooke Source: La Banque Mondiale</p>	Année	Investissements (en \$US M)	82	430	83	430	84	430	85	430	86	430	87	430	88	430	89	430	90	430	91	430	92	430	93	430	94	430	95	430	96	430	97	430	98	430	99	430	00	430	01	430	02	430	03	430	04	430	05	430	06	430	07	430	08	430	09	430	10	430	11	430	12	430
Année	Investissements (en \$US M)																																																																
82	430																																																																
83	430																																																																
84	430																																																																
85	430																																																																
86	430																																																																
87	430																																																																
88	430																																																																
89	430																																																																
90	430																																																																
91	430																																																																
92	430																																																																
93	430																																																																
94	430																																																																
95	430																																																																
96	430																																																																
97	430																																																																
98	430																																																																
99	430																																																																
00	430																																																																
01	430																																																																
02	430																																																																
03	430																																																																
04	430																																																																
05	430																																																																
06	430																																																																
07	430																																																																
08	430																																																																
09	430																																																																
10	430																																																																
11	430																																																																
12	430																																																																
<p>Facteurs institutionnels</p>	<p>En raison de l'absence de législation réglementant l'émission des rejets industriels (gazeux, liquides ou solides), les entreprises étrangères en profitent pour installer leurs industries polluantes sur le territoire (Starr, 2001). De plus, ce qui est considéré en Occident comme corruption n'est pas qualifié comme tel par le Code pénal chinois. Ainsi, une malversation, crime en Occident puni par la Justice, est considérée comme un dysfonctionnement administratif et relève uniquement de la voie hiérarchique (Manion, 2004). Enfin, l'État crée des zones de développement industriel orientées vers l'exportation dans des régions éloignées de la Côte afin d'attirer les capitaux étrangers et résoudre les problèmes de chômage (Siika, 2001). Bref, les entreprises étrangères ont plus de liberté d'action que dans leur pays d'origine. Même quand un problème surgit, il y a possibilité de le régler en négociant avec le représentant du PCC et des autorités locales qui sont prêtes à accommoder l'entreprise étrangère pour pouvoir bénéficier de rentrées pécuniaires supplémentaires, ce qui soulève le problème de la corruption (Manion, 2004). D'ailleurs, selon l'indice international qui classe les pays des moins corrompus aux plus corrompus, la Chine fait partie des pays corrompus (en 18 ans, l'indice de perception a doublé) contrairement au Japon dont l'indice est faible et stable, et ce, tel que présenté dans la figure suivante qui comprend une compilation des données depuis que l'indice existe (Transparency International, 1995 - 2013)¹⁷ :</p>																																																																

¹⁷ L'ordre présenté de 2012 provient du rapport de 2013 (décalage d'une année). Le classement de Transparency International a été fait sur 176 pays (il varie donc de de 1 – pays le moins corrompu à 176 – pays le plus corrompu en ce qui a trait à l'échelle).

Figure 3 - 3 : Comparaison de l'indice de corruption de la Chine et du Japon



Après avoir présenté les facteurs concrets facilitant l'essor économique chinois, il y a lieu de présenter également d'autres facteurs qui ont contribué au succès de la Chine, spécialement au vu de l'expérience japonaise d'après-guerre. En effet, les intellectuels chinois de l'époque de la révolution de 1911 sont informés par Liang Qichao, un pamphlétaire chinois réfugié au Japon, installé à Tokyo de 1898 à 1912, de l'existence d'un État-nation japonais (Gernet, 1999) qui est à la fois « un modèle, un aiguillon, une menace et un stimulant¹⁸ » (Fogel, 2004). Seulement, la Chine, depuis 1911 jusqu'à la mort de Mao en 1976, perdue qu'elle est dans ses révolutions et rêveries socialistes, n'a pas pris conscience de son statut d'État-nation au sens westphalien du terme, mais elle a toujours cru en son statut d'État-civilisation à la mode antique (Zhang, 2004; Fukuyama, 2009). Justement, c'est la réforme de Deng Xiaoping qui a permis d'ancrer le projet de la nouvelle Chine sur le modèle de l'État-nation reposant sur une base culturelle de l'État-civilisation qu'était la Chine antique. Sur cette base, l'imitation du Japon paraît la voie la plus simple pour rattraper le peloton de ses anciens États suzerains. En d'autres termes, il y a eu...

¹⁸ Traduction libre.

- **Prise de conscience de son retard sur le monde** : La prise de conscience du rôle historique de la Chine au sein de la constellation des pays sinisés provient de la montée en flèche du Japon, ancien État vassal complètement détruit au cours de la Seconde Guerre mondiale, ce qui donne matière à réflexion au PCC qui vient tout juste de sortir de 10 ans d'une révolution culturelle sanglante ayant pris fin à la mort de Mao.

En même temps, la prise de conscience du retard par rapport à la constellation des pays sinisés est à l'origine de la volonté politique pour une émulation et un mimétisme du Japon (Zhang, 2004) : après la mort de Mao, le PCC sous la direction de Deng Xiaoping, au vu des résultats spectaculaires de la renaissance du Japon d'après-guerre, décide enfin d'ouvrir le pays sur le reste du monde afin de bénéficier de l'apport de capitaux et du savoir-faire étrangers pour répondre prioritairement à ses besoins internes en biens, services et devises étrangères (Zapalska et Edwards, 2001)¹⁹. Le modèle japonais qui s'impose à ce moment-là est déjà sous la loupe des Occidentaux qui veulent comprendre sa dynamique et ses particularités d'une part et est également une source d'admiration, d'inspiration et d'imitation pour les pays sinisés (ex. Corée du Sud, Taïwan) et ceux en voie de développement (ex. Inde, Malaisie) d'autre part.

- **Prise de conscience de son rôle civilisationnel historique** : Il est plus aisé pour la Chine de se reconnaître dans le Japon, ancien pays vassal doté d'une variante de sa civilisation (ex. système d'écriture²⁰, néoconfucianisme) que dans un pays occidental. Le modèle nippon devient alors accessible, imitable et source d'inspiration et de stimulation malgré l'animosité historique de la colonisation existant entre les deux pays. Ce n'est pas pour rien d'ailleurs que le livre étranger le plus vendu en Chine en 2008 est la biographie d'Ieyasu Tokugawa (Lewis, 2009).

Un rôle prépondérant dans l'avenir... Actuellement, il n'est pas aisé de décrire en quoi consiste exactement le projet d'ouverture de la Chine sur le reste du monde en 1979. Tout ce qui peut être

¹⁹ Le Japon est le premier partenaire commercial de la Chine au niveau de l'import en 2012 (et vice versa), suivi de la Corée du Sud et des États-Unis (The World Factbook, 2013); des échanges de main-d'œuvre sont favorisés ainsi que l'ouverture de succursales/usines japonaises et étrangères sont monnaie courante. De 1979 à 2005, le Japon a versé environ 24 milliards d'euros à la Chine, constituant ainsi le principal pourvoyeur d'aides publiques à la Chine selon un rapport du ministère japonais des Affaires étrangères rapporté par Maurel (2008). Cette aide prend la forme de prêts, de subventions et de coopération technique essentiellement dans la construction des infrastructures avec comme priorité les régions intérieures dans le but d'éliminer la pauvreté et les disparités interrégionales d'une part et de protéger l'environnement d'autre part (Masuda, 2003).

²⁰ L'œuvre de traduction des sciences occidentales menée par le Japon au cours de l'ère Meiji (1868 - 1912) s'appuie sur les kanjis chinois qu'ils combinent d'une façon particulière pour exprimer les différents concepts occidentaux. Il est alors plus aisé aux Chinois d'emprunter ces concepts occidentaux écrits en kanjis chinois par les Japonais que d'emprunter les concepts directement des Occidentaux (Iwao, Iyanaga, Ishii et al., 2002).

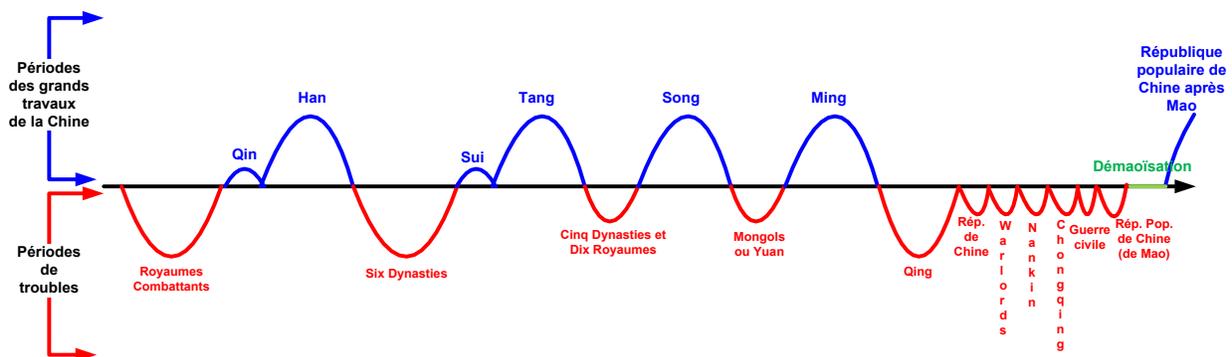
certain est que la Chine joue et continuera de jouer un rôle de premier plan dans l'échiquier mondial, restaurant tranquillement son image d'antan, celle de l'Empire du milieu, centre du monde.

3.1.3. EN CONCLUSION...

Suite à cette incursion dans l'histoire de la Chine, il appert que c'est une histoire cyclique qui alterne entre chaos et ordre :

- À une dynastie forte succède une période de troubles où la Chine est en guerre contre elle-même.
- Une dynastie forte se reconnaît par...
 - La prise de mesures de gestion du politique, de l'économique, de la justice et de la défense du pays.
 - Un programme de grands travaux dans le domaine agricole, hydraulique et portuaire.
 - Un programme de défense militaire par la construction de grandes murailles et par la fortification des villes.
 - Une politique de conquête de la constellation sinisée et une politique d'amélioration des relations internationales via les ambassades et les échanges commerciaux.
- Une dynastie faible se reconnaît par son particularisme territorial et par l'absence des caractéristiques d'une dynastie forte. La dynastie faible qui promeut une politique des grands travaux s'assure le succès sur les autres dynasties concurrentes.

Figure 3 - 4 : Cycles de l'histoire de la Chine



Les Chinois voient ces cycles comme un renouveau de la vie, de la création (c'est la transposition de la cyclicité des saisons de la société agricole dans la vie politique) à l'image du phénix qui ne cesse de renaître de ses cendres alors que les Occidentaux les considèrent comme une fatalité (Weber dans Schluchter, 1989).

Après ce survol de l'histoire de la Chine, il est important de se familiariser avec la pensée classique chinoise afin de mieux appréhender la Chine contemporaine.

3.2. UNE PENSÉE CLASSIQUE MILLÉNAIRE TOUJOURS À L'ŒUVRE²¹

D'après Jaspers (1953) cité dans Armstrong (2006), la période dénommée l'âge axial (800 - 200 avant J.-C.) connaît un tournant décisif dans le développement spirituel de l'humanité. C'est au cours de cette période que les Écritures saintes et les grandes pensées de l'Humanité voient le jour : Confucius, Bouddha, Upanishad, Zarathoustra, l'auteur du *Dao De Jing*, la Bible des Hébreux, Socrate, Platon et Aristote. Ainsi, durant cette période, la pensée classique chinoise a connu des transformations spirituelles à l'image des transformations sociales qu'elle a accompagnées. À l'époque de Confucius, deux principales pensées s'affrontèrent : l'une visible, le confucianisme; l'autre cachée, le taoïsme et ce, au fur et à mesure que la situation sociale se dégrade avec le déclin des principautés conservatrices de la tradition et l'émergence de nouvelles principautés dirigées par une « petite noblesse » peu soucieuse de la tradition et cherchant à trouver un nouveau mode de gestion des affaires sociales et politiques. D'autres écoles de pensée verront le jour en réaction à l'une et/ou à l'autre.

Ceci dit, voici les différentes pensées classiques ayant accompagné l'évolution historique de la Chine.

3.2.1. LE CONFUCIANISME

Confucius²² a vécu à une époque marquée par des conflits sanglants et des troubles sociaux. Il pense détenir un secret pour résoudre les problèmes de gestion de sa province. Il crée une académie locale dans laquelle il dispense un enseignement qui attire vite l'attention des jeunes de son époque. De gestionnaire, il se retrouve réformateur de la société.

²¹ À moins d'indication contraire dans le texte, nos principales sources sont les suivantes : Armstrong (2006, 2007), Bo Mou (2009), Bol (2008), Eliade (1984), Gernet (1999, 2005), Giles (2008), Haeger (1972), Ivanhoe (2009), Minford (2008), Mourre (1961), Poceski (2009), Rainey (2010), Ryckmans (1987), Starr (2001), Sun Tzu (1972), Waley (1958), Watson (2007) et Xiusheng et Ivanhoe (2002).

²² Les hommes qui ont influencé le cours de l'humanité ont attiré l'attention des penseurs européens du XIX^e – XX^e siècle. En effet, Cassirer (1946) présente Carlyle et le culte du héros de l'humanité ayant eu une influence sur la montée du fascisme et du nazisme et qui ont eu une influence sur d'autres penseurs tels que Weber (Ritzer, 2008).

Selon le classement des 100 personnalités ayant le plus marqué l'humanité (Hart, 1993), le Japon n'a aucun représentant alors que la Chine est représentée par :

- » Deux penseurs confucéens (Confucius arrive en 5^{ème} position; Mencius, disciple de Confucius, en 92^{ème} position).
- » Un penseur taoïste (Lao Tseu en 73^{ème} position).
- » Un empereur adepte du légisme (l'empereur Qin, Shi Huangdi, qui a unifié la Chine en 17^{ème} position).
- » Un empereur adepte de la pensée confucéenne (l'empereur Sui, Wen Ti, qui a réuni le pays, en 85^{ème} position).
- » Un inventeur (l'inventeur du papier, Ts'ai Lun, en 7^{ème} position).
- » Un seigneur de la guerre (Mao Zedong en 89^{ème} position).

Sa célébrité ne dépend pas cependant de ses propres idées. Elle est issue de la compilation des idées de ceux qui l'ont précédé, faisant de lui le sauveur de la mémoire collective de la Chine dite archaïque. C'est donc grâce aux cinq livres classiques (*Yi King, Chou King, Che King, Li Ki* et *Tchou'ouen Ts'ieon*)²³ qu'il tient sa renommée. Toutefois, ses disciples de la première génération éditeront son enseignement, objet de quatre classiques également²⁴. Il est à noter que le confucianisme a évolué à travers les siècles tel que présenté à l'annexe 16.

Confucius s'intéresse à ce qui se passe objectivement dans le monde terrestre puisque sa doctrine est une philosophie morale patriarcale/clanique et politique dont le but est de faire régner l'harmonie et l'ordre dans l'État en formant les individus et en les éduquant. Le confucianisme prêche l'action auprès du peuple tout en conservant la structure hiérarchique de la société figée.

La conception de l'État confucéen est d'assurer le bien-être de ses citoyens exprimé en termes d'harmonie, d'ordre, de sécurité, de bonheur, d'éducation et de richesse (Mencius, cité dans Ivanhoe, 2009) :

L'État confucéen est géré par un prince en bon père de famille. Il s'agit d'un système paternaliste et sa gestion est calquée sur celle de la famille (Mencius, cité dans Ivanhoe, 2009). Le premier noyau de gestion sur lequel insistent Confucius et Mencius est la gestion familiale. La gestion de la principauté (collectivité) s'inspire de la gestion familiale. La hiérarchie, héritage confucéen, comprend les rapports entre gouvernants et gouvernés, rapports père-fils, rapports homme-femme, rapports frère aîné et frère cadet, rapports ami aîné et ami cadet. Et pour toute relation supérieur-inférieur, il doit y avoir une hiérarchie de valeurs. Ainsi, par exemple, à la bienveillance correspond l'obéissance ; à la rectitude, la soumission ; à la justice, la déférence ; à la sagesse, la loyauté ; à la fidélité, la constance. Cette caractérisation des relations interpersonnelles se retrouve encore aujourd'hui au sein de l'entreprise qui est une macro-reproduction de ce qui se passe à l'échelle de la famille. (Er-Rafia, 2010 : 135-136)

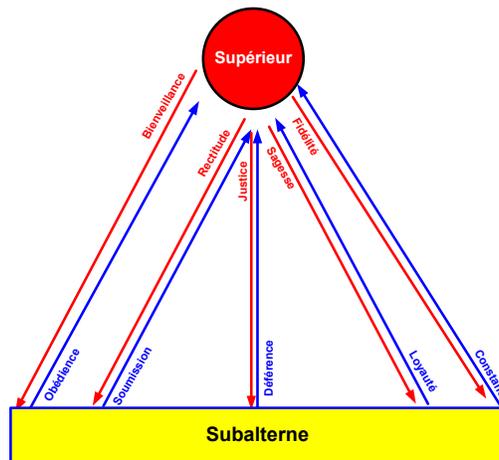
²³ Consulter l'annexe 14 pour avoir plus de détails au sujet de ces classiques.

²⁴ Ces classiques sont les suivants (Mourre, 1961) :

- » Le *Louen Yu (Entretiens et Discours* ou *Analectes*) de Confucius. Il s'agit d'un document de base qui nous servira, avec le livre de Mencius, à l'établissement de l'idéaltype du modèle confucéen de gestion et que nous présentons sous forme de tableau à l'annexe 15.
- » Le *Tchong Yong (Invariable milieu)* attribué à son disciple Tseu Sseu qui résume les grands thèmes de la morale confucéenne. C'est le portrait du sage vivant en équilibre avec ses désirs et passions et en harmonie avec la nature et le Ciel. Il s'adresse à l'homme en tant qu'individu.
- » Le *Tahio (Grande Étude)* du disciple Tseng-Ts'an est consacré à l'influence du Sage sur la société.
- » Mong Tseu (Mencius pour les Occidentaux) qui a rédigé le livre dont la source est la plus sûre en matière de la doctrine confucéenne systématisée complètement.

À ces quatre classiques de la seconde génération, il existe le *Hiao King (Livre de la piété filiale)* qui est un bref dialogue entre Confucius et son disciple Tseng-Ts'an et qui jouit toujours d'une grande estime auprès des lecteurs chinois.

Figure 3 - 5 : Rapports confucéens entre supérieur et subalterne



À l'échelle de base de ce modèle, au sein de la famille, le supérieur est le père de famille tandis que le subalterne, c'est le reste de la famille ; l'individu dans le sens occidental n'existe pas dans ce modèle. L'individu est pris dans un réseau et se définit par rapport à son réseau.

Tableau 3 - 3 : Caractéristiques générales de la pensée confucéenne

1	Le rejet des constructions métaphysiques et confusion du Ciel avec la Nature.
2	La continuité dans le temps et l'espace de la civilisation chinoise avec ses traditions, impliquant le culte des ancêtres pour la vertu pédagogique morale et politique et le maintien de l'ordre social.
3	L'objet de sa morale est de s'intéresser aux affaires des hommes et de la société ici-bas. Il s'agit de former des personnes vertueuses, des hommes supérieurs (<i>zunji</i>), des êtres nobles (notamment l'aristocratie), des gouvernants habiles, des fonctionnaires avisés et disciplinés, des honnêtes gens cultivés, polis et sociaux suivant la « Voie du milieu » (les positions extrêmes sont bannies). Modération et opportunisme en toutes choses, ne rien entreprendre avec passion, ne rien rejeter avec violence, douter de tout plan préconçu et suivre les événements et non les devancer. Ces principes ont permis à la Chine, tout au long de son histoire, de se courber sous la violence, de se redresser dans la prospérité (comme il en est aujourd'hui) en se tirant toujours des tempêtes en voguant comme une planche perdue en mer qui plonge et émerge aux passages des vagues.
4	Il y a un fatalisme dans cette morale confucéenne que ni Mo-Tseu (479 - 381 av. J.-C.) ni Mao Zedong (XX ^e siècle) n'ont manqué de critiquer.
5	Le culte des Ancêtres et la piété filiale : la famille étant le centre de tout système social moral et politique, elle sert alors d'exemple concret pour le généraliser à l'ensemble de l'État, ce qui est à l'origine d'une morale patriarcale. La piété filiale est la « racine de la puissance morale chez l'homme » (Mourre, 1961) et, de ce fait, à la bonté des parents, le fils doit adoration et, une fois morts, il leur doit un culte, d'où la justification du culte des Ancêtres pour assurer la permanence des liens sociaux. La vertu d'humanité, fondée sur le principe de réciprocité, s'exerce au-delà des limites familiales et elle n'est qu'une extension de la piété filiale. Au départ, le culte des Ancêtres était le seul privilège de la dynastie régnante et, progressivement, ce privilège fut accordé au peuple. Le Chinois a un attachement particulier à ses ancêtres. La conception de l'âme chez les Chinois présente une similitude avec l'âme platonicienne. Une partie végétative qui meurt avec le corps et une âme spirituelle qui, selon les écoles, remonte au ciel ou réside dans l'autel familial. Des cultes très précis et détaillés permettent au Chinois d'honorer ses ancêtres qui seront unis dans le syncrétisme entre le confucianisme et le taoïsme à partir de la dynastie des Han.
6	Le gouvernement des Sages : Confucius élabore un système pour consacrer l'aristocratie et, en cela, il se rapproche de Platon et de sa République. Sa seule justification est de respecter la nature sociale des choses. Le Gouvernement laissera se développer les bons instincts de chacun tandis que le prince sage doit imposer la vertu par l'exemple (« Celui qui gouverne au moyen de sa vertu, lit-on dans le <i>Louen Yu</i> , est pareil à l'étoile polaire qui reste fixe en son milieu pendant que toutes les étoiles le saluent »).

3.2.2. LE TAOÏSME²⁵

Alors que Confucius représente la Chine officielle, politique et conservatrice, Lao Tseu, lui, représente la Chine secrète, cachée à la recherche pour éteindre sa soif de mysticisme. Confucius traite Lao Tseu d'illumine alors que Lao Tseu prend Confucius pour un aveugle (Mourre, 1961). Ces deux personnages et deux pensees, bien qu'opposees, constituent les deux faces d'une meme piece. C'est autour de ces deux pensees opposees et complementaires que le systeme de la pensee chinoise est articule.

En effet, d'une part, Confucius s'interesse a ce qui se passe dans le monde reel ici-bas, sur terre, au concret, au reel et au bonheur terrestre puisque sa doctrine est une philosophie morale et politique dont le principal but est de faire regner l'ordre dans l'Etat, et ce, en formant des personnes vivant en conformite avec la vertu. D'autre part, Lao-Tseu neglige l'ici-bas et s'interesse plutot a ce qui se passe dans le Ciel et dans le fond de l'ame en s'unissant a la « Voie », une sorte de principe essentiel de l'univers et d'agent de ses transformations infinies (energies). En fait, l'aspect concret du confucianisme s'oppose et complete l'aspect mystique du taoisme, rappelant ainsi les enseignements d'Aristote et Platon en Occident. Toutes les influences culturelles etrangeres historiques sont prises en charge simultanement par les deux pensees afin de les siniser et de les assimiler, notamment en ce qui a trait a la philosophie indienne et au bouddhisme.

Le Tao peut se definir en dernier lieu par l'ultime principe metaphysique englobant tous les aspects du devenir et de la multiplicite. Le Tao etant eternel, l'objet de l'adepte est l'union avec lui. Pour ce faire, il faut etre indifferent a ce qui se passe ici-bas et par des meditations et ascèses. Confondu avec le Tao infini, l'homme devient au-dessus des forces de l'univers et peut commander a sa guise, par exemple, de traverser un feu sans se faire bruler. Avec ces miracles, c'est l'ombre du magicien qui se profile. A

²⁵ Le livre fondamental du taoisme est le *Tao-To Kin (Livre de la Loi universelle et de son action ou Livre de l'Être et de l'Existence ou Livre du Tao et du To)*. Deux disciples, Tchouang-Tseu et Lie-Tseu (Yu-K'eu ou Licius en latin), sont remarquables pour leurs classiques.

Rappelons que nous nous interessons aux dogmes du taoisme et non aux theories qui en derivent. Nous voyons mal comment on peut en tirer une theorie du taoisme. Par contre, nous pouvons admettre que certains en ont tire une doctrine.

l'époque des Han (206 avant J.-C. - 220), le taoïsme populaire sera l'apanage des charlatans²⁶. Avec le temps, le taoïsme s'est vu organisé en religion pour se démarquer des magiciens et des devins²⁷.

Une autre caractéristique de la pensée taoïste est celle du « non-agir ». Ce principe poussé à l'extrême répudie même l'apprentissage de la science et se contente de prêcher un scepticisme mystique similaire à celui des mystiques judéo-chrétiens et des soufis musulmans. Cette recommandation du non-agir est partagée avec les légistes pour qui le prince ne doit pas agir, mais doit créer une structure dirigée par des fonctionnaires officiels qui agissent en son nom et à sa place. Dans le mysticisme des taoïstes, les légistes voient un moyen de retrait des affaires sociales et de méditation afin de créer le « Vide » qui est la matrice de toutes les pensées du monde afin d'en chercher les solutions aux problèmes qu'ils confrontent.

3.2.3. L'ÉCOLE MOÏSTE

Un des premiers courants ayant réagi contre le confucianisme et le taoïsme est celui des moïstes ou l'école de Mo-Tseu. Mo-Tseu a vécu un siècle après Confucius (479 – 381 avant J.-C.), spécialiste des fortifications, il n'a pas envie d'exercer le pouvoir. Il est connu pour être intervenu entre deux princes pour les convaincre de ne pas s'affronter. Il s'oppose à Confucius dans tous les domaines. Il crée une théodicée pour des raisons morales, rejette la fatalité de Confucius et définit le cycle cosmique sous la souveraineté d'un Dieu qui jugera les hommes pour leurs actes. Les justes sont récompensés, les injustes seront châtiés. L'école moïste prêche l'action sociale (altruisme) auprès du peuple, rejette la stratification sociale en affirmant l'égalité des hommes et en remplaçant la Voie par un amour universel similaire à celui du christianisme²⁸ (opposé à l'amour discriminatoire de Confucius).

L'École moïste prêche un socialisme théocratique qui a le goût de la modernité qui ne manque pas d'inspirer Mao Zedong au XX^e siècle. Elle prêche aussi l'égalité entre les hommes, le primat de l'altruisme et soutient comme le confucianisme la nature bonne de l'homme à sa naissance qu'il faut modeler par

²⁶ Le grand succès du taoïsme est la magie, notamment celle de la recherche de l'immortalité et de la transformation du cinabre en or. Ce succès auprès du peuple illettré participe à la diffusion des idées taoïstes. À l'époque des Han (206 avant J.-C. – 220), l'Empereur T'Cheng se convertit au taoïsme en l'an 14 avant J.-C. Dix ans plus tard, son successeur Nai reconnaît 700 lieux saints taoïstes et autorise 37 000 sacrifices de bétail principalement. Après plusieurs troubles politiques, notamment ceux des Turbans jaunes (secte taoïste Taiping 184 - 192), les taoïstes philosophes se désolidarisent du taoïsme populaire et la voie est ouverte au bouddhisme indien pour conquérir le peuple.

²⁷ Consulter l'annexe 17 pour avoir plus de détails sur le taoïsme.

²⁸ Au XVII^e siècle, les premiers missionnaires chrétiens en Chine sont traités ironiquement de moïstes et Mo-Tseu est qualifié de « Jésus de la Chine » (Mourre, 1961). Russel (1996 : 321-322) traitant de la pensée judéo-chrétienne fait remarquer que l'amour universel et la Règle d'or («ne fais pas à autrui ce que tu n'aimeras pas qu'on te fasse») étaient connus au II^e siècle avant J.-C., ce qui n'empêche pas de se poser la question quant à l'influence de la pensée chinoise sur le Moyen-Orient, terminus de la Route de la soie...

une éducation appropriée. Pour cette école, la Voie est une sorte de providence à la manière du monothéisme judéo-chrétien. Ce courant reproche au confucianisme de ne s'intéresser qu'à la vertu et non au travail social.

3.2.4. LE LÉGISME

Suite à la révolution technique, agricole et militaire que la Chine a connue, le légisme voit le jour²⁹. À l'opposé des courants précédents qui s'intéressent au peuple et à son éducation, les légistes s'intéressent au prince pour le conseiller et pour se dévouer entièrement à ses intérêts.

Cette doctrine est basée non pas sur des spéculations mais sur la prise de mesures concrètes. Elle ignore les spéculations théologiques ou politiques et se fonde essentiellement sur le pragmatisme. Elle comprend trois piliers, à savoir « l'universalité de la loi pénale, la technique de la manipulation des hommes dans l'art de gouverner, l'importance des positions de force du pouvoir » (Vandermeersch, 2008). Pour arriver à ses fins, le prince s'appuie sur des structures (une bureaucratie) et des hommes qui lui sont dévoués. Ces derniers sont sélectionnés non pas sur leurs vertus mais sur leur aptitude à appliquer aveuglément la loi³⁰. Considérée comme étant « les deux poignées du gouvernement », Han Fei, penseur légiste, s'évertue à user des sanctions et des récompenses d'une manière uniforme indépendamment du statut social de l'individu; cette égalité devant la loi est inspirée de l'égalité moïste et est contraire à la société hiérarchisée des confucéens. Li Si³¹, disciple du confucéen Xunzi, devient un légiste notoire à l'image de l'inquisiteur Torquemada. Il est à remarquer que tous les légistes illustres ont eu une fin violente.

De plus, la doctrine de Shan Yang comprend ce qui suit : la tradition n'a aucune valeur; la valeur standard doit changer avec les conditions sociales (c'est l'adaptation); si les hommes étaient heureux à l'époque légendaire, c'est qu'ils étaient moins nombreux qu'aujourd'hui et disposaient de plus de ressources. Il explique les troubles actuels par la compétition pour les ressources. Il renverse la règle d'or : le prince doit faire subir à autrui ce qu'il n'aimerait pas subir.

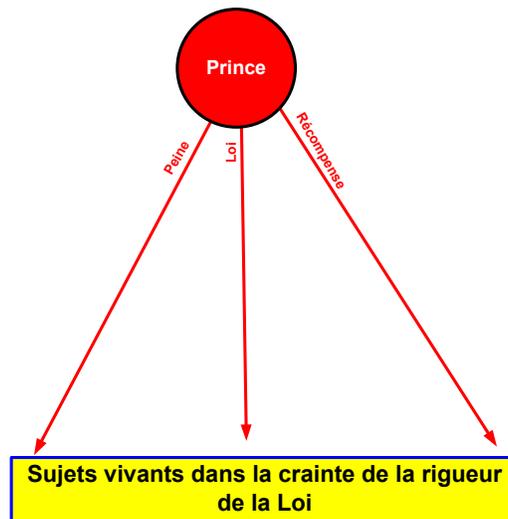
Voici le schéma des rapports entre le supérieur et ses subalternes dans le cadre du légisme :

²⁹ Consulter l'annexe 18 pour avoir plus de détails sur le contexte de naissance du légisme.

³⁰ La loi ici ne doit pas être comprise dans un sens occidental. Le juge légiste ne l'interprète absolument pas. Tout son effort est concentré sur la qualification du délit qui lui permet de fixer la peine prévue par le Code pénal.

³¹ Han Fei, Xunzi ou Li Si, bien qu'étant officiellement légistes, ont un arrière-fond confucéen (côté visible – côté caché).

Figure 3 - 6 : Rapports légistes entre supérieur et subalternes



Au terme du succès politique des légistes par la constitution de l'empire des Qin et à la suite d'une inquisition sanglante s'achevant avec l'autodafé de tous les ouvrages classiques et l'exécution de 460 maîtres en 213 avant J.-C., les Chinois rejettent ce mode de pensée exclusif illustré par la position de Li Si, le légiste qui considère que l'unification politique de la Chine doit impliquer la destruction totale de l'opposition car, pour lui, il y a un seul monde, un seul empire, un seul gouvernement, une seule histoire, une seule idéologie. La chose n'a pas changé deux mille ans plus tard puisque c'est exactement ce que prêche aujourd'hui le PCC...

3.2.5. LE YIN ET LE YANG

Quand le premier empereur des Qin a voulu justifier son accession au trône de l'empire, il a écarté tous les savants confucéens, moïstes, taoïstes. Il a choisi de faire appel aux astrologues et aux devins qui excellent dans la méthode du yin et du yang. À chaque chose apparente (yang) correspond un côté secret (yin) à l'image de ce qui est objectif correspond un subjectif. Cette conception est inspirée d'une conception naturelle issue de l'opposition ciel-terre, face éclairée d'une montagne (l'adret) – face à l'ombre (l'ubac), dualité homme-femme³².

Premièrement, les forces de la nature sont divinisées. Ce courant est précédé par un animisme auquel sont associées des légendes mythiques. La Chine n'a pas connu de mythologie; absence de combats des dieux, des dieux tués, des mariages sacrés entre divinités, pas de panthéon officiel, pas de cosmogonie ni

³² Consulter l'annexe 19 pour avoir plus de détails sur les origines de ce courant.

aucun dieu anthropomorphe (Armstrong, 2006). L'attention est portée sur les forces de la Terre et les forces du Ciel. Le pressentiment évolue alors vers l'adoration du Ciel souverain qui, par son eau, féconde le sol et fait sortir des récoltes, assurant ainsi la vie du bétail et celle des hommes. Le pressentiment évolue aussi vers l'adoration de la Terre souveraine, le Dieu du Sol de l'Empire qui a son autel dans le palais du Fils du Ciel (l'Empereur). Compte tenu de l'organisation de l'Empire et de la société, il y a également des dieux du Sol régionaux institués par les Seigneurs. Les fonctionnaires locaux instituent eux aussi les dieux du Sol pour leur circonscription. Finalement, chaque chef de famille institue son Dieu du Sol familial. Cette décentralisation de la divinité Sol montre que, dès les temps antiques, la religion chinoise laisse paraître son profond sens politique pouvant assumer une religion d'État. Les Chinois n'inventent des dieux que pour en tirer profit dans les travaux agraires, consolider les liens avec la nature, anticiper une bonne récolte et renforcer l'enracinement dans la terre ancestrale.

Deuxièmement, une harmonie supérieure est pressentie. Cette prise de conscience immédiate des forces du Ciel et de la Terre fait du Chinois un centre de convergence des puissances d'en haut et d'en bas. Le Chinois réalise que sa vie dépend de la Terre et du Ciel et en conclut que l'ensemble ne peut être régi que par une Loi unique. Le Chinois apprend aussi que sa vie dépend des largesses du Ciel pour produire une bonne récolte. Pour favoriser les chances de succès, il use du procédé de la divinisation (yin et yang) et des croyances magiques pouvant influencer, détourner ou contraindre les forces agissant dans l'univers. Sa vie étant réglée par l'harmonie du Ciel et de la Terre, le Chinois peut collaborer à cette harmonie en faisant de l'ordre dans sa propre vie. Par une mauvaise conduite, il provoque un désordre dans l'ensemble du monde et ce désordre peut s'exprimer à son tour par un cataclysme ou un événement anormal.

Dans le *Chou King (Traité de la Grande Règle)*, les Chinois définissent leur intuition d'une étroite interdépendance entre le monde céleste, le monde physique et le monde moral. Selon cette doctrine, il existe cinq éléments (la terre, l'eau, le feu, le bois et le métal). À partir de chaque élément peut naître une chaîne de correspondance reliant étroitement toutes les manifestations de la vie cosmique et animale, terrestre et céleste, sensible et morale. Tseou Yen, le philosophe, enseigne au III^e siècle avant J.-C. que les éléments s'engendrent et se détruisent les uns les autres : le bois engendre le feu, le feu la cendre (la terre), la terre le métal, le métal fondant l'eau, l'eau le bois; la terre absorbe l'eau, l'eau éteint le feu, le feu fait fondre le métal, le métal coupe le bois, le bois écrase la terre... Appliquées à la politique, ces conceptions donnent une philosophie de l'histoire. La lutte des royaumes reflète la lutte des éléments. Les dynasties se supplantent les unes les autres de même que les éléments avec qui ils se

trouvent en correspondance. Correspondance et alternance, ces thèmes finissent par donner la doctrine du yin et du yang une consistance pour traduire l'ensemble des phénomènes de la vie. Finalement, la société doit être le modèle d'après lequel est imaginée la structure générale du Monde. Il s'agit là d'une caractéristique de la pensée chinoise, à savoir qu'il faut partir du modèle général abstrait au particulier, ce qui est à l'opposé de la pensée japonaise qui refuse tout modèle général abstrait.

Finalement, il y a la divination. Le procédé divinatoire le plus précis et le plus utilisé était celui des mutations exposé dans le *Yi King*. Le système n'a pas changé et il est encore en usage aujourd'hui même. Il s'agit d'une série de 64 hexagrammes faits de brindilles d'achillée disposées en lignes continues représentant les forces du yang et en lignes discontinues représentant les forces du yin. Les hexagrammes sont obtenus de différentes combinaisons de huit trigrammes élémentaires désignant le ciel, la terre, le soleil, le tonnerre, le vent, la montagne, l'eau stagnante et l'eau courante. La divination est beaucoup plus un art qu'une analyse des coupes successives des brindilles qui servent à approcher la réalité élémentaire pour s'en inspirer.

3.2.6. L'ÉCOLE DES NOMS (OU L'ÉCOLE DES LOGICIENS SELON RAINEY, 2010)

Alors que le Légisme a remis en question les valeurs sociales, l'École des Noms, composée de dialecticiens et de sophistes représentés par Houei Che (IV^e siècle avant J.-C.) et Kong-souen Long (IV^e-III^e siècle avant J.-C.), s'arroge la liberté de s'attaquer à la solidité du langage, à l'identité de l'esprit avec lui-même (Mourre, 1961). Cette école développe des paradoxes dont les plus célèbres est celui de la flèche qui vole et qui ne vole pas et celui du bâton qui, coupé à l'infini, cesse ou ne cesse pas d'être un bâton.

Le légisme est le premier à avoir ordonné les sujets en 25 classes dépendant de leur comportement social selon les peines et les récompenses accordées par la Loi. À la fin du II^e siècle, lors de la décadence de l'empire des Han, une théorie de la « correction des noms », appelée nominalisme renaît pour corriger le relâchement des comportements moraux afin de déterminer le statut et la condition de chaque sujet. De 25 classes, la renaissance de cette théorie aboutit à 9 classes qui seront adoptées par l'ensemble des empires chinois et exportées au Japon.

3.2.7. LE SUNTSUISME³³ (OU LE STRATÉGISME SELON RAINEY, 2010)

L'œuvre de Sun Tzu dont les origines sont aussi obscures que le livre du taoïsme fut fort probablement élaborée durant la période des Royaumes Combattants. Elle résume les traits généraux des stratégies et

³³ Nous nous permettons de créer ce néologisme pour faire référence aux enseignements de Sun Tzu.

des tactiques qui sont mises en application au cours de ces longues années de troubles. Contrairement à la pensée militaire occidentale, la pensée militaire chinoise cherche à remporter la victoire sans livrer bataille. C'est le long de cette perspective que tout l'art militaire chinois s'articule en minimisant les pertes humaines et matérielles. La guerre devient une affaire de manœuvre en recourant à la désinformation, aux feintes et à la fourberie... L'œuvre énumère un certain nombre de conseils, de tactiques et des enseignements recueillis sur le champ de bataille.

Le suntsuisme n'est pas un courant de pensée classique. C'est une collection, un vade-mecum, de la préparation et de la conduite de l'action. Il s'agit autant d'une référence pour les affaires quotidiennes que pour les affaires importantes. Il cristallise le *modus operandi* de la mentalité chinoise que nous retrouvons actuellement à tous les niveaux de l'activité sociale. Il présente des points similaires au légisme, notamment dans la conduite des opérations de guerre, la fourberie et la gouverne des personnes. Il emprunte des traits au taoïsme, notamment le retrait et la méditation du chef qui doit faire le Vide taoïste en lui afin de trouver les solutions adéquates. Il emprunte au confucianisme la constance dans la poursuite des objectifs et la persévérance dans l'action. Il emprunte à l'école moïste l'esprit magnanime pour la conduite des négociations avant le déclenchement des hostilités. Enfin, il emprunte à la doctrine du yin et du yang l'esprit d'analyse des causes et des effets et l'observation des signes de la nature pour inférer les événements futurs.

3.2.8. LE BOUDDHISME CHINOIS

En l'an 61, l'empereur Ming-Ti (Han), troublé par un rêve, envoie une ambassade en Inde. Des reliques et deux moines constituent la cargaison que rapporte l'ambassade. Il a fallu quelques siècles de traductions et d'échanges pour que l'âge d'or du bouddhisme en Chine se manifeste à l'époque des Tang (618 - 907). Les monastères sont nombreux et la protection de l'empereur permet au bouddhisme d'Amitabha de l'emporter sur les autres courants.

Comme le taoïsme a préparé le terrain au bouddhisme, les lettrés de l'époque Han ont vu dans la Bonne Loi, une sorte de taoïsme amélioré et ils ont même salué dans le Bouddha, une personnification nouvelle de Lao-Tseu. Le Tao désigne alors l'illumination et la bouddhété, le «non-agir» taoïste est pris au sens de nirvana. C'est ce syncrétisme original caractérisant le bouddhisme chinois qui fera son chemin au Japon.

C'est ainsi que diverses écoles voient le jour³⁴. Il est à noter que le bouddhisme a subi des persécutions au cours de l'histoire. Il est tombé en déclin en Chine non pas par l'animosité chinoise, mais par la disparition du bouddhisme indien duquel il se ressourçait.

3.2.9. LES SYNCRÉTISMES

Au cours de la longue période des Royaumes Combattants, l'esprit chinois n'accorde qu'une vérité partielle à chaque courant philosophique. C'est en réunissant plusieurs courants qu'une vérité peut être cernée. Le fondateur de l'empire des Han rejetant le cynisme de Li Si, l'inquisition des Qin et le Code pénal des légistes amorce une réhabilitation des autres courants de pensée classique. Ainsi, au cours de cette longue période du VIII^e siècle jusqu'au II^e siècle avant J.-C. (« âge axial »), la pensée chinoise passe du stade de l'individualisme exclusif doctrinal au syncrétisme des doctrines.

Sachant d'abord que les sages des différentes écoles ne s'accordent pas sur un même objet, il s'en suit que chacun en perçoit un aspect et donc, chaque pensée n'offre qu'une vérité partielle de la réalité. La pensée chinoise de chaque école a mûri au cours des siècles en évitant toute confrontation avec les autres écoles, en respectant leur opinion et en tolérant la différence. Cet aspect caractérise la pensée chinoise (jusqu'à aujourd'hui) qui refuse de rejeter d'emblée n'importe quelle proposition et qui a cette aptitude à accepter l'opinion de l'autre, y penser et internaliser les parties qui semblent utiles pour soi. Quand le bouddhisme indien pénètre la Chine durant le règne des Han (dynastie fort tolérante), la pensée chinoise est en mesure de l'accueillir et d'en prendre des éléments pour en faire différents syncrétismes originaux.

Toujours durant la dynastie Han, l'institution de l'empereur se renforce par la doctrine du Mandat Céleste et par le Sacerdoce du fils du Ciel élaborés durant leur règne.

- **Le Mandat Céleste** : Le Chinois conçoit toujours l'homme dans un ensemble, dans un système de dépendance infinie. La société est révélée à l'homme, à la loi du Ciel et de la terre. L'Empereur est

³⁴ Les écoles sont les suivantes (Mourre, 1961) :

- » L'École de la discipline (Lu-Tsong), fondée au VII^e siècle, veille à une stricte observance monastique; au Japon où elle s'était établie en 754, elle porte le nom de Ritsu. L'école a disparu entre-temps.
- » L'École du pays pur (Ching-T'u-Tsong) est celle de l'amidisme, foi dans le Bouddha Amitabha (en chinois, O-mi-to-fu; en japonais, Amida) qui est conçu comme un dieu suprême et personnel, sauveur compatissant qui s'est volontairement soumis à l'Universelle Douleur. Introduit au milieu du II^e siècle, il est le plus ancien bouddhisme chinois. Largement répandu au Japon, l'amidisme est représenté par la secte Jodo fondée en 1175.
- » L'École de la méditation ou École de la spiritualité (Hin-Tsong) est créée en 526 par un missionnaire indien, mais cette école est préparée par Seng Tchao (384 - 414) et Tao-Cheng (360 - 434). Le Tch'an est une école typique chinoise qui influence les conceptions « intuitives » des néoconfucéens. Le Tch'an est à l'origine de l'école japonaise bouddhiste zen fondée en 1191.

le Fils du Ciel (T'ien-Tseu) qui a reçu une délégation du pouvoir pour réaliser concrètement l'harmonie des trois ordres (céleste, naturel et humain). L'Empereur n'est pas seulement le guide de l'humanité, mais le maître véritable de la terre. Il puise sa puissance dans le respect et l'obéissance de la Loi universelle. En cas de dérogation, son pouvoir s'écroulera. En Chine, le pouvoir n'est qu'une gérance. Une fois accordée, elle peut être reprise.

- **Le Sacerdoce du Fils du Ciel** : L'Empereur est une personne sacrée et ne se mêle pas au reste des hommes. Comme il est l'intendant de la Loi céleste sur Terre, il peut déléguer une partie de ses pouvoirs religieux aux seigneurs et fonctionnaires. C'est dans le palais sacré que le Fils du Ciel accomplit les nombreux rites destinés à maintenir l'ordre cosmique en harmonie.

Enfin, sous l'empire des Han, le premier syncrétisme voit le jour, celui du taoïsme religieux.

3.2.9.1. LE SYNCRÉTISME TAOÏSTE-CONFUCÉEN (LA RELIGION TAOÏSTE)

Le taoïsme, comme nous l'avons montré, est un mysticisme individuel qui consiste à se retirer de la société. Toutefois, avec l'évolution et l'abus du taoïsme, notamment la branche du taoïsme associée à l'obscurantisme populaire où se mêlent différentes traditions associant la magie, la médecine traditionnelle et la divination (yin et yang), les intellectuels taoïstes avec l'appui politique de l'empire et l'engouement populaire se sont mis à organiser tout un réseau de temples pour encadrer l'empire (700 lieux saints taoïstes en l'an 4 avant J.-C.) et à professer une doctrine plus conforme à la pensée taoïste.

La concurrence du bouddhisme pour la conquête des âmes est très tôt perçue par les prêtres taoïstes comme une menace à la culture chinoise (signalée également par le confucéen Wang-Tch'ong), ce qui les pousse à rejeter le bouddhisme prétextant que c'est une version indianisée du taoïsme chinois. Le bouddhisme, contrairement au taoïsme, offre le nirvana où toutes les âmes peuvent séjourner, ce qui fait cruellement défaut au taoïsme. Les taoïstes donnent alors une nouvelle version de la religion taoïste en empruntant au confucianisme le culte des Ancêtres qu'ils associent avec une théorie de l'âme, une tradition orale recueillie dans le *Tso-tchouan* (fin du IV^e siècle)³⁵. Le culte des Ancêtres confucéen, réservé aux parents, devient un culte de toute la lignée ancestrale.

Les taoïstes créent aussi une Trinité composée des Trois purs (le Sublime empereur à la pierre précieuse, la Grande origine et le Tao qui, dans sa manifestation, est le cosmos entier). L'au-delà est habité par Lao-Tseu divinisé, tous les esprits et les ancêtres de tout le monde, une image renversée de ce qui existe sur

³⁵ Selon cette théorie, chaque homme à sa naissance est doté d'une âme matérielle et d'une âme spirituelle qui, lorsqu'elle atteint sa plénitude après la mort, devient un esprit céleste, retournant à l'au-delà. Cette théorie a des traits de similitude avec la théorie de l'âme professée à l'École d'Alexandrie par Plotin.

la Terre. De plus, dans leurs temples, ils adoptent les rites et les cérémonies confucéens. C'est la première réponse théologique à l'invasion bouddhiste. Le succès du bouddhisme auprès des Chinois amène une autre réaction plus radicale, plus intellectuelle et plus rationalisée que celle des taoïstes : c'est le néoconfucianisme des Song.

3.2.9.2. LE NÉOCONFUCIANISME³⁶ DES SONG

Les confucéens, après des siècles d'étude, de réflexion et d'observation, ont trouvé le «défaut» de leur doctrine face à celle du bouddhisme. Ils ont trouvé que la doctrine du bouddhisme fournit un système universel pour l'interprétation à la fois de l'homme, de la nature, de la société et de son histoire. Cette doctrine se fonde sur un seul principe fondamental, à savoir l'état d'Éveil transcendantal. Les principes généraux de cet état appuyés sur les bodhisattvas dépassent les normes conventionnelles et touchent tous les êtres, ce qui implique que tous les hommes sont égaux devant le principe de l'état de l'Éveil (ceci rejoint le principe égalitariste des moïstes). La justice de l'état d'Éveil est aussi absolue que l'état d'Éveil lui-même³⁷.

Les confucéens élaborent le néoconfucianisme en le dotant d'un schéma fonctionnel similaire à celui du bouddhisme mais en le sinisant. Alors, l'état d'Éveil est remplacé par le Ciel (T'ien) ou le principe *Li*. Ils ajoutent l'Éther (*shi* ou *chi*) qui est une matière homogène pouvant être sous forme de yin ou yang. Pour paraphraser Kato (1986), la fonction de l'Éther et du couple yin-yang est d'assurer l'harmonie³⁸. Comme la vie humaine n'est point harmonieuse, l'Éther de l'individu devient turbide³⁹. Pour le clarifier et le rendre donc harmonieux, la méditation est abandonnée au profit d'une technique purement chinoise, celle de l'auto-moralisation par la culture des vertus de Confucius.

Le néoconfucianisme se compose d'un noyau dur de la culture chinoise confucéenne, suivi d'une enveloppe syncrétique taoïste et du yin et du yang, le tout dans un cadre structural général emprunté au bouddhisme chinois tel qu'illustré dans la figure suivante :

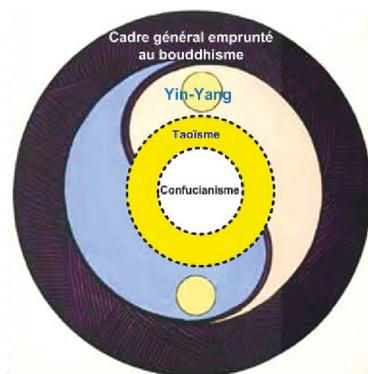
³⁶ Nous avons adopté la terminologie «néoconfucianisme» entendue selon les points de vue de Mourre (1961) et de Bol (2008) afin d'éviter les querelles de chapelles puisque la distinction entre néoconfucianisme et confucianisme est un sujet de débat entre chercheurs.

³⁷ Si nous donnons cette description technique assez détaillée, c'est pour saisir la solution apportée par les néoconfucéens.

³⁸ Cette synthèse a influencé, au cours du II^{ème} millénaire, la Chine et le Japon (Haeger, 1972); elle suppose une liaison permanente entre l'individu et l'Univers. Le confucianisme sert de noyau au néoconfucianisme; en ce sens, il a introduit toutes les pensées et les doctrines culturelles chinoises et bouddhistes indiennes dans le cadre d'une cosmologie. Cette dernière est fondée sur deux concepts : le Principe (*li*) et l'Éther (*shi* ou *chi*) sous forme de *Yin* ou *Yang*.

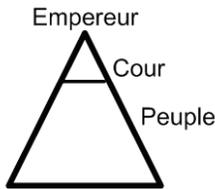
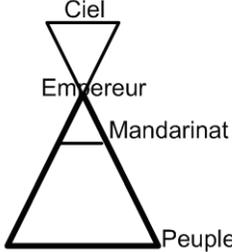
³⁹ Weber, dans *L'Éthique Protestante et l'Esprit du Capitalisme*, cite le même mot de turbidité morale mise en avant par Saint-Thomas d'Aquin au sujet de l'enrichissement.

Figure 3 - 7 : Composantes du néoconfucianisme des Song



Voici une brève comparaison des principales distinctions existant entre le confucianisme et le néoconfucianisme :

Tableau 3 - 4 : Principales distinctions entre le confucianisme et le néoconfucianisme

	Confucianisme	Néoconfucianisme
Mot-clé	Concret (parallèle à faire avec Aristote) : la vérité est égale à la réalité dans ce monde.	Abstrait (parallèle à faire avec Platon) : la vérité se trouve ailleurs, dans le Ciel.
Discours	Le discours est fait en termes réels concrets dans le schéma social terrestre.	Le discours est fait en termes métaphysiques abstraits puisqu'il y a une puissance supérieure surnaturelle (le Ciel). Les rapports sociaux sont exprimés en fonction de cette puissance.
Centre du pouvoir	Le centre du pouvoir est l'empereur qui est à l'écoute de son administration. L'empereur est immanent. 	Le centre du pouvoir est le Ciel. L'empereur est un intermédiaire entre le Ciel et le peuple. Le Ciel est transcendant. 
Culte des ancêtres	Il s'agit du respect des vivants aux parents morts.	Les ancêtres sont dans le Ciel (leur âme). Il s'agit du respect des vivants aux lignées des morts auquel on rajoute l'apothéose des grands personnages (sorte de déification : l'ancêtre devient un être éternel qui demeure près du Principe T'sin).

Plusieurs auteurs d'aujourd'hui confondent le néoconfucianisme avec le confucianisme; c'est le cas, par exemple, de Roper et Weymes (2007), Maurushat (2008) et Fernandez et Zheng (2008) tandis que d'autres (ex. Haeger, 1972; Hofstede et Bond, 1988; Cheung et King, 2004; Lehman, 2006) font la nette distinction entre les deux. Cette confusion a une conséquence majeure au niveau de la définition de l'harmonie. Chez Confucius et Mencius, l'harmonie est celle qui caractérise l'ordre social exprimé en

termes concrets tandis que l'harmonie chez les néoconfucéens est une harmonie au sein du cosmos exprimée en termes abstraits de métaphysique, ce qui permet le maintien de l'Empereur comme médium entre le Ciel et la Terre avec un Mandat Céleste sacré.

Le néoconfucianisme des Song restera la doctrine officielle de l'Empire chinois jusqu'à 1911, date de la révolution des républicains. Signalons que le néoconfucianisme des Song n'est qu'une dénomination attestant de l'élaboration de cette doctrine sous la dynastie des Song. Toutefois, elle fut toujours rejetée pour son hétérodoxie jusqu'à ce que la dynastie mongole des Yuan, qui vit son potentiel dans la gestion des domaines politique et social, en fasse la doctrine officielle de l'empire.

3.2.10. ET AUJOURD'HUI...

Ces écoles de pensée évoluent à travers les siècles pour donner un syncrétisme combinant toutes ces doctrines philosophiques millénaires. D'ailleurs, aujourd'hui, concrètement, dans la vie quotidienne, les religions et doctrines philosophiques en Chine présentent toutes le même faciès depuis que le néoconfucianisme a réalisé le syncrétisme bouddhisme – yin et yang – taoïsme – confucianisme. Nous ne voyons alors que les syncrétismes et la superstition liée au syncrétisme. Ainsi, par exemple, le Chinois portera des amulettes pour se protéger du mauvais sort, consultera l'horoscope chinois et fixera son programme selon la position favorable des zodiaques inspirée du yin et du yang, un néoconfucéen fera référence au Ciel dans son discours... Le légisme, le confucianisme et le stratégisme transparaîtront dans les actions prises par les individus...

3.3. EN BREF⁴⁰...

L'histoire de la Chine est une histoire cyclique qui oscille entre des périodes de troubles et des périodes de grands travaux et de faste, et ce, depuis l'Antiquité jusqu'à aujourd'hui. Cette histoire a été accompagnée par l'éclosion et le développement d'une pensée classique fort riche, inclusive qui a évolué au gré du temps. Elle est toujours à l'œuvre jusqu'à aujourd'hui. Signalons que la Chine a connu des transformations rapides et graduelles depuis la démaoïsation grâce à divers facteurs facilitateurs de l'essor économique actuel.

⁴⁰ Rappelons que ce chapitre est une présentation de l'idéaltype de narration de l'histoire et de la pensée classique chinoise afin de faciliter le développement de la perspective explicative du chapitre 5. Nous ne présentons pas l'histoire de la Chine au sens des historiens ni un résumé succinct de cette histoire, mais nous présentons un tableau historique idéaltypique qui nous sert de référent à notre perspective explicative pour faire ressortir les idéaltypes de tension au niveau de la gestion. Un idéaltype de narration ne peut être résumé.

CHAPITRE 4¹ : **HISTOIRE ET PENSÉE CLASSIQUE DU JAPON, CE PHÉNIX QUI TENTE TANT BIEN QUE MAL DE SE RENOUVELER**

Est-il encore nécessaire de présenter le Japon² aujourd'hui ? Tout le monde se rappelle les tragiques événements atomiques lors de sa défaite durant la Seconde Guerre mondiale et la triple calamité vécue de mars 2011 (le tremblement de terre et le tsunami ayant causé 20 000 morts et la catastrophe nucléaire de la centrale de Fukushima). Ses sports nationaux, le judo et le sumo, et même sa cuisine avec le célèbre sushi sont connus mondialement.

Comme le phénix, le Japon renaît de ses cendres après sa défaite lors de la Seconde Guerre mondiale. Il devient en près de 40 ans la 2^{ème} puissance économique mondiale au début des années 1980 talonnant les États-Unis pendant plus de deux décennies avant de finalement céder sa place à la Chine en 2011 et à l'Inde en 2012. En s'imposant sur le marché mondial, le Japon suscite des envies et essuie des reproches, notamment à cause de son interventionnisme ouvert à la suite de l'éclatement de sa bulle en 1990. Quand la crise financière de 2007 - 2008 frappe les États-Unis et l'Angleterre, l'interventionnisme qui lui est reproché hier comme infidélité aux lois du marché, est ironiquement embrassé pour sauver les économies américaine et anglaise d'une crise sans précédent par ceux-là mêmes qui tiennent tant à l'action de la main invisible. Les conséquences de cette crise continuent de sévir et de se propager en Europe.

Traiter du Japon, c'est d'abord s'affranchir d'une littérature abondante marquée par son occidentalocentrisme et de nombreux chercheurs le dénoncent dans sa quasi-totalité pour la distorsion de l'image de l'Orient, notamment Barthes (2005) qui invite à faire une «toilette» afin d'éliminer les préjugés occidentalocentriques conduisant à représenter ce qui se passe et ce qui se passait en Asie à travers l'histoire et l'actualité occidentales avec des concepts et du vocabulaire occidentaux d'un côté et à imaginer les sociétés contemporaines du Japon et de la Chine sur les modèles historiques occidentaux d'un autre côté.

¹ Ce chapitre, enrichi et mis à jour, est tiré de la proposition de thèse soutenue en décembre 2010 et du chapitre intitulé «Le Japon : le phénix qui ne cesse de renaître de ses cendres», écrit en collaboration avec Omar Aktouf et publié dans Aktouf et collaborateurs (2012) dont l'autorisation de l'éditeur est en annexe 1.

² Consulter l'annexe 20 pour avoir la fiche de présentation du Japon.

Si le Japon est un iceberg, le management japonais en constitue la pointe, celle qui sort de l'eau, visible à l'œil de l'observateur. Les 90 % invisibles sont sous l'eau et constituent la partie historique où la Loi, les mœurs et les comportements ne font du management qu'une coutume transmise de génération en génération par la famille, l'école et la vie active. Nous ne pouvons guère comprendre la partie visible sans connaître la partie cachée, car les clichés et les banalités, produits d'une « obésité discursive » des voyageurs et des journalistes, nous empêchent de comprendre en profondeur. Une présentation des éléments socio-historiques et sociopolitiques s'impose. Ce sera suivi d'une initiation à la pensée classique nipponne.

4.1. INCURSION DANS L'HISTOIRE DU JAPON³

Le Japon entre dans l'Histoire avec l'introduction du système d'écriture chinois. C'est une politique voulue par la Cour de Yamato afin de profiter de la vague civilisationnelle émanant de la Chine à travers les commerçants, les bonzes bouddhistes... À cette époque, et comme toujours d'ailleurs, quand le Japon prend conscience de sa faiblesse, il cherche à la corriger en adoptant les moyens et méthodes étrangères adaptés à ses propres besoins. Dans ce qui va suivre, nous présenterons un survol de cette histoire et de la pensée japonaise suivis d'une réflexion de la gestion globale dans ce pays.

4.1.1. UNE HISTOIRE DE STABILITÉ DYNASTIQUE ET DE JAPONISATION D'IDÉES ET DE TECHNIQUES ÉTRANGÈRES⁴

Au cours de l'ère préhistorique des sépultures anciennes ou *kofuns* (III^e – VI^e siècle), le sanctuaire shinto de la déesse Amaterasu, déesse du soleil, est fondé à Ise. Vers l'an 500, la principauté du Yamato est organisée en clans (*uji*) et bénéficiera des premiers échanges indirects avec la Chine via les relais coréens quant à l'introduction du système d'écriture chinois, les idées bouddhistes (552) et confucéennes ainsi que les arts et techniques. Suit alors l'ère Asuka (552 – 710) durant laquelle le Japon perd ses possessions en Corée (province de Mimana). En 587, c'est la victoire des pro-bouddhistes contre les défenseurs du shintoïsme comme religion officielle de l'empire.

³ Tout comme pour le chapitre sur la Chine, nous présentons ici les traits saillants des événements historiques qui ont un intérêt pour notre étude. Nous ne pouvons pas nous permettre de présenter tous les cas particuliers existants ni de descendre à un niveau de détail que l'idéaltype ignore...

⁴ À moins d'indication contraire dans le texte, nos principales sources sont les suivantes : Bernier (1995, 1998); Bouissou (1997), Cavasin (2009), Iwao, Iyanaga, Ishii et al. (2002), Donnet et Garrigue (2000), Dourille-Feer (2004, 2008), Dourille-Feer, Bouissou et Yatabe (2002), Frédéric (1984), Herail (1986), Johnson (1982), Kato (1985, 1986), Reischauer (1973), Sabouret (1988), Yoshikawa (1998).

En 604, le Japon se dote de la Constitution des XVII articles⁵ rédigée par le prince Shotoku Taishi qui restera en application jusqu'à la Réforme Meiji (1868 – 1912) durant laquelle une nouvelle constitution d'inspiration allemande voit le jour. Notons que la dynastie qui inaugure l'ère historique du Japon est encore régnante jusqu'à aujourd'hui, contrairement à la Chine qui a vu les dynasties se chasser les unes les autres et s'entretuer.

De 645 à 650, la grande réforme de Taika inspirée de la Chine des Tang apporte la chronologie historique en ères, le déplacement de la capitale d'Asuka pour Naniwa, la publication des quatre Édits⁶ et l'interdiction des constructions de *kofuns* (sites funéraires) pour ensevelir les nobles et les riches. En 669, les Nakatomi⁷ deviennent les défenseurs du bouddhisme après avoir été contre lui et prennent le patronyme de Fujiwara. En 701, le Code de Taiho donne la structure du gouvernement. La première émission d'une monnaie japonaise de cuivre a lieu en 708 suivie, deux ans plus tard, par la fondation d'une nouvelle capitale, Nara, calquée sur la capitale des Tang, inaugurant une nouvelle ère.

Avant de présenter les détails de chaque ère historique⁸, il est de mise de présenter l'ensemble des ères ainsi que quelques clarifications au sujet des noms utilisés pour ce découpage historique.

⁵ Consulter à cet effet l'annexe 21 pour connaître le contenu des articles.

Rappelons que l'appellation «Constitution des XVII articles» est reconnue par les historiens. Ce n'est guère une imposition de catégorie occidentale. Le médium de communication est occidental et les mots ne peuvent être qu'occidentaux. C'est le sens commun nécessaire à la communication. Autrement, il faut parler en japonais.

Ceci dit, La Constitution en XVII articles fut appliquée jusqu'à la fin de l'ère Tokugawa. Les grandes institutions ont été créées par la Réforme Taika. La constitution comme engagement moral n'a jamais été abandonnée et est restée, au contraire, au centre des tensions politiques dont voici trois cas historiques:

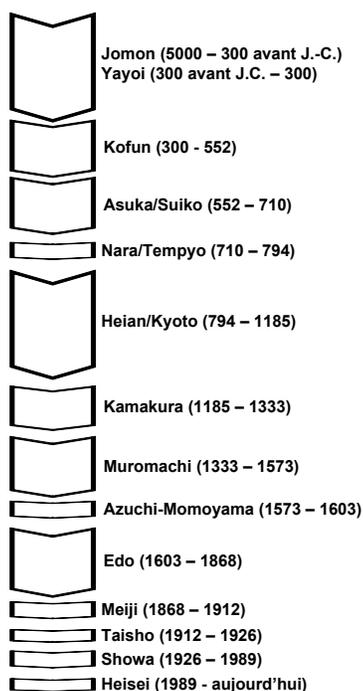
1. L'Empereur Godaigo a contesté le pouvoir du Shogun au nom de l'article confucéen de la Constitution en XVII articles qui considère que le Japon n'a qu'un seul maître. Godaigo, fort de cette valeur morale, a créé une Cour à part et a combattu le shogun.
2. Les shogunats historiques ont toujours reconnu l'autorité de l'Empereur et cela en vertu de cette valeur confucéenne inscrite comme provision dans la Constitution.
3. Date Masamune, à la fin de la période Edo, contesta le pouvoir du shogun et donna sa démission en se fondant sur la Constitution des XVII articles, notamment l'article stipulant que le pays n'a qu'un seul maître (voir à cet effet Iwao, Iyanaga, Ishii et *al.*, 2002 et Kato, 1985)

⁶ Nationalisation des terres qui dépendent désormais de la cour, organisation territoriale en provinces et nomination des fonctionnaires, établissement de registres de l'état civil associé à la répartition de rizières, adoption d'un nouveau système unique d'impôt.

⁷ Convertis par opportunisme politique au bouddhisme suite à leur coup d'État.

⁸ Le découpage historique proposé est celui adopté par les spécialistes de l'histoire politique japonaise et présenté par Reischauer (1973). Signalons qu'il existe un autre découpage qui ne concorde guère avec le premier, celui des spécialistes de l'art japonais.

Figure 4 - 1 : Ères historiques japonaises



Comme expliqué par Reischauer (1973), les noms de ces époques sont empruntés soit à des témoignages archéologiques (Jomon, Kofun), soit à des quartiers de certaines grandes villes (Yayoi, Muromachi), soit à des noms de règne d'impératrice (Suiko) ou des empereurs (Meiji, Taishō, Shōwa), soit à des noms de capitales politiques (Asuka, Nara, Heian, Kamakura, Edo). Pour Momoyama, il s'agit de l'emplacement où Toyotomi Hideyoshi (un des trois unificateurs du pays) s'est fait construire un palais au sud de Kyoto.

4.1.1.1. L'ÈRE NARA/TEMPYO (710 – 794)

De 712 à 720, le *Kojiki* (*Chroniques des événements anciens*) et le *Nihon Shoki* (*Annales du Japon*), qui joueront un rôle déterminant dans le shintoïsme du XVIII^e siècle à 1945, sont compilés. Vers 750, la réforme foncière échoue lamentablement, car la noblesse et les monastères bouddhistes s'approprièrent les terres nationalisées. Vingt ans plus tard, la dernière impératrice Shotoku meurt et le bonze Dōkyō (premier ministre) qui a tenté de s'emparer du trône impérial en abusant de la confiance de l'impératrice est exilé⁹.

⁹ Plus aucune femme n'accéda ensuite au trône impérial. C'est un problème contemporain puisque le prince héritier de l'actuel empereur n'a pas de descendant mâle.

En 780 - 781, les populations autochtones aïnoues¹⁰ se révoltent à Honshu. Durant cette époque, le Japon est «à l'école de la Chine».

4.1.1.2. L'ÈRE HEIAN/KYOTO (794 - 1185)

En 794, la capitale de l'empire est transférée vers Heiankyo, actuelle Kyoto, pour échapper à l'emprise des temples bouddhiques de Nara. Cette ère se caractérise par la création de l'institution du *kampaku*¹¹ (régent d'un empereur majeur) qui devient le réel détenteur du pouvoir au Japon, l'empereur étant éclipsé (784 – 1185). En 801, les Aïnoues guerroyent au nord de Honshu et se révoltent de nouveau en 854. Les ambassades japonaises en Chine commencées en 607 auprès de la dynastie des Sui continuent sous la dynastie des Tang jusqu'à l'an 894, intensifiant les apports chinois au Japon. En 857, Fujiwara Yoshifusa reçoit le titre de grand chancelier d'empire (premier ministre) et c'est le début de l'ascension de ce clan dans les sphères du pouvoir. En 866, il devient le premier régent étranger à la famille impériale. En 872, Fujiwara Mototsune, neveu et fils adoptif du premier, devient lui aussi régent¹². En 905, une compilation poétique du *Kokinshu* (anthologie poétique) paraît, témoignant de l'autonomie culturelle survenue au Japon. En 961, Tsunemoto, un des petits-fils de l'empereur fonde le clan des Minamoto qui prendra le titre de shogun (général) en 1192. De 1008 à 1020, la dame Murasaki compose le *Roman de Genji*. De 1185 à 1192, les guerres entre les Taira et les Minamoto prennent fin¹³ avec la victoire de ces derniers et le premier shogunat¹⁴ est fondé.

4.1.1.3. L'ÈRE KAMAKURA (1185 - 1333)

Durant cette ère, une nouvelle structure de la gestion de l'État voit le jour avec le double pouvoir central : celui du *tenno* (l'empereur) et de la cour d'un côté et celui du shogun (littéralement généralissime chargé de soumettre les ennemis) et de son *bakufu* (gouvernement) d'un autre côté. C'est la noblesse régionale qui s'empare du pouvoir réel, laissant la cour avec un pouvoir civil nominal.

¹⁰ C'est en 712 que le peuple aïnou est cité pour la première fois dans le *Kojiki* comme étant descendant d'un peuple ancien. Le peuple aïnou a entretenu des relations commerciales avec le Japon; ce dernier a fini par contrôler leurs terres.

Les Emishi, quant à eux, sont les populations indigènes du Tohoku qui refusaient de se plier à l'autorité de l'Empereur du Japon. C'est un mot utilisé durant la période Nara et au début de l'ère Heian. (Iwao, Iyanaga, Ishii et *al.*, 2002)

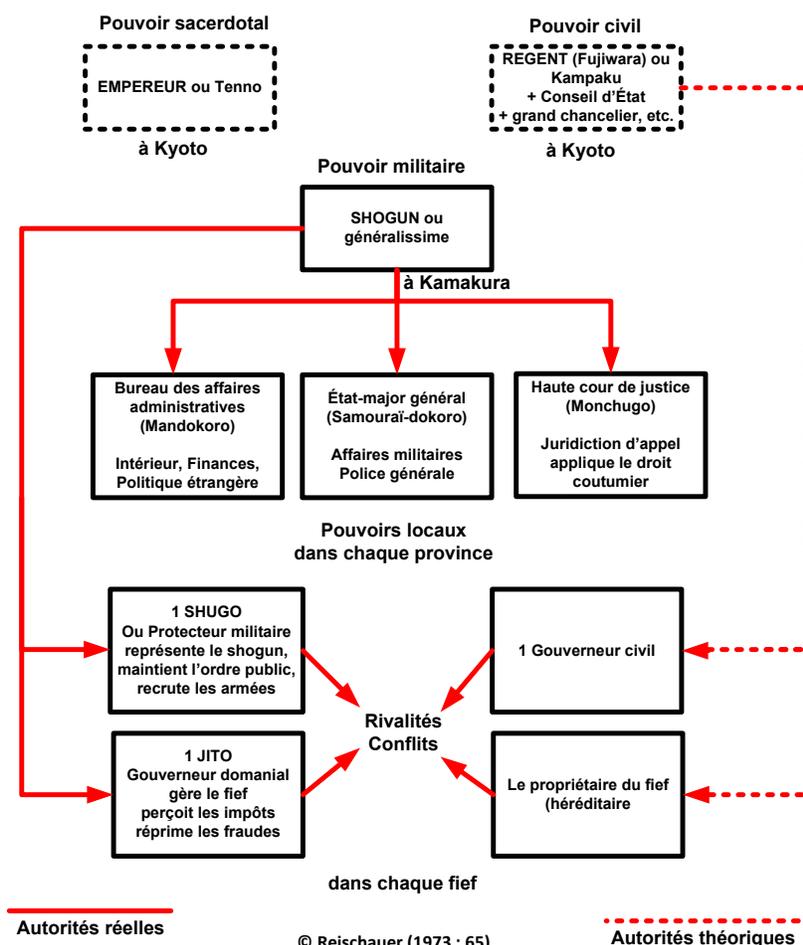
¹¹ Le régent d'un empereur mineur se nomme *sesshō*. Il s'agit d'un titre porté par les chefs de la famille Fujiwara à partir de 866 alors que le *Kampaku* est le titre porté par les Fujiwara à partir de 887. Notons que certains ouvrages traduisent *kampaku* par chancelier. (Reischauer, 1973 : 162)

¹² Signalons que la Chine fidèle à l'idée sacrée des liens de la famille confucéenne n'admet pas l'adoption comme moyen d'intégration d'un étranger à la famille alors que le Japon le reconnaît.

¹³ Les hostilités ont continué jusqu'en 1192 quand Minamoto Yoritomo prend le titre de shogun.

¹⁴ «Régime reposant sur la confusion du pouvoir politique et du pouvoir militaire; établi en fait en 1185 et en droit en 1192, il dura jusqu'à 1868.» (Reischauer, 1973 : 167)

Figure 4 - 2 : Structure du pouvoir durant l'ère Kamakura



Le titre de shogun est donné par l'empereur au chef du clan Minamoto en 1192, inaugurant ainsi l'ère des shoguns¹⁵ qui ne cessera qu'à la restauration Meiji en 1868. Le shogun assume les pouvoirs politiques et administratifs de l'État et substitue son autorité à celle de l'empereur. Les shoguns sont assistés par des régents (*shikken*) de la famille Hojo de 1203 à 1333.

Sous le shogunat de Kamakura¹⁶, le rôle prépondérant des samourais s'affirme par la prise du pouvoir et par la confiscation de la gestion de l'État. Depuis lors, le rôle du samourai ne cesse de se renforcer,

¹⁵ Cinq familles se sont succédé à la tête du shogunat de 1192 à 1868, à savoir les Minamoto (1192 – 1226), les Fujiwara (1226 – 1252), la famille impériale (1252 – 1333), les Ashikaga (1338 – 1573) et les Tokugawa (1603 – 1868). Les Fujiwara ont comblé à la fois les fonctions de *kampaku* et de shogun entre 1226 et 1252 tandis que la famille impériale a fourni à la fois des empereurs et des shoguns entre 1252 et 1333. (Reischauer, 1973 : 167)

¹⁶ Durant l'ère de Heian (794 – 1185), les samourais sont des militaires chargés de la protection des nobles et remplacent leur maître dans la gestion des affaires régionales; certains sont des samourais provinciaux au service de la noblesse locale qui assurent les mêmes fonctions de protection, de défense et d'assistance. (Reischauer, 1973)

notamment durant l'ère Edo (1603 – 1868). L'ère de Kamakura voit l'émergence d'un nouveau type de gestion à caractère militaire au départ familial régional puis national, affranchi de la tutelle de la Cour au pouvoir symbolique. Alors que, en Chine, à la même époque, nous avons vu le remplacement des gouverneurs militaires par des gouverneurs civils, au Japon, c'est l'inverse qui se produit. Durant cette époque, le Japon féodal prend toute sa puissance.

4.1.1.4. L'ÈRE MUROMACHI (1333 - 1573) ET L'ÈRE AZUCHI-MOMOYAMA (1573 – 1603)

L'ère Muromachi est une ère de guerres et de troubles qui rappelle étrangement les Royaumes Combattants de la Chine antique. Pour la première fois au Japon, deux cours (l'une loyaliste opposée au système du shogunat et voulant le faire disparaître et l'autre supportée par le shogunat) s'affrontent sans que l'une ne parvienne à remporter une victoire sur l'autre, et ce, tout au long du XIV^e siècle.

Autant le shogunat est médiocre sur le plan militaire et administratif, autant il est propice à l'éclosion des arts et de la littérature. La faiblesse du shogunat attise la convoitise des *daimyo* (seigneurs) qui se battent les uns contre les autres pour l'hégémonie territoriale et politique. Les *daimyo* en guerre entre eux se soucient peu de l'autorité du shogun et c'est un petit seigneur Oda Nobunaga qui réussit à dominer le pays et à écarter du pouvoir les shoguns Ashikaga en 1582¹⁷ grâce à son habileté guerrière, politique et administrative. Son œuvre est parachevée par ses généraux.

Entre-temps, en 1542, des naufragés portugais sont repêchés sur les côtes nippones. Avec eux arrivent le christianisme et les armes à feu. Ces Portugais sont suivis par les Espagnols, les Anglais et les Hollandais. Trente-deux ans après, les armes à feu produites localement modifient profondément le cours de la guerre puisqu'elles hâteront l'unification du pays sous les trois dictateurs (Nobunaga, Hideyoshi et Tokugawa) inaugurant l'ère Azuchi-Momoyama.

Alors qu'avec les shoguns Ashikaga, l'unité nationale est compromise, voire inexistante durant certaines périodes de guerre, les trois dictateurs la rétablissent et unifient le pays. La politique de ces trois dictateurs s'inspire du légisme chinois opposant à la fois chrétiens et bouddhistes pour leur permettre de combattre leurs ennemis lointains et unifier le pays d'une part et, d'autre part, s'attaquant directement aux sectes des bouddhistes militaires (Ikko et Tendai) et, enfin, éradiquant complètement les chrétiens japonais et expulsant les Occidentaux. Le dernier des tyrans, Ieyasu Tokugawa, se fait nommer shogun héréditaire inaugurant ainsi une nouvelle ère pour le Japon.

¹⁷ Rappelons que c'est à partir de 1573 que ses succès commencent, mais ses problèmes demeurent entiers (les historiens n'arrivent pas à s'entendre sur la période de Nobunaga). Il a fallu attendre 1582 pour qu'il mate la résistance.

4.1.1.5. L'ÈRE EDO (1603 - 1868)

Les Tokugawa expulsent les Occidentaux¹⁸ (les Anglais en 1623, les Espagnols en 1624, les Portugais en 1637 - 1638) et prohibent le christianisme en sécularisant le bouddhisme (1635). Un décret interdisant aux Japonais d'émigrer et à ceux installés à l'étranger de retourner au pays est émis en 1636. Seuls les Hollandais protestants et les Chinois non chrétiens sont autorisés à commercer à Nagasaki (1639) alors que le pays se replie sur lui-même et s'isole. Cette ère connaîtra 15 shoguns Tokugawa¹⁹.

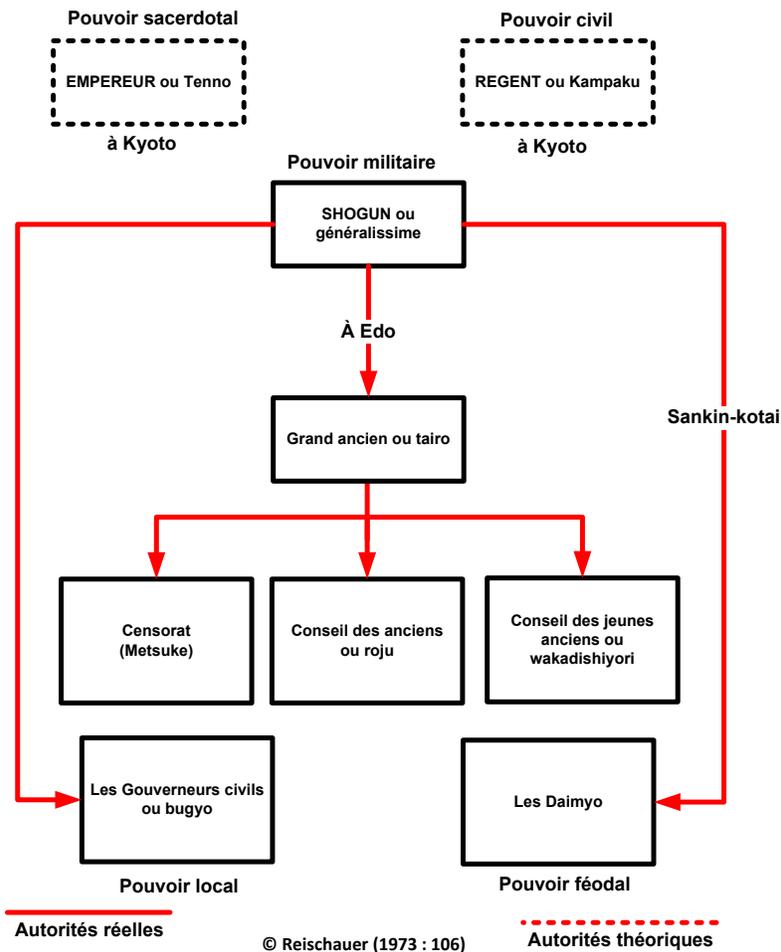
Avec les Tokugawa, c'est le «crépuscule de la féodalité» qui survient tandis que la structure du pouvoir subit des modifications importantes.

¹⁸ La culture introduite par les Jésuites s'appelle *Kirishitan-Bunka* (culture chrétienne) composée des sciences, de l'astronomie, du système du calendrier et de la géographie. C'est surtout ce qui est en usage au Portugal en particulier (système de Ptolémée) qui est enseigné dans une Académie à Kyoto, expliquant révolution des astres et éclipses du soleil. Par contre, les Hollandais sont à l'origine d'une culture *Ran-gaku* qui éclaire les Japonais pendant cette période de réclusion. Ce sont les sciences en usage en Hollande concernant divers domaines, surtout l'application pratique des sciences et techniques qui sont traduits en japonais et exploités à des fins pratiques. Le VIII^e shogun Tokugawa autorise l'introduction des livres scientifiques occidentaux hollandais (tous les livres occidentaux sont interdits, surtout ceux traitant de religion) et encourage l'étude de la langue hollandaise afin de propager le savoir occidental. Ainsi, la médecine occidentale est enseignée en 1774 suivie par l'astronomie... En 1811, l'étude des sciences et techniques européennes est encouragée.

Les Japonais, plus sensibles au danger occidental que les Chinois, remarquent le changement technologique accéléré décelable dans la dimension des bateaux occidentaux, les équipements et surtout la puissance de l'artillerie à bord. L'école hollandaise a joué un rôle fondamental dans l'éducation, la formation et la prise de conscience du retard des Japonais vis-à-vis la puissance montante de l'Occident. Dès la fin du XVIII^e siècle, les Japonais sont conscients de leur vulnérabilité face à l'Occident, chose qui ne se retrouve pas en Chine.

¹⁹ L'importance des Tokugawa est telle que la biographie de l'unificateur du Japon, Ieyasu Tokugawa, a été traduite en chinois il y a plus de 50 ans. En 2008, elle est vendue à plus de 2 millions de copies en Chine. Il est rare et c'est une surprise aussi que les Chinois s'inspirent du succès d'un Japonais. Le cas des Tokugawa fait exception en raison de l'adaptation du néoconfucianisme pour cimenter un pays où la guerre entre seigneurs était devenue un sport national. D'après les Chinois, cette biographie (votée meilleur livre étranger de la Chine en 2008) renferme les secrets de la prospérité, de l'ordre social et de la domination. Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, les politiciens japonais se réfèrent et s'inspirent de Tokugawa dans leurs discours et dans leurs actions. Konosuke Matsushita, le fondateur du keiretsu qui porte son nom, a endossé la biographie en disant qu'elle est «indispensable for a business's success» (Lewis, 2009).

Figure 4 - 3 : Structure du pouvoir sous les Tokugawa



Tel que présenté par Reischauer (1973), le *tairo* est le délégué du shogun qui exerce un pouvoir sur le *metsuke* (indicateur de police du régime shogunal dont certains sont chargés de la censure), le *roju* (conseil des Anciens composé de 5 membres ayant le rang de ministre et exerçant une dictature au sens latin du terme, c'est-à-dire une magistrature extraordinaire, la plus élevée qui existe) et le *wakadishiyori* (conseil des Jeunes Anciens, inférieur hiérarchiquement au *roju*, est recruté parmi les *daimyo* héréditaires et comprend 6 membres dont chacun dirige les affaires pendant un mois).

Les *daimyo* qui relèvent directement du shogun doivent se plier au *sankin-kotai* qui est un «système de résidence alternée qui obligeait les *daimyo* à passer une année sur deux à Edo et à y laisser leur femme et leurs enfants en otages lorsqu'ils retournaient dans leur fief. Le *sankin-kotai* devint un instrument de règne, un peu comme la Cour de Louis XIV; quittant ses terres et ses provinces, la noblesse féodale fut domestiquée.» (Reischauer, 1973 : 163)

4.1.1.6. L'ÈRE MEIJI (1868 – 1912)

Le Japon sort de son isolement le 31 mars 1854, contraint par les armes (par le commodore américain Perry) à ouvrir ses ports aux étrangers. Ce n'est que parce qu'ils se sentent acculés au pied du mur et encerclés par leur ennemi (référence au jeu du gô) que les Japonais acceptent de négocier. Comme les Tokugawa sont incapables militairement d'honorer l'ordre impérial d'expulser les étrangers et comme ils viennent d'être battus militairement par une seule petite province (Shosu), ils choisissent de renoncer à leur statut de shoguns et de remettre la pleine gestion du pays à l'empereur, donnant ainsi lieu à la «Restauration Meiji».

Suit ensuite la période Meiji qui bouleverse l'ordre établi en éliminant les castes sociales²⁰ et le régime féodal, en adaptant les technologies occidentales (naissance du slogan «esprit japonais, technologies occidentales») et en éliminant l'analphabétisme. Le Japon se met à l'école de l'Occident. Meiji mit fin aux castes, y compris celle des samouraïs. Une fois les castes éliminées, les anciens samouraïs forment l'élite du nouveau Japon²¹, c'est-à-dire les cadres de l'armée, de la police, de l'administration, de l'enseignement supérieur et du monde des affaires.

En 1905, le Japon réalise sa révolution industrielle et devient un État militariste. Depuis la Restauration Meiji, c'est la noblesse et les samouraïs qui ont pris la charge du gouvernement et la direction des industries et des affaires via les zaibatsu (conglomérats d'entreprises à participations croisées). Ils s'emploient à se doter d'un système militaire qui leur permet de se défendre aussi bien sur terre qu'en mer et à refondre les structures politiques, économiques, sociales et intellectuelles pour enrichir le pays conformément au slogan populaire *fukoku kyohei* (un pays riche et une armée forte). (Reischauer, 1973 : 145)

²⁰ Consulter l'annexe 22 pour avoir davantage d'informations sur ce système de castes.

²¹ C'est ainsi que les valeurs du bushidô (voir à cet effet la section suivante sur la pensée classique japonaise), code d'éthique des samouraïs, se répandent dans l'ensemble de la société japonaise comme modèle de pensée. L'image du samouraï au rang de figure permanente et prépondérante de l'imaginaire contemporain est immortalisée. L'archétype du guerrier élaboré depuis l'ère Meiji représente la force, la virilité, le sens du sacrifice et du dévouement à une cause, de l'allégeance et de la loyauté. Le Japonais, de l'ouvrier au P.-D.G., se considère comme un samouraï en acte (cette conduite est internalisée, transmise par le système d'éducation) au point que le syndicalisme n'est admis qu'à titre de modernisme et non comme méthode de revendication sociale. Comme le Japon est un pays où l'autorité morale ne découle pas d'un Dieu transcendant comme c'est le cas en Occident, tout découle des vertus immanentes de la tradition des samouraïs. L'économie, la politique et la société en général vivent et obéissent aux vertus et à l'esprit du samouraï.

4.1.1.7. L'ÈRE TAISHŌ (1912 - 1926) ET L'ÈRE SHŌWA (1926 - 1989)

En 1912, un syndicat ouvrier d'inspiration sociale chrétienne est créé. En 1913, Katsura Tarō (général d'armée et trois fois premier ministre) crée l'Alliance constitutionnelle. En 1914, le Japon déclare la guerre à l'Allemagne et se range aux côtés des Alliés durant la Première Guerre mondiale. En 1915, le Japon exige de la Chine les fameuses «21 demandes». Trois ans plus tard, les Japonais débarquent à Vladivostok et les émeutes du riz provoquées par l'inflation s'étendent à plusieurs villes du Japon. Un an plus tard, la Réforme électorale de Hara (président du Seiyukai, un parti créé en 1900) abaisse le cens (quotité d'imposition pour être électeur ou éligible) de 3 à 10 yens, augmentant ainsi l'effectif électoral à plus de trois millions de citoyens. En 1920, le Japon entre à la Société des Nations. Avec la mort de l'empereur Meiji s'ouvre une ère intitulée «Démocratie Taishō», ce qui amène une libéralisation du régime, permettant aux partis politiques de former des gouvernements et de gérer le pays. Cette expérience est accompagnée d'une répression idéologique contre les socialistes et les marxistes suite au succès de la révolution bolchévique (1917), favorisant ainsi la montée du militarisme japonais²².

Le gouvernement prend alors les mêmes mesures que durant l'époque des Tokugawa²³ :

²² Une interrogation subsiste depuis toujours sur l'existence d'un fascisme spécifique nippon après la Première Guerre mondiale. Si, en Europe, l'entre-deux-guerres (1918 - 1939) est caractérisé par la montée des fascismes italien et allemand à la suite de la prise de pouvoir par un parti politique selon le modèle du scrutin, le développement du «fascisme» japonais n'est pas lié à un parti politique ni à une transformation des institutions politiques. C'est pour cela qu'il est difficile de lui donner une date de naissance et une description précise selon les critères valables en Europe.

Les historiens considèrent que la transformation du régime japonais entre 1930 et 1945 apparaît comme «la résultante des forces inhérentes à la conscience politique japonaise auxquelles la conjuncture intérieure et extérieure [qui] a permis de prendre corps, mais dont les racines plongent dans l'histoire» (Iwao, Iyanaga, Ishii et *al.*, 2002 : F2). Deux sources sont à l'origine de ce fascisme et sont les conséquences du néoconfucianisme japonais de la fin de l'époque Edo (celle des Tokugawa) :

1. La défiance à l'égard de l'étranger (humiliation infligée par Perry, guerre contre la Chine et la Russie).
2. L'exaltation de l'Institution impériale (symboles des valeurs permanentes du Japon face aux fluctuations du monde moderne).

²³ La Chine est pour la liberté de circulation des biens et services, mais contre la libre circulation de l'information, d'où le retrait de Google (suspension des opérations en Chine en mars 2010). C'est le premier retrait d'une grande compagnie internationale. Le motif invoqué est, à la fois, le filtrage/la censure, et surtout le *hacking*.

La Chine, à l'image du Japon des Tokugawa (1603 – 1868) et de l'ère Taishō (1912 – 1926) et de l'ère Shōwa (1926 jusqu'en 1945), se livre au contrôle de l'information et persécute en justice ceux qui promeuvent la démocratie et la liberté d'expression. La comparaison est frappante et nous pouvons affirmer sans totalement nous tromper que la Chine emprunte la même voie que le Japon d'entre les deux guerres. Les motifs retenus par les auteurs au sujet de la naissance du «fascisme» japonais peuvent être énumérés pour le cas de la Chine :

1. Prise de conscience de son identité en tant qu'État/Civilisation et lutte contre toutes les menées visant à encourager les mouvements d'indépendance du Tibet et dans le territoire autonome des Ouïgours.
2. Exaltation de la révolution communiste qui est à l'origine de la richesse dont bénéficie la Chine aujourd'hui et répression de tout acte visant à changer les institutions actuelles dominées par le PCC.
3. Vengeance de l'humiliation subie aux mains des Occidentaux (XIX^e siècle).

1. Combattre les «idées dangereuses» chez les étudiants (prohibition des études du marxisme, contrôle de l'importation des livres étrangers, contrôle de l'enseignement).
2. Loyalisme : Les professeurs suspects sont licenciés. La paix publique troublée devient le crime pour justifier ladite répression avec de lourdes peines, notamment la peine capitale à l'encontre de ceux qui cherchent à renverser la structure nationale.

«L'armée occupe dans la nation une position privilégiée comme autrefois les bushi (samouraïs) dans la société de l'époque du shogunat (Tokugawa)». «Les officiers se considéraient le plus souvent comme des héritiers directs de leurs illustres prédécesseurs» qui ont restauré l'empereur Meiji et mené les succès de la modernisation et de la victoire contre la Chine et la Russie et s'estiment être les «gardiens privilégiés des traditions militaires et de l'honneur national» (Iwao, Iyanaga, Ishii et *al.*, 2002 : F2). Pour les militaires, les partis politiques et le parlementarisme ne représentent pas une valeur nationale authentique et ils ne les tiennent pas en haute estime. Le fascisme se développe alors après la Première Guerre mondiale avec la réduction des effectifs des armées. Vient ensuite la crise économique de 1931 pour l'exacerber :

1. Effondrement des cours de la soie à Wall Street en octobre 1929 (jeudi noir).
2. Baisse du prix du riz à la suite de la récolte surabondante en 1930 et 1931.
3. Déficit de la balance commerciale aggravé par le retour à l'étalon-or décidé par le gouvernement Hamaguchi Osachi.

Les classes rurales sont sévèrement touchées par la crise. Les militaires blâment les politiciens pour la crise. Ils conçoivent le projet d'annexer les vastes terres de Mandchourie pour soulager le pays et n'acceptent pas non plus que les politiciens signent (à Londres) un traité de désarmement naval, et ce, le 22 avril 1930. L'armée choisit de lancer le pays dans l'aventure militaire à partir du 18 septembre 1931 en amplifiant un incident survenu sur la voie ferrée près de la ville de Mukden (actuellement Shenyang) en Mandchourie pour forcer la main au gouvernement à conquérir la Mandchourie. Le cabinet d'Inukai Tsuyoshi est installé le 13 décembre 1931 avec un nouveau ministre des finances qui interdit sur le champ l'exportation de l'or et s'enhardit à rétablir l'activité industrielle et surtout «à faire proliférer les monopoles du capitalisme d'État» (Iwao, Iyanaga, Ishii et *al.*, 2002 : T77).

C'est à partir de cette époque que les zaibatsu²⁴ deviennent le fer de lance du «fascisme» nippon. D'ailleurs, Johnson (1982) a consacré le système d'entreprises japonais dans son œuvre détaillée sur le MITI (Ministère du commerce international et de l'industrie) et le miracle japonais²⁵. La puissance économique japonaise réside dans les zaibatsu qui sont à l'origine de l'essor économique à la veille de la Guerre de Chine et du Pacifique et que les États-Unis ont décidé de démanteler après la défaite du Japon en 1945, en raison de leur implication militaire (ils représentent le symbole de la puissance du Japon qui constitue une menace à l'hégémonie des États-Unis).

La campagne de démantèlement des zaibatsu (*zaibatsu kaitai*) dont le but est la démilitarisation est interrompue net par la victoire de Mao en Chine. Les Américains, craignant les menées populaires communistes suite au succès de Mao en 1949, préfèrent laisser aux entreprises japonaises une autonomie économique suivant l'assouplissement de la Loi anti-monopole d'avril 1947 (renforcée en 1977), la Proclamation du 10 juillet 1951 mettant fin abruptement à la dissolution des zaibatsu et l'annulation en janvier 1952 de la Loi interdisant le contrôle d'un zaibatsu par une seule famille (proclamée en janvier 1948) (Iwao, Iyanaga, Ishii et *al.*, 2002 : Z3; Sato, 2004).

Ce revirement de situation est à l'origine de l'émergence des keiretsu («système de connexions avec ordre et succession» selon Nelson, 1974) qui sont, à leur tour, le fer de lance du succès nippon jusqu'en 1992. Les États-Unis, en faisant approuver la Constitution, plantent les graines de la démocratie, de la liberté d'expression, de choix et d'adhésion, ce qui libère les énergies créatrices des Japonais et des entreprises (Bouissou, 1997 a).

²⁴ Consulter l'annexe 23 pour une brève présentation des zaibatsu. Rappelons (à titre informatif seulement puisque ce n'est pas l'objet de notre thèse) que les zaibatsu (faisant partie de notre idéaltype) se caractérisent par les liens étroits avec le pouvoir politique (leur développement s'est fait grâce à la protection des gouvernements et leurs orientations commerciales étaient influencées par la politique); par l'accélération de l'accumulation de capital faite à la guerre; enfin, par la structure féodale très forte où les relations de dépendance sont importantes et où l'organisation constitue une pyramide basée en particulier sur une sous-traitance à plusieurs étages (*shita-uke, sai-shita-uke*) et la présence de grossistes (*ton'ya*). Durant la Seconde Guerre mondiale, une partie de leur production a été nationalisée et une autre a été endommagée. (Iwao, Iyanaga, Ishii et *al.*, 2002 : Z2)

²⁵ La force de son œuvre réside, entre autres, dans le fait qu'il reprend toutes les thèses explicatives du miracle japonais, y compris celles qui considèrent qu'il n'y a pas de miracle.

4.1.1.8. L'ÈRE HEISEI (1989 – AUJOURD'HUI)

Cette période commence avec le Japon au plus fort de sa bulle qui éclate deux ans plus tard, ce qui est à l'origine de critiques acerbes faites par les Japonais et les Occidentaux, à l'encontre du modèle japonais qui a dominé la décennie 1980²⁶.

Décus par les performances des keiretsu, par les performances du gouvernement, les Japonais, pour la première fois en 140 ans d'histoire²⁷, décident de changer de gouvernement en faisant parler l'urne. La victoire de l'opposition aux élections générales de 2009 est qualifiée par les observateurs politiques de «Réforme Heisei sans effusion de sang» (Muraoka, 2009)²⁸. La philosophie du nouveau Premier Ministre Hatoyama s'inscrit dans le cadre de la pensée néoconfucéenne des Tokugawa. Le modernisme au Japon s'exprime depuis 1868 par l'intégration des castes en un peuple. L'individualisme ne s'est manifesté que tardivement après l'éclatement de la bulle de 1992. Hatoyama s'appuie sur le *mibun*²⁹, et ce, pour justifier l'individualisme dont l'émergence se généralise depuis 1992 (Donnet et Garrigue, 2000; Dourille-Feer, Bouissou et Yatabe, 2002).

Hatoyama s'inspire aussi des Tokugawa en matière de la régionalisation et la responsabilité des collectivités locales qui, désormais, peuvent exercer leur refus de la politique du Gouvernement central par le recours au référendum. Cette régionalisation³⁰ existait sous les Tokugawa quand les *daimyo*

²⁶ Consulter l'annexe 24 pour avoir davantage d'informations sur les principales critiques à l'égard du modèle japonais sachant que les critiques (notamment du protectionnisme japonais) ont commencé aux alentours de 1965.

²⁷ C'est la première fois que la majorité a été donnée à un parti de l'opposition (Muraoka, 2009).

²⁸ Durant les élections du 30 août 2009, les électeurs japonais décident pour la première fois dans l'histoire de changer pacifiquement de gouvernement en votant massivement pour l'opposition. Ce sont les électeurs déçus par ces politiques qui mettent fin à la domination du Jimintō (le parti libéral-démocrate) en élisant le Minshutō (le parti démocrate du Japon).

Les points essentiels du discours inaugural du Premier Ministre devant la Diète le 26 octobre 2009 (Kido News, 2009) sont les suivants :

1. Une élimination totale du gouvernement d'après-guerre.
2. Une politique pour protéger la vie humaine qui prend en charge la vie quotidienne, en faisant appel à la politique fondée sur le «yu-ai» (fraternité).
3. Une société dans laquelle chacun peut découvrir sa place et le rôle qu'il a à jouer et dont les membres offrent du support mutuel (il s'agit de la stratification sociale néoconfucéenne des Tokugawa dans laquelle Hatoyama a introduit l'individualisme du modernisme).
 - a. Les liens au sein des communautés régionales (revenir à une régionalisation inspirée des *hans* des Tokugawa) afin d'affaiblir le rôle du gouvernement central.
 - b. Un nouveau concept du service public.
 - c. Une économie pour le peuple (dépasser la crise économique et la crise de l'emploi par une croissance économique stable et établir des régions souveraines).
 - d. Un Japon comme passerelle (rôle renforcé à l'international, notamment avec la Chine et l'Afrique).

²⁹ Terme désignant, durant les Tokugawa, la condition, c'est-à-dire le rang occupé par un individu dans la société qui renvoie à une conception juridique non uniquement dans le cadre des lois écrites, mais aussi dans celui des règles inspirées par les habitudes sociales (Iwao, Iyanaga, Ishii et al., 2002 : M124).

³⁰ Rappelons que la décentralisation est l'objet de notre proposition et non les causes de cette décentralisation.

géraient les fiefs (*hans*), notamment, en 1702, après l'édition de l'œuvre d'Arai Hakusai, confucéen officiel du sixième shogun Tokugawa (Iwao, Iyanaga, Ishii et *al.*, 2002 : A182). Cette régionalisation est accompagnée par une autonomie interne laissant au *daimyo* la latitude de régler toutes les affaires et toutes les réformes qu'il juge utile (Iwao, Iyanaga, Ishii et *al.*, 2002 : H67). Au Japon, le nouveau ne chasse pas l'ancien et la philosophie du nouveau Premier Ministre n'est en fait que l'ancienne reprise pour accommoder les changements survenus dans la société japonaise.

En 2011, le puissant tremblement de terre, le tsunami et la crise de Fukushima qui ont suivi mettent du plomb dans l'aile de l'économie japonaise qui a du mal à décoller alors que les puissants voisins (Chine, Inde, Corée du Sud) affichent des taux de croissance toujours en hausse, forçant la tenue d'autres élections qui mettront au pouvoir deux nouveaux premiers ministres (Kan et Noda) qui auront la lourde tâche de redresser la situation. Face à un constat d'échec, le 26 décembre 2012, le Jimintō est remis au pouvoir avec Abe après une absence du pouvoir de près de 3 ans et 3 mois.

4.1.2. RETOUR SUR LES TRANSFORMATIONS DU JAPON D'APRÈS 1945³¹

Au sortir de la Seconde Guerre mondiale, le Japon est un pays affamé, affaibli ayant perdu plus de 700 000 civils et 2 000 000 de soldats, aux grandes villes totalement détruites (sauf Kyoto), aux industries paralysées, au commerce coupé et, finalement, sous le joug d'une occupation dirigée depuis les États-Unis par la Commission d'Extrême-Orient (États-Unis, URSS, Chine, Grande-Bretagne, Australie, Nouvelle-Zélande, France, Pays-Bas, Canada, Inde et Philippines).

Avec le spectre de la montée du communisme dans la Chine voisine, les actions «punitives» envers le Japon sont freinées, voire avortées dans certains cas :

- Le SCAP (*Supreme Command of Allied Powers*) entame des purges de 220 000 personnes de l'armée et de la police tout en épargnant l'administration et en dépouillant la presse de ses prérogatives. Les procès contre les criminels de guerre suivent la ligne exigée et pensée par Washington. Toutefois, le SCAP est obligé de faire marche arrière et réhabilite les purgés massivement dès 1949.
- Les zaibatsu sont démantelés au grand dam d'un lobby d'entreprises américaines ayant investi au Japon. Cependant, c'est freiné avec la montée du communisme et les keiretsu voient le jour.

³¹ À moins d'indication contraire dans le texte, la principale source de cette section est Bouissou (1997) agrémentée de précisions de Reischauer (1973).

- L'enseignement est démocratisé : le système est révisé, uniformisé, décentralisé et les professeurs rééduqués, mais le marxisme généralisé dans les milieux universitaires persiste.
- Les pouvoirs locaux sont réformés, mais c'est incomplet, faute de moyens financiers suffisants.

De plus, imposée par MacArthur, une nouvelle Constitution, «une des plus démocratiques du monde» (Bouissou, 1997a : 10), est entrée en vigueur en 1947.

Encadré 4 - 1 : Les termes de la nouvelle Constitution japonaise

Selon Bouissou (1997a : 10 -12), voici les termes de la nouvelle Constitution :

1. L'empereur est totalement dépouillé de la souveraineté (il n'est guère le chef de l'État, mais le symbole de l'État et de l'unité de la nation).
2. Le pouvoir législatif appartient à la Diète (la Chambre des représentants et le Sénat) qui est élue au suffrage universel des deux sexes.
3. Le pouvoir exécutif a le mandat de bloquer le retour des cabinets extra-parlementaires ayant facilité aux militaires de gouverner sans la Diète.
4. Le pouvoir judiciaire est dévolu en dernier recours à la Cour suprême.
5. Les pouvoirs locaux (municipalités et régions) sont organisés de manière autonome.
6. Les droits des citoyens sont très détaillés (31 articles) dans lesquels, entre autres, l'égalité est un concept fort important qui revient souvent.
7. La séparation de l'État et de toute sorte de religion est claire et force le démantèlement du shintoïsme officiel considéré comme le pilier de l'idéologie impériale.
8. Le pouvoir militaire est réduit à néant puisque le Japon renonce à jamais à la guerre.
9. La révision constitutionnelle ne peut guère se faire facilement : elle est très ardue.

Ceci dit, une réforme agraire arrive à point nommé dans les campagnes en crise, ce qui arrête la montée socialiste dans ce milieu. Le droit syndical est réformé, ce qui accélère la montée du mouvement ouvrier et ses revendications se multiplient. Enfin, le Code civil est réformé aussi et «libère» la société, mais les us et coutumes continuent de prévaloir.

Dans la sphère politique, le premier gouvernement Yoshida se retrouve devant une tâche monstre face au désastre économique et à l'inflation qui atteint des niveaux inégalés. Cette situation favorise la montée de la gauche nipponne qui remporte les élections, ce qui ne convient guère aux Américains empêtrés dans la Guerre froide, les obligeant ainsi à aider Yoshida grâce au programme GARIOA (*Government Assistance Reconstruction in Occupied Areas*). Le Japon est alors relancé économiquement grâce aux politiques de Yoshida et à la guerre de Corée dont les entreprises nipponnes profitent pour garnir leurs carnets de commande.

Deux traités (celui de San Francisco et celui de Sécurité) sont signés en 1952 avec les États-Unis, créant bien des controverses au Japon puisque largement favorable au pays de l'Oncle Sam. Cependant, le problème de la Corée (avec qui le Japon n'a plus de relations officielles) et de la Chine (en raison surtout de Taïwan). Le Japon se retrouve...

... face à lui-même. *Les années de misère ont démenti l'image de la nation-famille (kazoku-kokka) solidaire sous l'autorité bienveillante de l'empereur-père. [...] La frugalité fait place à une rage de vivre*

trop longtemps réprimée. [...] La littérature s'épanouit. [...] La presse devient un des piliers de la nation. [...] C'est dans le cinéma qu'on trouve la plus grande liberté. [...] La presse ne dissimule rien des horreurs commises par l'armée impériale. Tout le pays les condamne d'une seule voix. Mais une vérité officielle analogue à celle qui a permis de dédouaner l'empereur, se fait bientôt jour : la nation a été trompée par une poignée d'officiers extrémistes irresponsables [...] Mais à la différence des Allemands, les Japonais n'ont jamais porté les extrémistes au pouvoir par des élections. (Bouissou, 1997 : 28-30)

Contrairement à ce qui a été annoncé par les militaires japonais, l'Occupation américaine se fait dans l'ordre sans pillage ni viols ni vols. «Les États-Unis sont un grand frère protecteur et MacArthur un père-fondateur adulé.» (Bouissou, 1997 : 31)

4.1.2.1. LES FONDEMENTS DU MIRACLE JAPONAIS

Les Japonais verront en les Américains le signe du progrès et voudront les imiter, créant ainsi les fondements du miracle japonais (1952 – 1962) qui a mené vers la Haute Croissance³² (*Kôdo seichô*) de 1962 à 1972 :

4.1.2.1.1. Une sphère politique mouvementée jetant les bases d'un État-providence démocratique

Avec le départ des Américains, la scène politique connaît le retour des politiciens réhabilités d'avant-guerre, créant ainsi des confrontations au sein des conservateurs (vieille garde contre Yoshida). Le système se stabilisera avec le gouvernement Hatoyama (1954 – 1956) qui normalisera les relations avec l'URSS. Le gouvernement Kishi (1957 – 1960) applique la *Gyaku Kosu* (le retour en arrière), menaçant ainsi l'ordre dans le pays et l'unité nationale avec le renforcement des forces armées amorcé en 1952. Le gouvernement Ikeda, quant à lui, circonscrit la crise (qui ravive les partis extrémistes) et joue la carte du consensus entre les partis du pays³³, développant ainsi une démocratie³⁴ dont la pierre angulaire est un État-providence en cours de formation et en amélioration constante.

Ceci dit, le retour sur la scène internationale se fait de manière prudente et limitée. Le Japon continue de dépendre des États-Unis dans le cadre des deux traités même s'il a une certaine marge de manœuvre. Il normalise ses relations avec l'URSS malgré l'épineuse question des Kouriles. Il maintient ouverts les canaux de communication avec la Chine en dépit de la question taïwanaise. Il restaure son image auprès des pays asiatiques et les compense sous forme de prêts, de dons en produits japonais ou de sommes

³² Consulter à cet effet l'annexe 25 qui comprend une figure récapitulative des enchaînements de la Haute Croissance japonaise.

³³ Ikeda adopte ce que les Nippons nomment «posture basse» en se mettant à l'écoute de l'opinion, en se montrant plus attentif aux aspirations de l'opposition et en évitant les affrontements politiques brutaux, ce qui le mène tranquillement vers le consensus national. (Reischauer, 1973)

³⁴ Rappelons que, aujourd'hui, selon GlobEco (2013), le Japon occupe la 22^{ème} position (sur 60 pays) quant à ce qui touche la liberté, la démocratie et les droits de la personne humaine.

d'argent. Il reprend enfin prudemment ses relations avec les pays européens, notamment l'Allemagne et la Grande-Bretagne.

4.1.2.1.2. Une sphère économique en croissance soutenue, contrôlée par l'État et le MITI

Grâce à la Guerre de Corée d'abord puis à des investissements multiples ensuite, le Japon connaît une croissance enviable qui va finir par inquiéter, des années plus tard, les pays étrangers par l'explosion de ses exportations (motos, textile, construction navale). Le financement des entreprises est contrôlé par la Banque du Japon et huit autres banques³⁵ qui offrent des prêts aux avantages impensables en Occident. L'État, quant à lui, «préfère intervenir par le biais des déductions et incitations fiscales» (Bouissou, 1997 : 45) consistant à ne rien payer pour les entreprises œuvrant dans les secteurs prioritaires et à une réduction en moyenne de 20% pour les autres.

Les échanges des entreprises nippones avec l'extérieur passent par les maisons de commerce (*sôgô shôsha*) et sont «contrôlés» ainsi indirectement par l'État qui exige de lui vendre toutes les devises afin que le MITI puisse élaborer son budget annuel des importations. Le JETRO (l'agence japonaise chargée de la promotion du commerce extérieur) a comme mandat de scruter à la loupe les marchés étrangers afin d'offrir des produits nippons adaptés à la demande extérieure. Les achats d'actions par des étrangers et les co-entreprises nippo-étrangères sont soumis à la loi sur le capital étranger que le MITI surveille de très près tandis que le recours aux crédits internationaux est fort limité, voire quasi-nul.

Bien que sous le coup d'un protectionnisme très élevé, l'économie japonaise est débalancée, notamment la balance commerciale qui est fréquemment déficitaire. À cet effet, l'État allège les impôts sur le revenu des Japonais afin de stimuler la consommation interne appuyé par cela du plan économique (1955 – 1960) de Tanzan Ishibashi pour qui la porte de sortie est bien le marché intérieur.

Ceci dit, le MITI impose des quotas aux entreprises du secteur du textile et impose «la coopération constructive entre les firmes» (Bouissou, 1997 : 46), cartellisant ainsi l'économie et promouvant, par la même occasion, l'innovation. D'ailleurs, 58 lois sont passées entre 1952 et 1965 par le MITI. «Sont ainsi aidés les textiles synthétiques, le plastique et la pétrochimie, la machine-outil et l'automobile, enfin

³⁵ Pour paraphraser Bernier (1995 : 43-75), «les banques publiques finançaient le crédit à long terme tandis que les banques commerciales privées finançaient le crédit à court terme (renouvelable). Un système de crédit dans lequel les banques commerciales sont encouragées à prêter tous leurs avoirs aux entreprises des secteurs choisis par le MITI a été mis en place par le ministère des Finances vers 1955. Ce système était garanti par la Banque du Japon. Ainsi, le gouvernement avait accès à une source de fonds importante, en dehors du budget ordinaire, qu'il pouvait utiliser pour orienter la structure industrielle du pays. C'est l'épargne postale qui ne passait nullement par le budget ordinaire du gouvernement et qui était administrée par la Banque de développement, une banque publique.»

l'électronique. Dans les cas très difficiles, l'État s'engage dans des sociétés mixtes, comme pour le caoutchouc synthétique ou l'aéronautique.» (Bouissou, 1997 : 47)

Les grandes entreprises comptent sur un réseau pyramidal de sous-traitants allant de PME de moins de 200 employés à de simples petits ateliers familiaux non syndiqués qui absorbent les chocs quand l'économie est en crise. Le syndicalisme, quant à lui, est faible et s'adapte au gré du temps à la nouvelle réalité dynamique japonaise.

4.1.2.1.3. Une sphère sociale résiliente en mutation

Le niveau de vie des Japonais s'est grandement amélioré depuis 1945. Ces derniers consomment de plus en plus. Les loisirs sont à l'honneur (Bouissou, 1997 : 48) :

En 1962, 22% du budget familial est consacré au restaurant, aux excursions dans les sources thermales (*onsen*) ou au cinéma, qui enregistre un milliard d'entrées en 1958. Le *pachinko*, sorte de billard électrique vertical et distraction populaire par excellence, a un chiffre d'affaires de 240 milliards de yens en 1954, équivalent de la moitié des exportations japonaises en valeur.

Certaines entreprises aident en cela en offrant à leurs employés (environ 25% de leur main-d'œuvre totale; Bernier, 1979) le système d'emploi à vie accompagné d'avantages sociaux fort alléchants (bonus, soins de santé, loisirs...). Les licenciements massifs sont interdits même si la conjoncture économique n'est pas bonne. Notons que la population rurale encore élevée n'a pas vraiment profité de ce boom économique, ce qui a poussé à un exode massif entre 1955 et 1962. L'originalité est que seuls les hommes quittent pour la ville alors que les grands-parents et les femmes continuent d'exploiter la parcelle familiale.

Deux générations aux mentalités différentes se côtoient : celle née avant 1935 qui a connu le Japon impérial humilié et qui est abreuvée de valeurs typiquement japonaises versus celle née entre 1935 et 1945 appelée «la tribu du soleil», imprégnée de valeurs étrangères, fascinée par les États-Unis, matérialiste et en colère.

La littérature se développe à un rythme effréné tandis que le cinéma atteint son summum avec des œuvres à la renommée internationale jusqu'à ce que les grandes maisons de production standardisent les films à thèmes, accélérant ainsi son déclin.

4.1.2.2. LE REVERS DE LA MÉDAILLE DE LA HAUTE CROISSANCE

Comme l'explique Bouissou (1997 : 59 – 74), le Japon connaît des taux de croissance trois fois plus rapide que ceux des pays occidentaux avec une économie protégée et des PME dynamiques créatrices d'emplois d'un côté alors que le pouvoir du MITI commence à être remis en question et de nouveaux keiretsu moins liés à l'État voient le jour d'un autre côté.

Cependant, cette croissance ne s'est pas faite sans problème :

Tableau 4 - 1 : Problèmes engendrés par la Haute Croissance

<p>Au niveau environnemental</p>	<p>La poursuite de la croissance économique s'est faite sans considération pour l'environnement, faisant en sorte que «La pollution est devenue un "drame national".» (Bouissou, 1997 : 63). De nouvelles maladies voient le jour, des décès se comptent par milliers, des empoisonnements sont quasi-quotidiens. Les syndicats se mobilisent, les poursuites judiciaires pullulent et la presse médiatise ce qui se passe et alerte l'opinion publique poussant ainsi l'État à réagir en votant 14 lois antipollution (contraint ainsi également la montée des élus de gauche), en supprimant la clause qui liait leur application à la croissance économique et en créant une agence de l'environnement. Cette dernière fera un travail titanesque au courant de la décennie 1970.</p>
<p>Au niveau social</p>	<p>L'exode rural qui s'accélère, deux millions de femmes sans mari (en raison des pertes de la guerre) qui deviennent des «hôtesse», des artisans qui souffrent des changements d'habitude de consommation des gens et les Japonais nés autour de 1900 qui arrivent à l'âge de la retraite sans presque aucune économie avalée par l'inflation d'après-guerre, voilà quatre foyers de mécontentement de la société japonaise qui se tourne vers la religion. D'ailleurs, de nombreuses sectes du shintô et du bouddhisme voient le jour. Les jeunes, quant à eux, sont déboussolés. Cette perte est reflétée par le cinéma japonais. Cette incertitude gagne le monde littéraire qui, malgré sa fascination pour le monde occidental, prône un retour en force à la «japonitude».</p>
<p>Au niveau de la qualité de vie</p>	<p>L'urbanisation s'est faite de manière sauvage sans aucun souci pour l'aménagement du territoire, ce qui n'a guère aidé à améliorer les conditions de vie des gens, notamment au niveau des logements exigus appelés clapiers, des transports en commun insuffisants et surchargés et une couverture sociale fort médiocre sans parler de «l'épargne (qui) est donc une obligation dans la perspective de la maladie et de la vieillesse, dans l'espoir d'acheter un logement, mais aussi pour les études des enfants.» (Bouissou, 1997 : 65)</p>

Face à tous ces chamboulements, la société civile se réveille et de nombreux mouvements se créent comme le mouvement (de la caste abolie) Eta et la Fédération des ménagères. «En 1970-1971, elle lance un boycott national contre les téléviseurs couleurs Matsushita quand elle découvre qu'ils sont vendus à l'étranger moins cher qu'au Japon : la firme baisse ses prix de 20%. En 1972, elles font interdire la fabrication d'aliments pour le bétail à base de protéines de synthèse.» (Bouissou, 1997 : 70)

Quant au pouvoir politique, il est en proie à des mutations également malgré une apparence de continuité et stabilité. Le Parti libéral-démocrate (Jimintō) domine la scène politique. Le parti socialiste japonais, après des années de renforcement, est incapable de s'adapter à toutes les mutations sociétales. Le parti communiste japonais est divisé. Le parti pour un gouvernement honnête (Kōmeitō) voit le jour et dénonce la corruption³⁶ tandis que le parti démocrate-social stagne sans oublier l'institutionnalisation du rôle politique des groupes de pression de plus en plus forts dont les organisations patronales (ex. le Keidanren, le Nikkeiren et le Dōyukai), la puissante ligue des PME (Chūseiren), les coopératives agricoles (ex. Nōkyō), les mouvements religieux (ex. Shinshūren) et d'autres mouvements sociaux. La société est devenue un ensemble de groupes revendicateurs allant du simple

³⁶ Rappelons que, aujourd'hui, le Japon est classé parmi les pays les moins corrompus au monde (17^{ème} sur 176 pays en 2012) selon Transparency International (2013).

groupuscule aux grandes corporations titanesques qui aideront la nation japonaise à «absorber les chocs» suite à la crise de 1972 – 1976³⁷ et à en sortir plus forte que jamais malgré les critiques³⁸ (au Japon et à l'étranger).

Dans la décennie 1980 – 1992, malgré un pouvoir politique sclérosé, le Japon devient une puissance économique mondiale qui dérange le monde occidental, ce dernier use de tous les stratagèmes possibles et imaginables pour parer le débalancement de leur déficit commercial dû aux exportations japonaises. La nippophobia augmente alors que les intérêts japonais «commencent à “racheter l'Amérique”» (Bouissou, 1997 : 139). L'internationalisation devient un incontournable à tous les niveaux et est accompagnée de la montée du néo-traditionalisme et du néonationalisme. La société évolue, épargne moins pour consommer plus, n'aime pas la contestation et a un goût prononcé pour le luxe :

Le matérialisme et le désir de consommer peuvent pousser les jeunes à des conduites déviantes : 51% des délits constatés impliquent des mineurs, dont trois quarts de vols à l'étalage (et 22% commis par des filles). Le goût du chic et le cynisme des jeunes femmes se manifestent par la quête d'emplois 3K : planning, relations publiques, international (*kikaku, kôkô, kokusai*) et de maris 3K : grands, riches et sortis des bonnes universités (*kôshinchô, kôshûnyû, kôgakureki*). (Bouissou, 1997 : 144).

Depuis 1992, le Japon n'a pu sortir des sables mouvants dans lesquels il est empêtré³⁹, se faisant dépasser par la Chine en février 2011 alors que la triple calamité de mars 2011 lui assène le coup de grâce.

4.1.3. EN CONCLUSION...

Toute l'histoire du Japon se résume, d'une part, à une expérience millénaire d'introduction, d'adaptation et de transformation des idées et des techniques étrangères, notamment chinoises. D'autre part, la stabilité dynastique depuis la création du Japon est unique en son genre (contrairement à la Chine). La lutte pour le pouvoir réel s'est faite entre diverses factions comme montré dans ce qui suit :

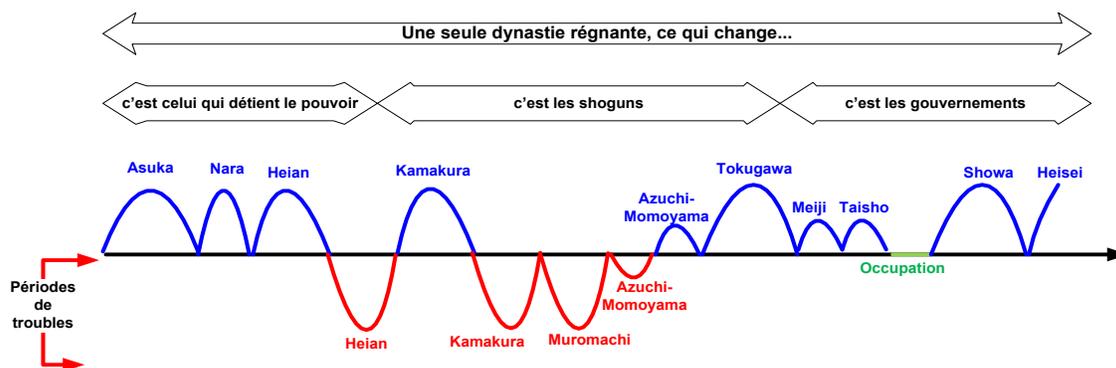
³⁷ Cette dernière est due à la crise commerciale avec les États-Unis, la crise pétrolière, l'hyperinflation, la crise politique du gouvernement Tanaka et le scandale de Lockheed.

³⁸ Voir à cet effet l'annexe 24 qui traite des principales critiques du modèle japonais.

³⁹ Dourille-Feer (2002 : 35) dans Dourille-Feer, Bouissou et Yatabe (2002) résument les causes de l'atonie de la croissance des années 1990 en deux grandes familles :

- » **Causes conjoncturelles** : l'éclatement des bulles spéculatives (1990 – 1991); le tremblement de terre à Kobe, la hausse du yen par rapport au dollar et l'attentat terroriste dans le métro de Tokyo (1995); le triple choc fiscal (1997); la crise asiatique et les cycles d'investissement (1997 – 1998).
- » **Causes structurelles** : les excédents courants récurrents, l'augmentation de l'endettement public, l'affaiblissement du système financier, la crise de débouchés, la crise du système productif, la crise de la régulation et la crise des valeurs.

Figure 4 - 4 : Cycles de l'histoire du Japon



Après ce survol de l'histoire du pays, une initiation à la pensée classique nipponne est de mise.

4.2. UNE PENSÉE CLASSIQUE ÉTRANGÈRE JAPONISÉE⁴⁰

Le Japon, au V^e siècle après J.-C., est une terre dominée par des clans (*uji*) se battant pour l'hégémonie. Au VI^e siècle, le shintoïsme constitue la seule pensée de base commune à l'ensemble du peuple japonais. Cette pensée, étant foncièrement tolérante et différente de la pensée chinoise, accepte les apports étrangers, d'autant plus que les dirigeants japonais de l'époque voyaient en l'introduction des idées et des techniques chinoises un moyen de se «moderniser» et de se mettre à niveau avec la Chine, de loin la puissance la plus développée à leur connaissance.

4.2.1. LE SHINTÔ : MYTHE FONDATEUR DE L'EMPIRE JAPONAIS

Le shintô⁴¹, signifiant «la Voie des Dieux», regroupe l'ensemble des croyances autochtones antérieures à l'ouverture du Japon sur le confucianisme et le bouddhisme. Le culte de la nature et de ses forces joue un rôle central dans la vie quotidienne du peuple : le shintoïsme stipule que chaque élément de la nature comporte un esprit à qui un culte est accordé. Ce culte est immanent, animiste où l'orant se présente

⁴⁰ À moins d'indication contraire dans le texte, nos principales sources pour cette section sont les suivantes : Er-Rafia (2010), Iwao, Iyanaga, Ishii *et al.* (2002), Herail (1986), Kato (1985, 1986), Mourre (1961), Reischauer (1973), Swanson & Chilson (2006).

⁴¹ La reconstitution de la mythologie shinto est faite d'après deux ouvrages d'histoire de l'époque Nara (710 – 794), le *Kojiki* et le *Nihon Shoki*, qui forment les Écritures saintes du shintoïsme. Ces ouvrages présentent un récit de la création du monde et la généalogie des différentes divinités qui se termine avec Ninigi, le petit-fils d'Amaterasu, la déesse du soleil, qui fonde la cour de Yamato et son petit-fils, Jimmu, qui est le premier empereur de la lignée des souverains du Japon. Cette lignée a pour mission de conquérir le pays, de l'unifier et de l'administrer. Il en fut ainsi jusqu'à aujourd'hui, et ce, contrairement à la Chine, où les dynasties d'empereurs changent au gré de l'Histoire ; ils peuvent même être étrangers (ex. la dynastie Qing qui est mandchoue). Notons que le culte des Ancêtres des *uji* existe dans le shintoïsme sur lequel viendra se superposer le culte des Ancêtres de Confucius des siècles plus tard lorsque le Japon se met «à l'école de la Chine».

devant la manifestation naturelle et s'adresse directement à «l'Esprit». Cette caractéristique de communication directe avec la «Divinité-Esprit» qui n'est ni abstraite ni théorique a marqué la mentalité japonaise (matérielle et pratique) qui rejette toute forme de transcendance où la divinité ne se manifeste que par la «Voix spirituelle transcendante». Cette caractéristique fait partie du processus de japonisation de toutes les idées étrangères, à savoir enlever tout ce qui est transcendantal, théorique, abstrait et ne garder que ce qui est matériel, palpable et pratique.

4.2.2. PROCESSUS DE JAPONISATION DE LA PENSÉE ÉTRANGÈRE

Le processus de japonisation de la pensée étrangère s'exerce à travers toute l'histoire du Japon depuis le V^e siècle jusqu'à aujourd'hui. Les systèmes de pensée chinoise (confucianisme, taoïsme et bouddhisme) se présentent comme des conceptions étrangères au Japon avec une organisation sophistiquée et une évolution intellectuelle bien marquée par rapport à ce qu'il y a au Japon à l'aube de son entrée dans l'Histoire.

Le processus de japonisation se divise en cinq phases actives (Kato, 1985) :

1. Élimination des aspects théoriques du système étranger candidat à l'adoption.
2. Exclusion du principe de base transcendantal.
3. Démantèlement du système universel décrit.
4. Rétenion de ce qui a de la valeur en fonction d'une application pratique.
5. Vision du monde étrangère mais «japonisée».

L'introduction des courants chinois au Japon n'est pas une œuvre insolite ou fortuite. Elle découle d'une politique (con)sciemment suivie par l'Empire du Japon afin de se mettre à niveau avec son voisin continental. En plus des premiers contacts menés par les bonzes et les commerçants, les ambassades japonaises en Chine prennent de l'importance par l'effectif des personnes jeunes et dynamiques envoyées afin de rapporter au pays sciences et techniques.

Voici une liste⁴² des ambassades entre les deux pays entre l'an 600 et l'an 894 :

⁴² Tirée principalement de Herail (1986 : 63) et adaptée par nous avec des ajouts de Gernet (2005) et de Reischauer (1973).

Tableau 4 - 2 : Relations officielles entre le Japon et la Chine des Sui et des Tang

Date	Ambassades
600	Reprise des relations avec la Chine après une interruption de plus d'un siècle en raison de l'époque de troubles que vivait la Chine (Six Dynasties).
607	Première ambassade japonaise d'Ono no Imoko chez les Sui.
608	Retour de l'ambassade d'Ono no Imoko avec une ambassade chinoise de 12 personnes qui est reçue à la Cour. Nouvelle ambassade d'Ono no Imoko avec des étudiants et des moines entre autres.
614	Dernière ambassade japonaise chez les Sui qui reviendra en 615.
630	Première ambassade japonaise chez les Tang.
632	Retour de l'ambassade japonaise avec des messagers de l'empereur de Chine.
653 - 654	Ambassade japonaise d'au-moins 12 moines et 2 étudiants dont certains reviennent en 655.
654 - 655	Ambassade japonaise dirigée par Takamuko no Kuromaro.
659	Ambassade japonaise qui a beaucoup de difficulté en Chine et qui revient en 661.
669	Cinquième ambassade japonaise chez les Tang qui envoient, à leur tour, une ambassade fort nombreuse.
702 - 704	Sixième ambassade japonaise chez les Tang.
717 - 718	Ambassade japonaise de 557 personnes incluant un moine et trois étudiants.
733 - 735	Ambassade japonaise de 594 personnes incluant quatre moines et deux étudiants.
752 - 754	Ambassade japonaise de 500 personnes incluant un moine et deux étudiants.
761	Nomination d'un ambassadeur qui ne part pas à cause de troubles en Chine durant le règne des Tang.
777 - 778	Un vice-ambassadeur part en Chine et il revient accompagné d'une délégation chinoise.
804 - 805	Ambassade japonaise qui comprend des moines et des étudiants.
838 - 839	Ambassade japonaise de 651 personnes incluant dix moines et un étudiant.
894	Nomination d'un ambassadeur japonais dont l'ambassade ne peut partir (dix-neuvième et dernière ambassade chez les Tang).

Quand le Japon s'est mis «à l'école de la Chine» (du VI^e au IX^e siècle), la dimension importante des ambassades est qualifiée par Reischauer (1973 : 35) de «premières missions d'information technique» au monde. Signalons que des marchands chinois sont venus également s'installer au Japon sur les côtes de Kyushu dès le VIII^e siècle alors que des moines japonais ont fait des séjours d'étude en Chine dès le XIX^e siècle. La Chine ne se met «à l'école du Japon» que vers la fin du XIX^e siècle.

4.2.3. BOUDDHISME CHINOIS ET YIN ET YANG AU JAPON DONNANT NAISSANCE AU RYOBŪ SHINTŌ ET AU SHUGENDO

Fort probablement, le bouddhisme atteint le Japon bien avant l'adoption officielle par l'Empereur, et ce, à travers les échanges avec la Corée. Deux grandes familles nobles se querellent vigoureusement au sujet de l'adoption du bouddhisme : Soga et Mononobe. Cette dernière, partisane du culte du shintō, perd, en 585, au profit de Soga qui ne voit aucun mal à honorer le Bouddha. En 645, après la Réforme de Taika⁴³ faite suivant le modèle chinois, le bouddhisme devient religion d'État.

⁴³ C'est la réforme qui est à l'origine de la première forme de la gestion de l'empire japonais.

Au cours du VIII^e siècle, les sectes bouddhistes de Nara proviennent de Chine et représentent deux types de bouddhisme : celui du Grand véhicule et celui du Petit véhicule⁴⁴. Toutes les sectes disparaissent et seule l'école du Grand Véhicule subsiste.

Tel que présenté dans le chapitre sur la Chine, le bouddhisme est un système qui prend en charge l'interprétation de la nature, de l'homme, de la société et de l'histoire en tant qu'ensemble global interdépendant. Cependant, le Mahayana (l'école du Grand Véhicule) a une mythologie propre. C'est grâce à elle qu'il peut annexer d'autres mythologies. Dans le cas du shintoïsme, la déesse Amaterasu (la grand-mère de l'empereur du Japon) est identifiée comme étant le bouddha Vairocana et le dieu de la guerre Hachiman devient un bodhisattva. Ces deux éléments importants permettent une certaine osmose qui donne naissance à un syncrétisme ryobû shintô : «croire dans la Loi de Bouddha et suivre en même temps la Voie des Dieux du Shinto», s'exprime ainsi Yonei, un empereur japonais au VI^e siècle (Mourre, 1961 : 374).

Depuis le VIII^e siècle jusqu'à l'ère Meiji, le ryobû shintô est la religion officielle du Japon. Le processus de syncrétisme du bouddhisme ne se limite guère au seul ryobû shintô. D'autres sectes provenant de la Chine (Tendai et Shingon) constituent le bouddhisme de montagne. La particularité de Shingon est qu'il a introduit la doctrine du yin et du yang et les pratiques ésotériques. La doctrine du yin et du yang, quand introduite au Japon, est améliorée en ce sens que, maintenant, elle fournit les moyens pour éloigner l'occurrence des mauvais événements. Shingon s'ancre à une doctrine locale, le shugendo (sorte de culte des montagnes typiquement japonais avec ses séjours en montagne et la pratique de techniques magiques), ce qui débouche sur une forme de bouddhisme tantrique.

À partir du IX^e siècle, le bouddhisme se laïcise par le processus de la japonisation et seul son côté pratique (la morale, l'éducation et l'altruisme) sera retenu (Kato, 1985). Le shugendo et le bouddhisme de montagne au Japon constituent une menace pour la stabilité politique du pays. Au cours du XII^e siècle, plusieurs moines célèbres dont Nichiren (1222 – 1282) et Ippen (1239 – 1289) se disputent le primat religieux. La fragmentation du bouddhisme est encouragée par le shogunat de Kamakura pour le

⁴⁴ Le bouddhisme se divise en trois grandes écoles (Mourre, 1961 : 249 - 264) :

1. Celle du Petit Véhicule (Hinayana) qui est un bouddhisme individuel et se fonde sur l'ascèse (bouddhisme du Sri Lanka et quelques communautés asiatiques ici et là).
2. Celle du Grand Véhicule (Mahayana) ayant une mythologie est inclusive, lui permettant d'inclure les panthéons étrangers et, par conséquent, d'étendre son pouvoir annexionniste sur d'autres cultures (bouddhisme du Viêt-Nam, de la Thaïlande et du Japon).
3. Celle du Véhicule de Diamant (Vajrayâna) appelée aussi tantrisme procède de la réalisation concrète de la délivrance par des formules et des pratiques magiques (bouddhisme du Tibet).

contrôle de la population (diviser pour mieux régner). Durant la même époque, le bouddhisme zen est introduit; une fois japonisé, il devient l'apanage des samourais. Enfin, les shogunats successifs emploieront les réseaux des temples bouddhistes pour asseoir leur tutelle et pour contrôler la population. Durant l'ère Edo, l'infrastructure bouddhique est mise sous tutelle au service du shogunat et chaque temple doit fournir la liste de ses fidèles et gérer l'état civil et les cimetières ainsi que l'éducation de sa communauté.

4.2.4. CONFUCIANISME ET NÉOCONFUCIANISME DES SONG AU JAPON

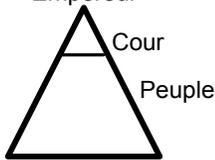
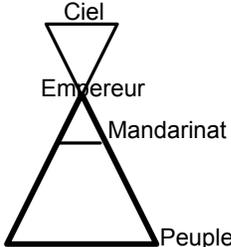
La Constitution en XVII articles de l'époque Heian (794 – 1185) s'inspire du confucianisme. À la même période, lors de la création de l'université chargée de la formation des fonctionnaires de l'empire (la *daigaku* qui devient l'Université de Tokyo durant l'ère Meiji), le programme d'enseignement comporte les cinq classiques confucéens. À la fin de l'ère Heian, deux familles (Nakahara et Kyohara) monopolisent l'enseignement du confucianisme. Au XIII^e siècle, le bonze chinois Rankei Doryu (1213 – 1278) et les bonzes japonais Enni (1202 – 1280) et Shunjo (1166 – 1227) introduisent le néoconfucianisme des Song. Ce sont les empereurs Hanazono et Go-Daigo qui l'adoptent à des fins politiques, à savoir rehausser leur statut et éliminer le shogunat, ce dernier étant perçu comme un État dans l'État.

Le processus de japonisation du néoconfucianisme des Song consiste en l'élimination de tous les éléments syncrétiques en provenance du bouddhisme, du taoïsme et du yin et du yang. Seul le noyau dur du confucianisme des Entretiens reste **en lui ôtant** l'article confucéen qui autorise la révolution populaire pour renverser un prince non vertueux (Watson, 2007 dans l'entretien 14 : 40 de Confucius)⁴⁵.

Les caractéristiques du néoconfucianisme des Song et du néoconfucianisme japonisé sont présentées dans le tableau suivant :

⁴⁵ L'empereur des Song s'est montré très réticent à propos de cette provision confucéenne, mais il n'a rien pu faire pour l'éliminer (Watson, 2007) alors que les Japonais l'ont fait.

Tableau 4 - 3 : Principales distinctions entre le néoconfucianisme japonisé et celui des Song

	Néoconfucianisme japonisé	Néoconfucianisme chinois des Song
Mot-clé	Concret et pratique : la vérité est égale à la réalité dans ce monde ici-bas devant nous.	Abstrait : la vérité se trouve ailleurs, dans le Ciel.
Discours	Le discours est fait en termes réels concrets dans le schéma social terrestre. Pas de renvoi à l'imaginaire.	Le discours est fait en termes métaphysiques abstraits puisqu'il y a une puissance supérieure surnaturelle (le Ciel). Les rapports sociaux sont exprimés en fonction de cette puissance.
Centre du pouvoir	Le centre du pouvoir est l'empereur (fils des Dieux, donc personne n'est au-dessus de lui) qui est à l'écoute de son administration conformément au schéma confucéen strict initial des Entretiens. L'empereur est immanent. 	Le centre du pouvoir est le Ciel. L'empereur est un intermédiaire entre le Ciel et le peuple. Le Ciel est transcendant. 
Culte des ancêtres	Il s'agit du respect des vivants aux ancêtres morts du clan.	Les ancêtres sont dans le Ciel (leur âme). Il s'agit du respect des vivants aux lignées des morts auquel on rajoute l'apothéose des grands personnages (sorte de déification : l'ancêtre devient un être éternel qui demeure près du Principe T'sin).

4.2.5. BUSHIDÔ (SYNCRÉTISME DU NÉOCONFUCIANISME JAPONISÉ ET DES VALEURS FÉODALES GUERRIÈRES)

Tous ces courants intellectuels sont issus de la classe des samouraïs. Cependant, durant l'ère Edo (1603 – 1868), le néoconfucianisme pénètre les autres castes sociales et les courants religieux, ce qui est à l'origine de la diffusion des valeurs confucéennes et l'uniformisation de l'éthique et de la morale. Au XVII^e siècle, le syncrétisme entre le néoconfucianisme japonisé et les valeurs féodales guerrières donne naissance à un code de la chevalerie et de l'honneur militaire, le bushidô.

Ce code de conduite des samouraïs comprend diverses prescriptions dont, entre autres, la fidélité absolue au suzerain, le seppuku (suicide rituel) en cas de déshonneur, l'hospitalité, la courtoisie, la résistance physique, le mépris de la mort et la maîtrise de soi-même (Reischauer, 1973 : 143). Il se résume en six principes qui se sont transférés dans la culture japonaise via certains codes :

Tableau 4 - 4 : Principes du bushidô et ses codes

Principes	Codes (formes du principe)
Honneur : capacité de donner sa vie pour son honneur et celle de son clan et ce, à tout moment. Le guerrier est fier et n'a qu'une parole. Quoiqu'il advienne, il paie ses dettes et remplit ses engagements, même à ses dépens. Mourir de manière héroïque, sereine et impassible constitue un idéal à atteindre.	Ethnocentrisme : Les Japonais aiment butiner les autres cultures. Pourtant, ils croient que leur culture est unique et supérieure alors que la culture de la Chine est la mère des cultures, y compris pour la calligraphie, la musique et l'art de la construction.
	Sauver la face : Les Japonais ne sont pas toujours pragmatiques et réalistes lorsque vient le temps de sauver la face. D'ailleurs, sauver la face constitue un critère majeur lors d'une prise de décision.

<p>Fidélité : fidélité à l'Empire, aux institutions et au peuple, sens du devoir, courage, effort, ténacité. La fidélité du subordonné au supérieur peut aller jusqu'au sacrifice suprême de la vie (suicide) qui est une attitude qui a habité pendant longtemps l'inconscient collectif japonais⁴⁶. Ce paradigme a animé l'esprit des vendettas (<i>katakiuchi</i>) qui ont déchiré le Japon et qui ne cessèrent qu'avec l'unification du pays par les Tokugawa.</p>	<p>Collectivisme : L'identité japonaise se définit également par son groupe d'appartenance qui lui procure support et protection. L'individualisme occidental est vu comme égoïsme et égoïsme.</p>
	<p>Hiérarchie : Les Japonais désirent connaître le rang hiérarchique de leur interlocuteur avant d'engager une discussion. Cela leur permet de choisir la forme de communication appropriée.</p>
	<p>Émotivité : Les Japonais peuvent décider de faire affaires avec un fournisseur parce qu'il est un vieil ami.</p>
	<p>Conservatisme : Les Japonais tiennent à leurs traditions qui sont internalisées comme le salut, la cérémonie de thé, la façon de communiquer avec autrui...</p>
	<p>Soumission à l'autorité : Cette tendance réfère à la période Tokugawa, la restauration de Meiji et après la défaite de la Seconde Guerre mondiale où la population fut soumise à l'autorité hiérarchique pour construire le pays.</p>
<p>Renoncement : capacité de faire fi de son intérêt personnel, de renoncer au profit et d'éteindre ses passions humaines pour le bien de la communauté. Modestie, humilité, sobriété, art du silence, concentration sur l'essentiel de l'existence, sens du sacrifice, mesure des paroles et des gestes pour la préservation de l'harmonie, courtoisie.</p>	<p>Nationalisme : La protection de l'économie interne est primordiale lors de négociations internationales. Par exemple, les Japonais préfèrent acheter des biens de consommation fabriqués au Japon. Un autre exemple concerne l'importation de babouches marocaines qui nécessite le respect de tellement de conditions qu'elle est pratiquement impossible à réaliser. Cette réglementation vise à protéger le marché des chaussures japonaises traditionnelles (les <i>geta</i>).</p>
	<p>Harmonie : Les Japonais évitent d'exprimer de l'agressivité ou autre attitude perturbatrice en public.</p>
<p>Justice : harmonie entre la voie de la sagesse et l'entraînement du guerrier. Impassibilité devant les forts, générosité et bienveillance devant les faibles.</p>	<p>Conformité : Se conformer aux pressions sociales verticales (hiérarchie) et horizontales (amis) est considéré comme une force intérieure et une discipline personnelle qui évite le rejet social, pas comme une faiblesse (selon l'Occident).</p>
	<p>Relations avec autrui : L'identité japonaise se définit par sa relation avec les autres. Le Japonais connaît la place appropriée qu'il doit occuper dans la société. Par exemple, un senior doit prendre soin de l'employé junior.</p>
<p>Sincérité : vérité, honnêteté, loyauté.</p>	<p>Conduite : Toute personne doit toujours dire la vérité et être loyale.</p>
<p>Pureté rituelle : rites de purification (ablutions sous les cascades, jeûnes, ascensions de montagnes).</p>	<p>Rites : Les Japonais se purifient en visitant divers temples bouddhistes et shintoïstes, en escaladant le Mont Fuji...</p>

4.2.6. SHINGAKU

Le développement culturel au cours de l'ère Edo n'est pas l'apanage exclusif de la seule caste dominante des samourais, il est aussi à la portée des castes inférieures des paysans et des chonins (artisans et commerçants). Ishida Baigan (1685 – 1744), commerçant chonin shintoïste et versé dans l'étude du

⁴⁶ Signalons qu'il existe le *gekokujo* (littéralement, «le bas l'emporte sur le haut») qui représente, dans la tradition confucéenne, une sorte de gouvernement par les hommes par opposition au gouvernement par les lois qui a été très employée durant la période allant des Dynasties du Sud et du Nord à Azuchi-Momoyama afin de décrire les bouleversements se produisant à cette époque. Plus tard, dans la décennie 1930, ce concept a été utilisé comme justification pour les actions des officiers militaires subalternes engagés dans la désobéissance de principe puisque motivés par des principes moraux. (Iwao, Iyanaga, Ishii et al., 2002)

confucianisme, est réputé être l'initiateur d'une philosophie morale et d'un mouvement d'éducation populaire, le shingaku (discipline pour le développement de soi) et dont la vertu suprême est l'épargne.

Le shingaku atteindra son apogée en 1840 avec les célèbres apologues de Shibata Kyuo (1783 – 1839). Il comprend sept principes (Kato, 1986 : 170 - 178) :

1. L'argent est le trésor de l'ensemble de la société. Par conséquent, il doit être épargné. Les familles doivent se préparer à des dépenses imprévues.
2. L'épargne signifie que l'on connaît les règles de bienséance, c'est-à-dire que l'on sait distinguer entre le supérieur et l'inférieur.
3. Vivre modestement et sobrement, cela montre que l'on sait «garder ses distances» et cela constitue, par conséquent, une valeur morale en soi.
4. En tant que valeur morale, l'épargne est intériorisée et non sujette à contestation quant à son but spécifique : la vertu de l'épargne a une valeur intrinsèque.
5. L'épargne implique la négligence de toute autre chose et l'adhésion à la Loi. L'idée originale de l'épargne en tant que vertu sociale et économique se mêle à la philosophie du «cœur des choses» (*kokoro*).
6. Grâce à la méditation et à la pratique, le croyant peut parvenir à la perception du *kokoro* qui est l'une des qualités essentielles de l'épargne.
7. L'épargne est un absolu, révélé à qui parvient à «l'Éveil».

4.2.7. ÉVOLUTION DU SHINTÔ

À l'époque Kamakura (1185 – 1333), les intellectuels du shintoïsme, à l'image des intellectuels chinois du taoïsme face à l'intrusion du bouddhisme indien, sont en mesure d'apporter une réponse intellectuelle pour contrecarrer le bouddhisme. À l'interprétation bouddhique qui veut que les dieux du Japon soient des images des dieux bouddhistes, les intellectuels shintoïstes opposent l'inverse : la «Terre originelle» des bouddhas ne se réfère, d'après eux, qu'à la Terre des Dieux, c'est-à-dire le Japon et les grandes figures du bouddhisme ne sont en fait que des images des divinités shintoïstes (c'est le shintocentrisme).

Deux courants s'illustrent : le shintô d'Ise et le courant officiel du shintoïsme défendu par le Ministère des Affaires des Dieux. Les deux courants fusionnent sous le nom du shintoïsme de Yoshida qui, à l'époque d'Edo (1603 – 1868), contrôlent tous les sanctuaires du Japon. Une grande figure du confucianisme, Yamazaki Ansai (1618 – 1682) utilisera le shintoïsme de Yoshida pour créer le Suikashintô. Il déclenche un mouvement de réformes shintoïstes à l'origine de la naissance du shintô des sectes qui échappe au contrôle du shogunat.

Après la japonisation totale du néoconfucianisme par Ogyu Sorai (1666 – 1728) et le lancement des «Études nationales» par Motoori Norinaga (1730 – 1801), un nouveau courant (s'appuyant sur le néoconfucianisme japonisé et le shintoïsme) prône le retour au shintô original qu'il faut reconstituer à partir des travaux philologiques. Ce mouvement devient le shintô des sanctuaires et joue un rôle important à la fin de l'époque d'Edo pour contester le pouvoir des Tokugawa, prêcher la révérence à l'empereur et participer à la restauration de l'empereur Meiji.

Paradoxalement, le shintô, écarté à l'époque de Nara lors de l'adoption du bouddhisme, c'est le shintô même qui écarte⁴⁷ le bouddhisme dès la Restauration Meiji. Ceci montre la longévité de la mémoire collective avec ce retour aux origines. En d'autres termes, nous observons ici l'attraction du noyau dur d'une culture qui ne faiblit pas à travers le temps.

4.2.8. CHRISTIANISME AU JAPON

Le courant de pensée occidental représenté essentiellement par celui du christianisme arrive au Japon avec les naufragés portugais en 1542, qui sont suivis par les Espagnols, les Anglais et les Hollandais. Après une période de tolérance au cours de laquelle les Japonais maîtrisent la production des armes à feu occidentales, les jésuites aussi bien espagnols que portugais se livrent à des conversions spectaculaires, leur donnant un effet de levier sur la politique intérieure du pays, ce qui alerte l'attention des trois dictateurs (Nobunaga, Hideyoshi, Ieyasu) quant au danger potentiel de cette religion.

Conseillés par le confucéen Hayashi Razan, les Tokugawa se rendant compte de l'ingérence des Occidentaux dans les affaires du pays causant des troubles (ex. armer des seigneurs, monter des seigneurs les uns contre les autres, christianiser des Japonais...) expulsent les Occidentaux, prohibent le christianisme et intègrent le bouddhisme dans le système de gestion quotidien de la société, s'appuyant sur une provision des Entretiens de Confucius⁴⁸ dans laquelle il est spécifié qu'un sujet ne peut pas avoir deux maîtres à la fois, en l'occurrence Dieu le père et l'empereur.

4.2.9. EN RÉSUMÉ...

La pensée confucéenne se révèle féconde aussi bien au niveau de la Chine qu'au niveau du Japon. L'histoire du confucianisme au Japon a deux origines décalées dans le temps. Les idées confucéennes et

⁴⁷ Dans le sens de repousser et non de remplacer. Rappelons que les religions et les doctrines philosophiques ont toujours cohabité au Japon et certaines ont eu des influences sur les autres (ex. le confucianisme a influencé le shintoïsme et le bouddhisme, notamment durant les Tokugawa).

⁴⁸ Reprise dans l'article XII de la Constitution en XVII articles de l'an 604 qui stipule que «Un pays n'a pas deux souverains, ni un peuple deux seigneurs. Le Roi est maître de tout le peuple» (Kato, 1986 : 41).

bouddhistes servent à la rédaction de la Constitution en XVII articles (en 604) qui restera effective jusqu'à l'ère Meiji (1868 – 1912). Par contre, le bouddhisme a le primat politique sur le confucianisme qui maintient sa vivacité dans les sphères intellectuelles de la *daigaku* (université). À l'époque d'Edo (1603 – 1868), le Japon fait du néoconfucianisme des Song japonisé sa doctrine officielle.

En Chine, la pensée confucéenne s'allie à la pensée taoïste pour faire face à la montée du bouddhisme indien et c'est ce premier syncrétisme qui s'amalgame avec le bouddhisme pour donner le néoconfucianisme des Song. Ce dernier est importé au Japon et japonisé au point que, sous la plume d'Ogyu Sorai, seul le noyau confucéen premier reste. Ce dernier influence le shintoïsme de montagne et celui des sectes pour créer l'idéologie qui renversera les Tokugawa, promoteurs du néoconfucianisme et restaurera l'empereur Meiji dans ses pleins pouvoirs. C'est le shintoïsme marqué du confucianisme qui sert à la promulgation de la première Constitution du Japon et qui sert d'idéologie à l'État japonais jusqu'à sa défaite en 1945. En effet, la légitimation du gouvernement est faite selon le shintoïsme confucéen, qui a permis d'ailleurs la restauration Meiji. Le gouvernement est identifié avec Meiji, l'homogénéité religieuse est assurée par le shintô bien que la constitution garantît la liberté du culte, mais les mythes politiques de l'empire du Japon continuent à avoir une valeur sur l'ensemble de la nation jusqu'à son humiliante défaite en 1945.

4.2.10. ET AUJOURD'HUI...

Transposé dans le monde des affaires, le shintoïsme (chaque élément de la nature comporte un esprit à qui on accorde un culte) fait en sorte que les entreprises respectent et préservent l'environnement tandis que les employés travaillent avec minutie, crainte et respect de la matière. C'est pour cela que les Japonais se montrent méticuleux jusqu'à l'obsession. La tradition de la miniaturisation, depuis le bonsaï jusqu'au baladeur, imposée par le resserrement de l'espace disponible, fait que l'esprit d'application est une seconde nature.

Les entreprises nipponnes adoptent également un style de gestion qui leur est propre avec un système d'emploi à vie, des syndicats maison, la promotion par ancienneté... Même la contestation populaire⁴⁹ (typique de l'ère des Tokugawa), dont les pèlerinages collectifs (*Okagemairi* ou *Nukemairi*) à la péninsule d'Ise (Mecque du shintoïsme) sont un exemple, est unique en son genre. Serviteurs, paysans, épouses, fils... effectuent leur pèlerinage en groupe sans informer au préalable maîtres, maris ou parents, sans

⁴⁹ Rappelons qu'il existe d'autres contestations populaires (tel que cité dans la partie historique). Cependant, comme nous ne faisons pas une histoire des jacqueries, des révoltes et des manifestations, nous n'en citons que quelques exemples pour illustrer nos propos.

demander l'autorisation du seigneur local et sans prendre les dispositions nécessaires du pèlerinage. Ces pèlerinages silencieux, expression dangereuse des sentiments populaires réprimés, se reflèteront, des siècles plus tard, dans le droit de grève de l'ouvrier qui, sans quitter son poste de travail, porte un brassard jaune pour signaler à qui de droit son mécontentement.

En ce qui a trait au bouddhisme, cinq règles fondamentales sont éventuellement retenues : ne pas tuer, ne pas voler, ne pas agir de façon immorale, ne pas mentir et ne pas boire d'alcool. Avec sa japonisation, le bouddhisme enseigne, entre autres, la suppression des désirs humains pour atteindre la paix et le bonheur via la méditation zen. Cette méditation apporte à l'individu un sang-froid à toute épreuve, lui donne une éthique de travail exemplaire (pas de précipitation, réflexion avant l'action, esprit de groupe) et une pratique du métier dans laquelle il s'applique corps et esprit.

Du taoïsme (le non-agir, la méditation pour créer le « Vide » qui est la matrice de toutes les pensées du monde afin de chercher les solutions aux problèmes auxquels les individus sont confrontés) et du yin et du yang (à chaque chose apparente, le yang, correspond un côté secret, le yin, à l'image de ce qui est objectif correspond un subjectif) japonisés, les Japonais retiennent principalement l'importance de l'équilibre et le maintien de l'harmonie avec son environnement, d'où le conformisme et l'importance du consensus, entre autres.

Le confucianisme, quant à lui, apporte l'importance de l'éducation. D'ailleurs, les Japonais, quelle que soit leur condition sociale, s'éduquent et se cultivent toute leur vie durant. Ils lisent beaucoup, alimentent sans cesse leur culture générale et y sont aidés par une politique de formation dans les entreprises. L'éducation du peuple selon le modèle néoconfucéen japonisé au cours de la longue période des Tokugawa a produit, à long terme, un peuple éduqué, homogène, tenant fermement à ses us et coutumes et politiquement aligné derrière son empereur dont ni l'autorité ni la légitimité n'ont jamais été remises en question. Ce constat tranche avec la Chine où les particularismes régionaux ont été des facteurs négatifs impliquant la désunion nationale. De plus, en toutes circonstances (et comme présenté pour la Chine), le Japonais doit être modéré et faire chaque chose en son temps. Ni passion pour embrasser les choses ni violence pour les repousser. Pour les événements, il faut les suivre assidûment et non les devancer. C'est le noyau dur de l'aspect pratique de toute chose qui est visé derrière n'importe quel acte.

Comme le néoconfucianisme valorise la sagesse et l'éducation, cela pousse les Tokugawa à créer des écoles privées et publiques accessibles à tous afin d'accélérer la diffusion des connaissances. D'ailleurs, pour rester au courant de ce qui se passait à l'extérieur du Japon, le shogun Yoshimune autorise en 1720

l'importation d'ouvrages occidentaux sans rapport avec le christianisme. La japonisation du confucianisme s'avère très payante et transforme le guerrier en politicien et gestionnaire qui applique les principes du bushidô à la lettre, l'intellectuel en artiste et savant. Ainsi, au lieu d'être préoccupés par les guerres intestines, les samouraïs se retrouvent occupés à gérer les agences administratives des provinces, à collecter les taxes, à créer les infrastructures et les institutions éducatives du pays en transformation, ce qui développe le commerce et le textile. L'ère des Tokugawa a vu l'éclosion d'une économie de marché, le développement et l'intensification de l'urbanisation, de la culture et de l'éducation donnant au Japon un niveau éducatif similaire à celui des pays d'Europe de l'époque. Un point important pour le Japon à cette époque est la standardisation⁵⁰ aussi bien dans les coutumes que dans la production des biens et services. Par exemple, la maison japonaise a des dimensions fixes; les chambres ont des dimensions standards; la hauteur du toit, le tatami, les portes, tout a été standardisé bien avant l'ère Meiji (1868 - 1912). Cette culture de la standardisation est toujours en cours dans les entreprises, que ce soit dans les processus de production ou dans les procédures administratives.

Enfin du shingaku, cette religion shinto-confucéenne fondée sur l'épargne prévient tout excès dans l'Administration de l'État d'une part et, d'autre part, pendant des décennies, les Japonais étaient les champions mondiaux de l'épargne, un exemple à suivre, les chiffres le démontrent (Perspective Monde, 2013).

4.3. EN BREF⁵¹...

L'histoire du Japon est marquée par une continuité dynastique sur fond d'échanges et de japonisation d'idées et de techniques étrangères, notamment chinoises. D'ailleurs, le socle de la pensée classique japonaise repose sur la pensée classique chinoise qui a été également japonisée. Tout au long de l'histoire du Japon et de son peuple, c'est l'adoption et l'adaptation des idées et des techniques étrangères qui a fait la force de ce pays. Cette force s'est exprimée au grand jour après 1945 quand le miracle japonais a eu lieu et qui a fait de lui une puissance économique mondiale... avec un prix à payer.

⁵⁰ Rappelons que la standardisation qu'elle soit régionale ou nationale est l'objet de notre proposition et non les dimensions de chaque objet standardisé. Cette vocation japonaise de standardiser, c'est ce que nous voulons mettre en lumière.

⁵¹ Tout comme le chapitre 3, ce chapitre est un idéaltype de narration de l'histoire et de la pensée classique au Japon qui va nous servir de référent par rapport à la Chine lors de notre perspective explicative présentée au chapitre 5 (travail de comparaison). Rappelons que les idéaltypes ne sont pas des énoncés scientifiques dans le sens qu'ils n'obéissent pas à la logique de la Raison pure. Ils sont des artefacts, des tableaux obéissants à la Raison pratique (voir à cet effet le tableau de la page 26).

CHAPITRE 5 :

PERSPECTIVE EXPLICATIVE CULTURELLE WÉBÉRIENNE

APPLIQUÉE À LA CHINE ET AU JAPON

Ce chapitre constitue le noyau central de notre thèse en matière de rétrospective. Il s'agit de l'application de la méthode wébérienne extraite de *L'ÉPEC* pour tenter, d'une part, de cerner culturellement l'esprit de gestion durant tous les empires chinois et japonais jusqu'à aujourd'hui et, d'autre part, répondre partiellement à notre question de recherche.

5.1. RÉFLEXION¹ SUR LA GESTION HISTORIQUE DES EMPIRES CHINOIS

Notre point de vue est celui du gestionnaire qui s'intéresse à l'architecture politique d'un pays. Les diverses successions des crises et des succès dynastiques de la Chine constituent, à notre avis, des crises et des succès de méthodes de gestion de l'empire. En mettant de côté les dynasties légendaires, c'est Confucius qui nous révèle, à travers ses écrits, la crise fondamentale qui secoue toutes les principautés qu'il avait soit sillonnées en tant que conseiller à la recherche d'un emploi, soit il en a eu vent. La solution de la crise de gestion préconisée consistait en l'éducation, la formation de tout le peuple, indifféremment du statut social. Homme de son époque, il ne conçoit la collectivité sociale que comme une principauté hiérarchisée administrée par un prince. Sa méthode se fonde sur la vertu d'humanité et les rapports sociaux sont strictement des rapports d'ordre et de hiérarchie au sein de la famille, la gestion de la principauté n'est autre qu'une macro-famille dans laquelle le prince joue le rôle de père et doit veiller au maintien de l'harmonie sociale et du bien-être de la communauté. Le culte des Ancêtres n'est conçu que pour maintenir l'ordre dans la société. Il n'a aucun aspect religieux.

À son époque de troubles, une nouvelle classe de noblesse, renonçant à la tradition, est à la conquête du pouvoir. Cette classe s'appuie sur l'école des légistes, une école machiavélienne laquelle, pour gérer la principauté, donne le primat au seul prince qui, par une loi stricte applicable à toute la communauté, doit être exercée par des fonctionnaires et des juges dont l'allégeance totale est consacrée au prince et à ses intérêts. La principauté légiste fonde sa puissance sur l'agriculture, le commerce et l'armée. C'est la gestion des légistes qui met fin à tous les troubles qu'a connus la Chine au cours de la longue période des Royaumes Combattants. L'empire des Qin victorieux donne à la Chine des institutions sociales : l'empire

¹ Rappel des principaux éléments historiques.

et ses limites, le gouvernement, la bureaucratie, les voies de communications avec le reste du monde, le code pénal sévère, l'écriture et la langue unifiées. Toute pensée classique chinoise est bannie.

Le royaume des Qin, situé à la périphérie de la Chine de la Grande Plaine (empire légendaire) comporte une minorité de « barbares ». En adoptant un programme de développement légiste, ce royaume émerge de son sous-développement pour occuper le primat sur la scène politique et conquérir toute la Chine. La mémoire collective telle qu'elle transparaît dans les livres classiques confucéens fait référence à un empire légendaire dirigé par des empereurs légendaires d'une grande sagesse, mais aussi d'autres d'une médiocrité criante à l'origine de la fragmentation de l'empire. À l'image du Messie, le Sauveur dans la Bible, attendu par les Juifs, les Chinois attendent aussi un empereur unificateur de la Chine. Le rôle de ce premier empereur historique échoit au roi des Qin, victorieux de tous ses ennemis. Ce qui est du domaine de la légende devient du domaine de l'histoire en l'an 221 avant J.-C. quand le roi des Qin se fait proclamer Empereur.

Le premier empereur des Qin crée alors les institutions (celle de l'empereur, de l'empire, de l'administration territoriale, de la Justice) en les dotant des lois nécessaires qui resteront en place jusqu'au XX^e siècle alors que les dynasties chinoises ou étrangères se succèdent les unes aux autres. Tout chef militaire voulant conquérir le pouvoir rêve de parvenir à l'Empire et d'y trôner, il ne rêve pas de l'abolir, imitant en cela la trajectoire du roi des Qin.

La rémanence de ce rêve dans la mémoire collective chinoise implique que, en Chine, il y a un foyer de tension permanent entre les conquérants potentiels chinois ou étrangers (barbares) et l'empire en place. Ceci implique aussi qu'une dynastie n'est au pouvoir que si elle dispose d'une armée puissante en mesure de réprimer toute tentative extérieure de conquête et toute velléité de rébellion intérieure, ce qui implique également que l'Empire chinois est tenu par une politique militaire fondée sur l'armée et la construction d'ouvrages de défense imposants (ex. Muraille de Chine visible de la Lune disait la propagande maoïste des années 1960).

La remise en cause des institutions impériales n'est formulée qu'à la suite des humiliations occidentales et japonaise au début du XX^e siècle. Malgré la désintégration du régime des Qing, les acteurs politiques chinois ne sont pas unanimes au sujet de l'abolition de l'Empire. Le groupe réfugié au Japon et dirigé par Liang Qichao (1873 – 1929) prône un Empire à l'image de celui du Japon. Seul Sun Yat-sen qui inaugure la République de Chine en 1912 est en faveur d'une république, mais son successeur Yuan Shikai

abandonne la république pour une monarchie. Même le PCC n'a en fait agi que pour restaurer l'Empire de la Chine dans ses frontières historiques, même s'il ne reconnaît pas l'Institution de l'Empereur, d'autant plus que les politiques menées ne diffèrent en rien de celles menées par la dynastie des Qin-Han. Paradoxalement, le PCC doit occuper l'Institution de l'Empereur de Chine.

Suit alors l'empire des Han. Ces derniers sont beaucoup plus modérés, plus tolérants. Ils conservent les structures de base de l'empire, mais ils réforment le Code pénal, autorisent les autres pensées chinoises et adoptent le confucianisme comme mode de formation des fonctionnaires. La gestion de l'empire des Han se fait selon les structures légistes et l'esprit confucéen. Toutefois, l'imposition d'une autorité centrale sur les royaumes et les principautés ethniquement différents ayant conscience de leur particularisme est à l'origine des vellétés de rébellions. Ainsi, dès que les Han se sont affaiblis, un cycle de violence et de belligérance reprend pour la domination politique qui rappelle étrangement la période des Royaumes Combattants.

Succède alors pour une courte période la dynastie des Sui qui s'impose aux seigneurs de la guerre, à l'image des Qin qui s'imposèrent aux Royaumes Combattants. Suit ensuite la dynastie des Tang qui, comme les Han, réussit à atteindre une apogée sans précédent, surtout au niveau des expansions territoriales, la connaissance intellectuelle... Les Tang ont également conservé le modèle de gestion des Han et, dans leur tolérance, ont permis l'éclosion du bouddhisme chinois qui suscita des contre-réactions de la part des intellectuels chinois, notamment les confucéens, annoncées par les premières persécutions du bouddhisme.

Commence alors le début du cycle des troubles durant lequel la Chine se divisa en cinq dynasties et dix royaumes se battant les uns contre les autres pour la suprématie. Il s'agit d'une caractéristique générale de l'histoire de la Chine impériale où les vellétés régionales de rébellions contre la domination impériale considérée comme étrangère sont vivaces et se perpétuent jusqu'à aujourd'hui. Les Song mettent fin à ce cycle de guerre en prenant le pouvoir. Cependant, afin d'éviter les soulèvements régionaux menés la plupart du temps par des fonctionnaires régionaux militaires, ils jugent judicieux de former des fonctionnaires civils sans attache militaire. Les méthodes de gestion fondées sur le confucianisme seront perpétuées par des civils jusqu'au XX^e siècle alors que, paradoxalement, au Japon, la gestion confucéenne sera assurée par la classe militaire des samourais. En Chine, cette mesure de confier la gestion des provinces aux civils la rendit plus vulnérable aux invasions étrangères, ce qui ne manque pas de survenir avec les conquêtes mongole, mandchoue, occidentale et japonaise.

Ainsi, un nouveau cycle commence avec l'invasion des Mongols. Ces derniers maintiennent la gestion de l'empire selon les méthodes héritées des Song et introduisent d'autres éléments de gestion, notamment l'inclusion des ethnies (ex. les musulmans, les tibétains, les nestoriens et les juifs) dans leur gestion intérieure. Ils adoptent le néoconfucianisme comme doctrine officielle de l'empire qui le restera jusqu'en 1911. La dynastie chinoise des Ming chasse les Mongols étrangers et reprend le pouvoir en maintenant le système de gestion hérité de ses prédécesseurs. Elle s'ouvre sur le monde par la voie maritime en envoyant l'amiral chinois musulman Zheng He en Inde, en Arabie et au Kenya pour faire une démonstration de la puissance navale et commerciale de la Chine². Cette dynastie se replie sur elle-même, se coupant du reste du monde jusqu'à ce que la dynastie étrangère conquérante des Mandchous (Qing) prenne le pouvoir en 1644, consolidant le nouveau cycle dynastie étrangère – dynastie chinoise commencé avec les Yuan (Mongols).

En tant que dynastie étrangère, l'allégeance des provinces ne lui était pas acquise, la rébellion affaiblissant son pouvoir rend la Chine vulnérable aux pressions exercées par les puissances occidentales. En effet, durant cette époque, ces dernières s'appuient sur les particularismes régionaux en les supportant par l'armement et le commerce, ce qui démultiplie les soulèvements régionaux d'une manière endémique contre le pouvoir central en prétextant des politiques de surtaxe fiscale. Les gestionnaires de l'empire des Qing au XIX^e siècle rejettent le modernisme apporté par les Occidentaux et entrent en conflit ouvert avec eux sans avoir les moyens militaires pour le faire. Les humiliations et les occupations étrangères se succèdent jusqu'à l'inauguration de la République chinoise en 1912 par Sun Yat-sen au nom de Mencius, disciple de Confucius.

Débutent alors une période de troubles inspirés par des idées occidentales, le républicanisme à la française dans un pays occupé par des puissances étrangères, y compris le Japon (ex-vassal), la Russie, l'Allemagne... à la veille de la Première Guerre mondiale. La Révolution bolchévique russe inspirera les communistes chinois (Mao Zedong) pour venir contester le pouvoir des républicains de Chiang Kai-shek. L'empire chinois n'est qu'un souvenir, la course au pouvoir s'exacerbe. Les républicains veulent appliquer un modèle confucéen modernisé alors que les communistes rejettent vigoureusement le confucianisme et optent pour les idées légistes et maoïstes mises en application selon les stratégies et

² La Chine continue toujours d'avoir une préférence à s'allier avec les États arabes et musulmans aussi bien d'Asie que d'Afrique (ex. Soudan, Algérie...).

les tactiques de Sun Tzu. Avec la mort des principaux protagonistes des périodes de troubles (Sun Yat-sen, Chiang Kai-shek et Mao Zedong) et le succès du PCC, la période de troubles prend fin.

La démaoïsation de la Chine montre que le PCC veut se démarquer de cette période sanglante et inaugure une nouvelle ère de prospérité. Le nouvel État chinois dirigé par le PCC ressemble étrangement à l'État des Qin. Il se fonde essentiellement sur une armée forte. L'harmonie sociale est dictée par la coopération obligatoire. Le gouvernement est l'émanation du PCC. Les religions sont sous le contrôle de l'État. Les mythes politiques (l'empire de la Chine) deviennent un mythe justificatif de «l'empire du PCC», ce qui implique que l'empereur n'est autre que le PCC. Toute déviation politique est considérée comme un crime et fait l'objet d'un châtement. Le système éducatif est sous le contrôle de l'État avec une idéologie fixée par le PCC. Les médias sont également sous le contrôle du pouvoir central et le citoyen n'existe que pour le bénéfice de l'État. L'économie est exploitée au service de l'État. Il s'agit de l'esprit légiste, l'agriculture, le commerce et l'armée sont au service de l'empereur des Qin comme c'est le cas aujourd'hui avec le PCC³.

En résumé, durant l'Antiquité, les Chinois ont apporté une solution à la gestion de l'empire en tant que collectivité multiethnique par l'adoption des principes légistes (la structure, les fonctionnaires, la loi, l'armée, une langue et un système de communication et une politique des grands travaux). Les dynasties étrangères (Yuan, Qing) n'ont à leur actif ni les grands travaux ni les grandes armées tandis que la Chine d'aujourd'hui a toutes les caractéristiques citées pour les dynasties chinoises. Il est tout à fait légitime de penser que le PCC n'est en fait qu'une nouvelle dynastie chinoise⁴.

Ceci dit, après ce bref rappel, il est plus aisé maintenant d'appliquer la méthode wébérienne au cas de la Chine.

5.2. APPLICATION DE LA MÉTHODE WÉBÉRIENNE EXTRAITE DE *L'ÉPEC* AU CAS DE LA CHINE

L'objectif est de traiter le mandarinat comme institution de gestion impériale. Le mandarinat est créé par les Song (960 - 1279) et va accompagner toutes les dynasties jusqu'au XX^e siècle, mais l'Institution créée d'abord par les Qin (221 – 206 avant J.-C.) et reconduite par les Han (206 avant J.-C. – 220) pour la formation des cadres de l'Empire a une longue histoire : cette institution est le pré-mandarinat.

³ Les politiques sont similaires dans leur teneur. Nous emboîtons ici le pas à Fukuyama.

⁴ Tout comme l'a bien expliqué en long et en large Zheng (2010).

Quand les Han ont éliminé les aristocrates traditionnels, ces derniers ont envoyé leurs enfants au collège de formation des cadres. Les enfants aristocrates sont devenus des gestionnaires impériaux et, de là, ils ont servi les intérêts de leurs familles comme le veut la moralité confucéenne (nous tombons ici dans l'antinomie kantienne bonheur-vertu). Durant l'époque Sui-Tang (581 – 907), ce sont les enfants d'aristocrates dont les ancêtres ont été formés chez les Han (206 avant J.-C. – 220) qui créent les dynasties Sui (581 – 618) et Tang (618 – 907). Donc, les aristocrates ont fini par devenir empereurs dynastiques. Avec les Song (960 – 1279), l'institution du mandarinat connaîtra son apogée avec le concours ouvert pour tout le monde d'une part et, d'autre part, la neutralité des examinateurs (pas de népotisme). Chez les Ming (1368 – 1644), c'est le comportement des mandarins qui affaiblira à la longue l'empire. Les mandarins formés à l'école confucéenne cherchaient à maintenir les taxes à un niveau bas. Lors de la collecte de ces dernières, une part importante est budgétisée, ce qui laisse moins de revenus disponibles à l'État impérial. À l'époque, la limite entre la collecte des taxes et leur budgétisation est floue, ce qui (à la longue) la voracité du mandarin local aidant, conduit l'Empereur à exiger plus de taxes contre l'avis des gestionnaires locaux. Ces derniers, s'appuyant sur le principe confucéen qui dit «une forte taxation signifie la faillite morale de l'empire», ne voulaient pas collecter les taxes. Ainsi, bien que l'Empire des Ming (1368 – 1644) soit riche avec un taux d'imposition très bas, il n'a point réussi à trouver les ressources nécessaires pour payer les armées gardant les frontières, ce qui facilita la conquête étrangère mandchoue. La même situation se répète avec les Qing (1644 – 1911), qui amena une Chine appauvrie dès la fin du XVIII^e siècle et début du XIX^e siècle quand elle fera face aux premières tensions du modernisme incarnées par la Guerre de l'opium.

Voilà un tableau synoptique de l'histoire de la gestion de l'Empire, mettant en œuvre les idéologies légiste et confucéenne avec, en arrière-fond, le suntsuisme comme une idéologie de la conduite de l'action.

Notons que, au cours de la vie d'une dynastie, nous assistons à un essor suivi d'un palier suivi, lui-même, d'une décadence rappelant la métaphore du tricorne de Napoléon (philosophie de l'histoire d'Ibn Khaldoun, de Montesquieu...). Alors que l'essor de la gestion de l'Empire est lié à l'application stricte du légisme connu pour son contrôle sévère à tous les niveaux de toutes les sphères (politique, militaire, sociale et économique) et des idéologies s'en inspirant, le palier de la routinisation de la gestion verra l'instauration d'un compromis entre l'idéologie légiste sévère par définition et l'idéologie confucéenne fondée sur la moralité tandis que la décadence est liée à la domination de l'idéologie confucéenne

caractérisée par le relâchement du contrôle de l'État et l'émergence de la corruption, des familles nouvellement riches et l'appauvrissement du Trésor de l'État...

Ce qui est saillant dans l'histoire de la gestion de la Chine à travers tous les empires, c'est la balançoire confucianisme – légisme que nous retrouvons aussi bien avec Mao (le légiste) qu'avec Deng Xiaoping (qui use du compromis légiste-confucéen). En effet, avec le recul du temps, la Chine sous Mao et sous Deng Xiaoping ressemblent respectivement étrangement à la Chine sous les Qin et sous les Han. Qin combattit les Confucéens, Mao aussi. Deng Xiaoping, après sa réforme, introduit le compromis confucéen – légiste dans la gestion de l'État comme les premiers Han l'ont fait avant lui.

À l'aide la méthode wébérienne telle qu'elle découle de notre relecture de *L'ÉPEC*, nous l'appliquerons aux cycles historiques de la gestion de l'Empire du Milieu depuis l'époque des Printemps et Automnes (722 – 481 avant J.-C.) et les Royaumes Combattants (453 – 222 avant J.-C.) jusqu'à la Chine d'aujourd'hui.

Ainsi, pour chaque dynastie, le **problème** posé est celui de comment créer un État fort qui gère les paysans, les artisans, les aristocrates, les nobles ainsi que les ethnies sur un territoire bien délimité... L'histoire de la Chine pullule de dynasties ayant tenté leur chance de dominer la Chine entière et de l'unifier : la majorité a échoué et seule une minorité de dynasties a connu le succès. Même ces succès historiques sont limités dans le temps : une dynastie connaît une période d'essor et de consolidation de pouvoir; ensuite, une période de stabilisation et, enfin, une période de décadence... si bien que l'Empire de Chine devient comme une entreprise et les dynasties se succédant comme des équipes dirigeantes qui arrivent au chevet d'une entreprise malade et doivent souvent changer tous les systèmes en place afin de lui redonner un nouveau souffle.

Ceci dit, la **finalité** étant la gestion de l'Empire, les **modalités** de gestion (légisme, confucianisme et le compromis entre les deux) déterminent la conduite et la technique de gestion (**causalité**).

Sans plus tarder, commençons avec le problème.

5.2.1. LE PROBLÈME

La gestion actuelle de la RPC depuis 1949 jusqu'à aujourd'hui a connu des changements au niveau de la politique générale qui rappelle les changements survenus durant l'Empire des Qin et des Han. Mao, à l'image de l'empereur Qin, a voulu créer une nouvelle société en s'attaquant ouvertement à Confucius et

à la famille. L'idéologie de Mao, comme celle de l'empereur Qin, place l'intérêt du Parti, de l'État et de la commune en premier et relègue les intérêts familiaux au second plan.

Avec Deng Xiaoping, une nouvelle politique est introduite mettant l'accent sur les intérêts du citoyen en délaissant tranquillement le collectivisme agricole. En d'autres termes, durant la vie de Mao, la Chine avait une politique inspirée du légisme tandis que, après sa mort, la Chine s'inspire à la fois du légisme, et ce, en regard des institutions de l'État et du confucianisme en ce qui touche la santé, l'éducation et le travail et même une forme de patrimoine limité à l'usufruit (droit de propriété limité) pour les citoyens. Ceci rappelle le compromis réalisé au cours du règne des premiers Han. D'ailleurs, même au niveau officiel, il est fait mention de Confucius alors que son nom était banni autrefois sous Mao. Rappelons que le confucianisme est associé à la décadence de l'empire Qin. Souvent, les confucéens sont blâmés pour tous les maux de la Chine, mais ils sont aussi encensés pour tous ses bienfaits. Alors que le légisme est associé à la fondation d'une dynastie unificatrice de la Chine, le confucianisme incarné par le mandarinat est associé à sa décadence sans oublier que le compromis des deux doctrines est associé à l'essor de la dynastie.

Le compromis légisme-confucianisme ne date pas du XX^e siècle, mais remonte bel et bien à la naissance de l'Empire historique chinois avec les Qin comme fondateurs et les Han comme continuateurs (routinisation). L'impact de ces deux dynasties a marqué pour toujours l'imaginaire chinois si bien que, à l'époque des Ming, un livre (*The Romance of the Three Kingdoms*) vante les bienfaits de l'unité de la Chine réalisée sous les Han et la désunion tragique après leur disparition (Fukuyama, 2011). L'imaginaire chinois est profondément marqué par le compromis entre le légisme et le confucianisme qui a fait la grandeur des premiers Han et qui leur sert de catalyseur pour la prise de conscience nationaliste et politique (l'union de la Chine fait la force).

Même après la décadence de l'empire Han, ce dernier exerce un effet sur les confucéens et sur les princes qui désirent unir la Chine et recevoir le Mandat du Ciel. Durant le cycle de chaos, c'est l'image d'une Chine unie sous les Han qui hante les politiques et freine la désintégration totale des royaumes nés après chaque dynastie. Et, au fur et à mesure que le temps avance, la durée du cycle de chaos (interrègne dynastique) devient de plus en plus courte.

Ceci dit, examinons les modalités de gestion de l'Empire du milieu selon les doctrines en vogue tout en gardant à l'esprit que ces doctrines millénaires font partie du fond culturel chinois qui a accompagné toutes les dynasties (aussi bien petites que grandes) qui se sont succédé en Chine.

5.2.2. LES MODALITÉS DE GESTION

Les vecteurs du changement social (*carriers*) en Chine durant les guerres de la période Printemps et Automnes et durant celle des Royaumes combattants furent, à la fois, les Princes, mais aussi une espèce de sectes de *literati*⁵ qui offrent aides et conseils en matière de gestion de la Principauté et dont Confucius en fut un remarquable exemple. Alors que, en Occident, le philosophe n'est devenu acteur du changement social que, à partir de 1750 avec les Lumières⁶, les *literati* avaient déjà un rôle reconnu en Chine. Ils avaient une mobilité qui leur permit d'enseigner çà et là en fonction des besoins de chaque principauté dans une période où la guerre était endémique en Chine.

L'antériorité de la pensée confucéenne n'est pas à démontrer et nous pouvons la considérer comme un posé au sens hégélien du terme. L'école confucéenne, une école tournée vers le passé, conservatrice, prudente, craintive et respectueuse, avait marqué, depuis la nuit des temps, les Chinois. Confucius a été un simple éditeur de la tradition que nous nommons les livres classiques. Ses enseignements forment les *Analectes*. À ce posé, il y a un opposé qui s'était développé après la mort de Confucius et qui est l'école légiste. Cette dernière triomphante est tournée vers le futur, audacieuse, innovatrice, créative, visait par ses politiques ingénieuses à créer une nouvelle société fondée sur des rapports nouveaux rompant totalement avec la moralité confucéenne.

La conception de l'État confucéen de type paternaliste où le Prince joue le rôle analogue d'un père de la principauté est remplacée par une conception d'un État où le Prince, promulguant une Loi à laquelle tous les sujets de la principauté doivent obéir. Les vertus et la moralité confucéennes étant incapables d'aboutir à un État fort, une loi sévère est alors de mise pour amener les sujets à obéir. En termes modernes, l'école légiste considère que le Chinois est un *Homo œconomicus*, c'est-à-dire qu'il abandonne les actions qui lui causent le malheur et la perte et opte pour les actions qui lui apportent le bonheur et le gain (Fukuyama, 2011).

La principauté confucéenne centrée sur la famille et la moralité a été perçue par les légistes comme une mauvaise principauté, car la moralité confucéenne donne le primat à la famille au détriment de la principauté (Prince). Les conséquences du primat de l'allégeance familiale sont catastrophiques pour l'État, car le sujet tiraillé entre l'intérêt de l'État et l'intérêt de la famille opte pour ses propres intérêts

⁵ Voir la partie sur la pensée classique chinoise.

⁶ Philosophe au sens moderne du terme tel que précisé par Rémond (1974).

égoïstes. De ce fait, la moralité confucéenne fut considérée comme un obstacle à la réalisation du projet légiste de l'État. Le légisme se propose alors de créer une principauté où le seul intérêt qui prime est celui de la principauté légiste et du prince qui y trône, en promulguant une politique antifamiliale et anti-moralité confucéenne. En d'autres termes, le légisme résout le conflit d'intérêt du sujet en rendant licite l'action envers la préservation de l'intérêt de l'État et illicite l'action envers la sauvegarde de l'intérêt familial.

5.2.2.1. L'IDÉALTYPE DE LA PRINCIPAUTE CONFUCÉENNE

Tel que dit précédemment, l'école confucéenne est une école tournée vers le passé, conservative, prudente, craintive et respectueuse.

Tableau 5 - 1 : L'idéaltype de la principauté confucéenne

La famille	La famille joue un rôle central dans la vie sociale et obéit à la moralité familiale. Elle est hiérarchisée avec le père au sommet de la pyramide suivi du fils aîné. Les liens de parenté sont sacrés. Les sujets de la principauté naissent bons et il faut, par l'éducation, les rendre vertueux.
La principauté	La principauté est conçue comme une macro-famille, soit un ensemble de sujets reliés par des liens de parenté. Elle a un caractère ethnique plus que territorial. Les rapports entre Prince confucéen et sujets sont régis par les cinq vertus, objet de l'enseignement de Confucius.
Le prince	Le prince, dominant la hiérarchie, joue le rôle analogue de Père de la principauté. Celui-ci doit avoir une grande moralité, car il n'y a aucune institution sociale qui peut le contrôler.
Le gouvernement	Le gouvernement obéit à la moralité, laquelle est enseignée à un âge précoce pour modérer les passions du Prince gestionnaire et dompter ses énergies afin qu'il soit agréable et compréhensif de la vie quotidienne des sujets ⁷ . L'enseignement moral est assuré par une espèce de caste d'intellectuels dont Confucius fut partie.
La politique générale de la principauté	La politique générale de la principauté est tournée vers le passé, c'est-à-dire conservatrice (i.e. une stratégie de conservation, de perpétuation).
Au point de vue politique	Au point de vue politique, le prince s'emploie par tous les moyens à rendre ses sujets heureux en veillant sur une bonne gestion de la principauté. Le prince a pour objet principal les intérêts de ses sujets, c'est-à-dire leur bonheur. Les liens d'allégeance à la famille priment sur les liens avec la principauté. La principauté confucéenne avec un prince sage à sa tête peut être décrite comme un absolutisme fondé sur les valeurs morales.
La question de la taxation	Une taxation sévère, selon le confucianisme, signifie une faillite morale de la principauté. S'il y a faillite morale, une révolution se justifie moralement elle-même pour rétablir l'ordre naturel (le Mandat du Ciel) qui est un concept difficile à saisir même en chinois selon Fukuyama (2011). Il signifie tout simplement le retour à l'ordre naturel des choses. Ici, le Ciel n'a aucun sens lié à Dieu ou à un être surnaturel, mais tout simplement la nature (Fukuyama, 2011).

Enfin, nous avons utilisé comme idéaltype le modèle de gestion confucéen tiré directement des œuvres de Confucius et de Mencius. Ainsi, nous avons classé l'ensemble des articles des 20 chapitres des *Entretiens*⁸ de Confucius selon neuf catégories comprenant la gestion, l'harmonie, la justice, l'honnêteté,

⁷ Cet enseignement rappelle justement celui que nous retrouvons dans *La République* de Platon.

⁸ Consulter à cet effet l'annexe 15 pour avoir le détail de cette catégorisation.

la vertu (bonté, modération et fidélité), l'humanité, les cultes et les rites, l'éducation et les connaissances ainsi que la critique sociale.

Selon Weber, *l'État est une «entreprise politique de caractère institutionnel» qui revendique «de façon continue à l'intérieur d'un territoire géographique» déterminé «le monopole de la contrainte physique légitime»*, mais ne couvre pas la définition finaliste de l'État, à savoir le bien-être des citoyens et leur bonheur (Weber dans Piotte, 2005 : 528), ce qui est tout à fait à l'opposé de l'état confucéen pour qui la conception finaliste de l'État est justement d'assurer le bien-être de ses citoyens exprimé en termes d'ordre, d'harmonie, de sécurité, de richesse, de bonheur et d'éducation (Mencius, Livre 1A dans Ivanhoe, 2009). L'État confucéen est géré par un prince en bon père de famille. Tout le monde applique les vertus dans leurs rapports⁹ : à la bienveillance correspond l'obéissance; à la rectitude, la soumission; à la justice, la déférence; à la sagesse, la loyauté; à la fidélité, la constance.

Nous pouvons caractériser à la fois le système de gestion de la famille et, par extension, celui de la principauté confucéenne suivant les processus administratifs (PODC) que voici :

Tableau 5 - 2 : PODC de la famille confucéenne et de la principauté

Éléments constitutifs		Famille confucéenne	Principauté
P	Planification	Père	Prince
	Stratégie	Père	Prince
O	Organisation du travail	Père	Prince
	<ul style="list-style-type: none"> • Division du travail • Coordination du travail 	Père	Prince
	Structuration	Pyramidale	Pyramidale
D	Rôles	Chef	Chef
	Prise de décision	Centralisée → Père	Centralisée → Prince
	Pouvoir	Centralisé → Père	Centralisé → Prince
	Éthique et valeurs	Confucianisme (rapports montrés dans la figure 3-5)	Confucianisme (rapports montrés dans la figure 3-5)
	Style de leadership	Autocratique → Paternaliste autoritaire / bienveillant	Autocratique → Paternaliste autoritaire / bienveillant
C	Finances	Père	Prince
	Processus	Père	Prince
	Individus	Autocontrôle dans le cadre du confucianisme (rapports confucéens)	Autocontrôle dans le cadre du confucianisme (rapports confucéens)

Notre idéaltype de gestion va nous servir d'instrument de comparaison avec les modèles de gestion retenus à chaque époque historique aussi bien de la Chine que celles du Japon, ce qui nous permettra de connaître les évolutions successives des modèles de gestion chinois et japonais jusqu'à aujourd'hui.

⁹ Consulter à cet effet la pensée classique chinoise (chapitre 3).

Rappelons que Confucius ignore l'existence d'une autorité supérieure à l'homme qui se contente de vivre une bonne vie ici-bas. Dans le schéma confucéen, le prince est au-dessus de tout le monde et n'a de compte à rendre à personne et son autorité n'émane d'aucune force surnaturelle. Toutefois, si le prince manque à ses cinq vertus, le peuple est en droit de le renverser *manu militari* (Watson, 2007 dans l'analecte de Confucius 14 : 40). Cette provision n'existe qu'au niveau de la gestion de la principauté et nullement dans la gestion familiale. Pour la critique au sein de la famille, Confucius recommande de la faire d'une manière très polie, diplomate et, au besoin, la réitérer en redoublant d'égards (Ryckmans, 1987 dans l'entretien de Confucius 4 : 18).

5.2.2.2. L'IDÉALTYPE DE LA PRINCIPAUTÉ LÉGISTE DE QIN

Les valeurs de base de la principauté légiste sont à l'opposé de celles de la principauté confucéenne. Les sujets de la principauté doivent veiller et s'employer aux seuls intérêts principaux du Prince et de la principauté, c'est-à-dire l'État. Les vertus confucéennes sont complètement ignorées et remplacées par la Loi.

Les idées légistes sont tournées vers le futur et sont porteuses de nouveaux changements et de nouvelles créations. Il y a une vision et des buts stratégiques de la principauté, car la nouvelle société que l'école légiste veut bâtir doit sortir des ruines de la société régie par les idées confucéennes, c'est-à-dire que Qin (en tant que Roi et, après, en tant qu'empereur) avait à résoudre le problème du bateau de Neurath. Et il a réussi justement grâce à une politique antifamiliale et à l'application brutale d'une loi sévère pour gérer les rapports sociaux.

Tableau 5 - 3 : Quelques éléments de l'idéaltype de la principauté légiste de Qin

La loi	La Loi est élaborée par le Prince, lui-même comme source de loi, afin de faire valoir ses intérêts et d'asseoir son autorité ¹⁰ . Les hommes n'étant pas des sujets moraux selon la doctrine légiste, il est plus facile de les amener à respecter la loi par des châtiments sévères ou des récompenses généreuses que de les éduquer.
Gestion du territoire, contrôle des populations et gestion des ressources	La division de la principauté en unités administratives a été d'abord testée dans les confins en guerre et, ensuite, étendue à l'ensemble du territoire de la principauté. La principauté légiste est un territoire divisé en régions (commanderies) et chacune d'elles est divisée en préfectures avec un gouverneur à la tête de chaque région et un préfet à la tête de chaque préfecture. La nomination des gouverneurs et des préfets est faite par l'autorité centrale de la principauté sur la base de la méritocratie. Les villages de parenté et d'ethnicité différente vont se retrouver dans la même préfecture, ce qui augmente les chances du brassage des populations. <ul style="list-style-type: none"> • Famille et contrôle des populations : Le légisme vise à affaiblir la famille confucéenne pour en faire une famille nucléaire qui œuvre pour l'intérêt de l'unité administrative et l'intérêt de la principauté. Les familles nombreuses sont doublement taxées afin de les inciter à chasser les enfants en surplus. L'ethnicité et la parenté devront à long terme disparaître. Le contrôle des populations se fait par le

¹⁰ À ne pas confondre avec la notion de Loi en Occident qui est applicable au Prince lui-même et dont la source réside en dehors de lui : Dieu, tradition.

	truchement des groupements de 5 ou 10 foyers. Chaque foyer et chaque groupe doivent contrôler les autres. Celui qui ne dénonce pas un crime sera tranché en deux et celui qui le dénonce sera récompensé, telle est la loi.
Bureaucratie administrative	<p>L'administration militaire obéit à la méritocratie. Un simple soldat peut grimper toutes les échelles de la hiérarchie militaire s'il fait montre de compétence, d'initiatives victorieuses ou de prouesses individuelles exceptionnelles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'organisation militaire était le fer de lance de la principauté légiste. Changement dans la composition de l'armée : les chariots furent abandonnés, remplacés par l'infanterie et la cavalerie, changements dans l'armement avec l'usage du fer, des cuirasses, des murs de défense et, surtout, des changements dans la logistique qui exige un registre de toute la population afin de la taxer et, au besoin, enrôler des hommes pour la guerre et pour dégager les richesses que nécessite l'effort de la guerre sans porter atteinte à la capacité de production des richesses, ni nuire aux ressources de la principauté. • L'organisation administrative : Les préposés à la gestion de la principauté sont recrutés selon leur compétence pour occuper les fonctions précises. La méritocratie sert de critère de sélection. La promotion administrative est ouverte à tout le monde et vise principalement le remplacement des gestionnaires locaux traditionnels aristocrates qui s'appuient sur leur parenté et leur patrimoine, par des gestionnaires-bureaucrates sans lien parental et patrimonial avec le territoire/préfecture où ils exercent, choisis sur la base du mérite et de la compétence et dépendant directement du gouvernement central.
Réforme agraire/producti on des richesses pour soutenir l'effort de guerre	Le système agricole puits-champs hérité du passé fut remplacé par un système plus grand et plus large où les champs sont divisés en parcelles orientées selon les points cardinaux (Est-Ouest/Nord-Sud). Cette réforme libère les paysans des obligations traditionnelles des corvées tout en affaiblissant les propriétaires terriens et permet à l'État de les caser dans les nouveaux systèmes de champs aménagés par ses soins.
Fiscalité et taxation	L'assiette fiscale était faite par tête d'adulte mâle et son produit sert à financer l'effort de guerre. La famille nombreuse est doublement taxée pour encourager les mâles adultes à se libérer du foyer et aller fonder un autre ou s'engager dans l'armée. C'est une politique clairement énoncée et appliquée pour affaiblir la famille traditionnelle confucéenne.
Poids et mesures	La création d'un système unique de poids et de mesures sur toute l'étendue de la principauté.
Communications et infrastructure	Création de réseaux de communication et de canaux.
Définition politique de la principauté de Qin	La principauté légiste peut être caractérisée comme un absolutisme nu qui dénie la moralité au gouvernement humain (Fukuyama, 2011 : 121 citant Kung-chuan Hsiao; traduction libre). C'est une principauté guerrière qui se lance à la conquête et à la soumission des autres principautés. Aucune contestation de l'autorité n'est permise.

Tout comme l'État confucéen, l'État légiste est géré par un prince en père autoritaire craint de tous¹¹.

Également, nous pouvons caractériser à la fois le système de gestion de la famille et, par extension, celui de la principauté légiste suivant les processus administratifs (PODC) que voici :

Tableau 5 - 4 : PODC de la famille légiste et de la principauté

Éléments constitutifs		Famille légiste	Principauté
P	Planification	Père	Prince
	Stratégie	Père	Prince
O	Organisation du travail	Père	Prince
	<ul style="list-style-type: none"> • Division du travail • Coordination du travail 	Père	Prince
	Structuration	Pyramidale	Pyramidale
D	Rôles	Chef	Chef
	Prise de décision	Centralisée → Père	Centralisée → Prince

¹¹ Consulter à cet effet la pensée classique chinoise (chapitre 3).

	Pouvoir	Centralisé → Père	Centralisé → Prince
	Éthique et valeurs	Légisme (liens confucéens abandonnés)	Légisme – loi, peines et récompenses
	Style de leadership	Autocratique → Paternaliste autoritaire	Autocratique → Paternaliste autoritaire
C	Finances	Père	Prince
	Processus	Père	Prince
	Individus	Contrôle par la principauté (rapports légistes)	Prince au-dessus de tous et de la Loi (rapports légistes)

5.2.2.3. L'IDÉALTYPE DU COMPROMIS À L'ORIGINE DE L'ESSOR DYNASTIQUE : PROCESSUS D'UNIFICATION DE LA CHINE ET APPLICATION DU LÉGISME, DU CONFUCIANISME ET DES DEUX ENSEMBLE

Voici en détail le compromis légiste-confucéen à l'origine de l'essor dynastique :

5.2.2.3.1. Les faits historiques¹² : La fondation du premier État moderne par Qin en l'an 222 avant J.-C.

Le processus d'unification de la Chine en l'an 222 avant J.-C. a nécessité presque 1 800 ans pour être réalisé. En l'an 2 000 avant J.-C., la dynastie Xia comportait 3 000 principautés. Ce chiffre atteint 1 800 en l'an 1 500 avant J.-C.; 170 en l'an 1 200 avant J.-C.; 23 en l'an 770 avant J.-C.; à 7 durant les Royaumes Combattants. Le royaume Qin a triomphé des autres royaumes. Ce triomphe s'explique par la gestion de son royaume qui avait appliqué les principes légistes. Qin applique la même politique à l'Empire et le dote d'institutions identiques¹³.

L'organisation spéciale du royaume Qin qui est à la base du succès militaire couronnant l'état de belligérance durant l'époque des Royaumes Combattants fut étendue à l'ensemble de la Chine unifiée sous son sceptre de fer. Bien que Qin soit un adepte inconditionnel de l'idéologie légiste, son mode d'action demeure imprégné de confucianisme, notamment quand il s'agit de persévérer et de tirer les leçons des essais et échecs¹⁴.

Les méthodes d'organisation de l'armée dans les zones d'opération militaire qui furent concluantes ont été transposées aux zones civiles. La gestion militaire appliquée aux zones militaires fut appliquée à

¹² La chronologie dans l'histoire de la Chine peut entraîner certaines confusions. En effet, il y a des catégories chronologiques qui sont archéologiques (périodes Yanshao 5 000 ans avant J.-C. par exemple). Il y a des catégories légendaires établies à partir des œuvres éditées tardivement, notamment par Confucius (par exemple, la période des Trois Dynasties Xia 2 000 avant J.-C., Shang 1 500 avant J.-C. et Zhou occidentaux 1 200 avant J.-C.). Il y a des catégories historiques qui commencent avec les Zhou orientaux correspondant à la période des Printemps et Automnes (770 - 476 avant J.-C. pour Fukuyama et 722 - 481 avant J.-C. pour Gernet). La période des Royaumes Combattants (475 - 221 avant J.-C. pour Fukuyama et 453 - 222 pour Gernet).

¹³ Voir l'idéaltype de la principauté légiste.

¹⁴ Consulter les *Entretiens* de Confucius.

l'ensemble du pays pour maîtriser les territoires. Contrôler les populations paysannes et citadines en vue de produire des richesses, gérer les ressources (denrées, soldats, armes, chevaux) afin d'assurer la logistique à l'armée engagée sur les fronts et à l'ensemble de la population.

Cette organisation spéciale de la principauté de Qin dans laquelle la guerre a joué un rôle saillant a été étendue et appliquée à tout le territoire de l'Empire d'une Chine qui vient d'être unifiée après un millénaire de guerres. Ces organisations (militaire et administrative) ont permis à Qin de triompher de tous ses ennemis, de les dominer et de mettre fin à la longue période des guerres endémiques qu'a connue la Chine (Printemps et Automnes; Royaumes Combattants). Il s'agit d'une régression exponentielle qui a finalement fixé définitivement la Chine en tant qu'empire, en tant que civilisation, en tant que culture spécifique et en tant que modèle pour les siècles à venir.

Le victorieux des Royaumes Combattants unifie toutes les principautés conquises. Il applique à la Chine unifiée la même organisation administrative et les mêmes lois que la principauté de Qin avait expérimentées avec succès à plus petite échelle. Ainsi, la Chine se trouve divisée en 36 commanderies. Chacune d'elle est divisée en préfectures. Il a unifié le système des mesures de poids et de longueurs selon un système décimal et introduit l'institution officielle de l'écriture, etc.

Aussi bien l'État de la principauté de Qin que l'État du Premier Empire chinois historique Qin ont tous les critères requis par la définition de l'État moderne que donne Weber dans sa sociologie : Territoire, écriture, langue, Lois, normes, monopole de la violence, bureaucratie.

L'idéaltype de l'Empire des Qin est identique à celui de la principauté Qin (essai à petite échelle généralisé à l'ensemble de la Chine une fois réussi). Cependant, nous jugeons utile de le compléter pour y ajouter les stratégies visées par la politique de l'empire Qin :

Tableau 5 - 5 : Stratégies visées par la politique de l'empire Qin

Stratégie de gestion territoriale	Une nouvelle structuration du pouvoir de l'État avec une autorité centrale comportant l'Empereur et ses conseillers et l'administration centrale. Une division du territoire en 36 régions (commanderies) et la division de chaque région (commanderie) en préfectures. La nomination par l'autorité centrale des gouverneurs pour diriger les régions (commanderies) et des préfets pour diriger les préfectures.
Stratégie de surveillance et de contrôle des populations	Les préfets avaient pour mission d'affaiblir l'autorité des élites locales, des propriétaires fonciers, de l'aristocratie et des reliquats de la noblesse défaite lors des guerres. La noblesse féodale fut arrêtée, exilée et relogée dans une région (commanderie) proche de la capitale afin d'être constamment sous surveillance par les agents du gouvernement impérial. Nous comptons quelques 120 000 familles regroupées dans ce programme colossal de contrôle et surveillance des ennemis potentiels de l'État (Fukuyama, 2011).
Stratégie de formation des fonctionnaires	Les gestionnaires de l'Empire Qin étaient à la fois des confucéens et des légistes, mais aussi tous ceux qui avaient de la compétence, du génie et des aptitudes à s'insérer dans la bureaucratie et à mener avec succès leur devoir. L'origine sociale n'était point un facteur limitatif à l'accès aux fonctions impériales. L'Empire Qin cherchait l'efficacité. Les anciens gestionnaires confucéens hérités par l'État impérial ont

montré de la résistance à appliquer les politiques impériales, ce qui amena l'empereur, sur instigation de son conseiller légiste Li Si, à décréter «l'incendie des livres classiques confucéens» en l'an 213 avant J.-C. (Gernet, 2005). Tout confucéen qui résista à l'autodafé fut enseveli vivant. La chasse à l'extermination du confucianisme et des confucéens secoua les assises de l'Empire Qin.

Nous avons donc une nouvelle organisation de l'empire dirigée par une nouvelle bureaucratie légiste différente de la bureaucratie confucéenne. La mission des agents de l'Empire était de contrôler la population en affaiblissant les élites locales, les propriétaires fonciers et l'aristocratie. Quant au reliquat de la noblesse défunte, l'Empire a choisi de le mettre dans ce qui prélude à des camps de concentration du XX^e siècle afin d'être constamment sous surveillance. La prise en charge des dangers potentiels à l'Empire qu'il soit représenté par la noblesse, l'aristocratie, l'élite locale ou les fonctionnaires confucéens fut radicale, brutale et sanglante. Le projet de l'empire Qin, nouveau genre d'institution politique, a commencé à montrer des failles du vivant du Premier Empereur... si bien que le redoutable conseiller légiste Li Si fomenta un complot avec un eunuque pour assassiner l'Empereur et le remplacer par son troisième fils. L'Eunuque tua Li Si et le troisième fils tua l'eunuque. Les troubles et les révoltes s'étendirent aux régions et préfectures lointaines.

La mort du premier empereur Qin fut suivie par des soulèvements et le début de la guerre civile. Le deuxième empereur Qin fut assassiné en 207 avant J.-C. La dynastie prit fin l'année d'après. En l'an 203 avant J.-C., les révoltés vainqueurs Xiang Yu et Liu Bang se partagent l'Empire avec Chu, royaume du premier à l'Est et Han, le royaume du second. Ce dernier élimine le premier en l'an 206. Ainsi, commence l'ère de la dynastie des Premiers Han.

5.2.2.3.2. Les faits historiques : La gestion de l'Empire Han

L'histoire de la dynastie des Han (206 avant J.-C. - 220 après J.-C.) s'étale sur 426 ans. Métaphoriquement parlant, elle se présente sous la forme de deux versants d'une toiture (le premier allant de 206 avant J.-C. jusqu'à l'an 9 et le second allant de 25 jusqu'à l'an 220) avec un plafond allant de l'an 9 à l'an 25 correspondant à l'usurpation de Wang Mang.

Le premier versant correspond à ce que les historiens nomment les premiers Han. C'est l'époque où l'Empire Han se routinisait en consolidant sa base intérieure, se perfectionnait en menant une diplomatie destinée à engager les tribus barbares menaçantes et s'entourait de toute la gloire en faisant de nouvelles conquêtes incorporées à la Chine que la postérité lui reconnaît, correspondant à une phase ascendante de leur gloire

Le second versant correspond aux seconds Han : l'Empire tente tant bien que mal de reconquérir son prestige, ses forces et sa gloire. Les Han étaient engagés dans une phase de déclin.

Entre les deux versants s'insère un palier occupé par le cas d'un commis de l'État impérial, Wang Mang, légiste de surcroît qui avait la charge de Régent et qui a tenté de redresser la situation grave dans laquelle l'Empire s'était engagé. Nous insistons sur cet intermède entre les premiers et les seconds Han uniquement dans le but de montrer que la gouvernance a changé entre la fondation de l'Empire Han et la régence de Wang Mang et qu'elle correspond à une époque **d'inflexion** dans la gouvernance. Cette période d'inflexion est importante comme nous allons le montrer plus loin.

5.2.2.3.2.1. Gouvernance sous les premiers Han : phase d'essor et du compromis entre le légisme et le confucianisme

La grandeur des Han réside dans le compromis ou la synthèse qu'ils réalisent entre les écoles de gestion légiste et confucéenne. Le premier empereur Han visait, en premier lieu, à consolider son pouvoir impérial hérité des Qin.

Dans un premier temps, il répondit au plus pressé en récompensant l'aristocratie féodale qui l'a aidé à conquérir l'Empire. Le premier Han était d'extraction commune, mais il avait le charisme et le prestige d'avoir réussi à réunir la Chine sous un même empire.

Les conditions politiques et sociales qu'affrontait le fondateur de la dynastie Han l'ont obligé à souscrire à admettre au sein de l'Empire deux systèmes¹⁵ : Un système régi par l'idéologie légiste qui constitue la base de son pouvoir et un autre régi par une espèce d'idéologie confucéenne traditionnelle qui correspond à un ensemble de petits royaumes rétrocédés aux aristocrates amis ayant apporté aide et assistance lors de la conquête de l'Empire. Numériquement parlant, l'Empire des Han avait 54 commanderies (39 ont été remises aux 201 compagnons d'armes du premier empereur; seules 15 commanderies restaient sous la gestion légiste directe de l'Empereur). L'administration était identique, mais les petits «royaumes» remis à titre de récompenses avaient une autonomie qui risque de poser à long terme des problèmes à l'unité de l'Empire. Malgré la présence d'un commissaire impérial aux côtés de chaque «roi», certains royaumes ont connu des menées indépendantistes tout de suite après la mort

¹⁵ «Un empire - deux systèmes» du temps des Han ne diffère en rien du slogan communiste «Une Chine, deux systèmes» répété lors de la rétrocession de Hong Kong par l'Angleterre. Rappelons que l'analogie n'est jamais une preuve et nous avons cela depuis Kant. L'analogie demeure une analogie et cela fait sa force quand elle est mise en évidence. Voir à cet effet l'annexe 12.

du premier Empereur que l'Impératrice Lü a éliminé en les remplaçant par les membres de la famille impériale.

En l'an 198, l'Empereur avait ordonné le transfert des riches familles de Qi (Shandong) et de Chu (Moyen—Yangzi) dans la région de Chang'an afin d'être sous sa propre surveillance et de prévenir toute tentative de fomenter des insurrections.

Toutefois, **dans un second temps**, l'Empereur devait (par une série de politiques et de mesures étalées sur le long terme) affaiblir les royaumes féodaux et les incorporer. Cependant, les royaumes féodaux, conscients de la malice politique impériale, refusèrent de répondre aux injonctions de l'Empereur. Finalement, 7 d'entre eux osèrent déclarer leur indépendance en l'an 154 avant J.-C. La rébellion des royaumes fut supprimée par l'Empereur Jing. Ce dernier extirpa toute autorité des aristocrates sur les territoires qu'ils avaient. Pire encore, il imposa des taxes élevées pour les affaiblir. Finalement, l'Empereur Wudi obligea, en l'an 127, la noblesse féodale des royaumes à partager ses fiefs entre les fils. Il a fallu donc 79 ans pour éliminer définitivement la noblesse de l'Empire et unifier la Chine sous le même Empereur. La première bataille contre l'aristocratie et les privilèges fut conclue par une victoire impériale.

Gernet (2005) considère que la période 179 avant J.-C. - 141 avant J.-C. (que nous avons nommée la phase d'ascension) est celle de la consolidation du pouvoir de l'Empereur, particulièrement durant les règnes de Wendi et de Jingdi. Cette consolidation se distingue par la collaboration des conseillers, des ministres et des hauts fonctionnaires avec l'Empereur, d'où les résultats spectaculaires dans l'élimination des reliquats de la féodalité et l'unification totale de la Chine sous un même régime légiste. L'idée importante ici, dans cette première phase d'ascension, est la **collaboration** au niveau de tous les responsables de l'Empire, y compris l'Empereur.

Cependant, avec l'empereur Wudi, cette collaboration cessa, l'empereur ayant opté pour consolider un pouvoir autocratique. Avant sa mort, il chargea un général d'exécuter son testament durant la régence. En l'an 80 avant J.-C., le régent Huo Guang, dépositaire des dernières volontés de l'Empereur Wudi (141 avant J.-C. - 87 avant J.-C.) inaugura une ère de dictature, chassa conseillers, ministres et hauts fonctionnaires pour les remplacer avec les membres de sa propre famille comme naguère dans la principauté confucéenne. En l'an 68 avant J.-C., le dictateur meurt tandis que sa parenté fut jugée et exécutée suite à un grand procès. L'Institution de l'empereur en sortit affaiblie, les conseillers, ministres

et hauts fonctionnaires dépendant des intrigues du palais avec, comme acteurs principaux, les eunuques et les familles des impératrices.

L'autocratie de l'Empereur se renforce au détriment de la collaboration des premiers empereurs. C'est ce que nous appelons l'époque de l'inflexion de la gouvernance : l'Empereur, ne comptant que sur lui-même, prête une oreille attentive aux concubines et aux eunuques. L'avis des hauts gestionnaires n'est plus entendu ni suivi, ce qui conduit à long terme à la ruine de l'Empire.

En ce qui a trait à **la politique étrangère**, une fois intérieurement unifiée, la Chine amorcera une politique étrangère audacieuse destinée à s'engager, avec les tribus menaçantes de ses frontières, à sécuriser les grandes routes du commerce en construisant des fortins et, quand l'opportunité le permet, à conquérir de nouveaux territoires.

Sous l'influence de l'idéologie confucéenne, la politique à long terme de l'Empire à l'endroit de tous les voisins limitrophes aussi bien au sud qu'au nord, les plus puissants et les plus menaçants (confédération des tribus) consistait en plusieurs phases dont l'ultime sera la sinisation des barbares et leur intégration à l'empire, y compris leur territoire. C'est ainsi que l'Empire des Han fit des investissements colossaux en dons dans cette politique qui consiste en plusieurs étapes (Fukuyama, 2011; Gernet, 2005) :

1. Envoi de dons et de présents consistant en soierie et en produits chinois.
2. Alliance et octroi de titres de noblesse (ex. roi, prince...).
3. Alliance par mariage ou par otages (les princes étrangers séjournent en Chine et sont éduqués et entretenus pendant des années avant de retourner dans leur pays).
4. Les tribus nomades sont érigées au statut de royaumes dépendants (*shuguo*).
5. Les royaumes dépendants deviennent des territoires militaires (*bu*).
6. Les territoires militaires deviennent des circonscriptions administratives (*junxian*).

Ce processus inauguré par les premiers Han a continué jusqu'à la fin du II^e siècle. Il n'a porté ses fruits qu'après la décadence de l'Empire. C'est un processus qui vise à siniser le barbare en lui apprenant les bienfaits de la civilisation chinoise : processus civilisationnel inclusif qui diffère de la conversion que faisaient les religions en Méditerranée. Aujourd'hui même, nous voyons les murailles de Chine situées à l'intérieur du territoire de la Chine comme témoignage des anciennes frontières chinoises avant la sinisation des Barbares limitrophes.

L'expansion du territoire et le rayonnement culturel et économique de la Chine de cette époque marquera l'histoire de l'Asie d'une manière indélébile. C'est l'époque où se créa la constellation des pays sinisés (Mandchourie, Corée, Mongolie, Viêtnam, Birmanie et les steppes de l'Asie) et la Chine va s'agrandir au-delà de ses murailles-frontières.

Pour ce qui est de la routinisation de l'Empire Han et les modifications de la Loi, voici le *modus operandi* des premiers Han :

1. Dans un premier temps (durant l'ascension), l'Empereur ne touche point aux institutions ni au fonctionnement de l'Empire légiste hérité de Qin afin d'asseoir son pouvoir en cherchant un compromis avec tous les acteurs politiques.
2. Dans un second temps (durant l'essor), l'Empereur prend des décisions contraires à celles des légistes, en abolissant les lois les plus rigoureuses de Qin et en supprimant les mutilations pénales sous l'influence de l'idéologie confucéenne qui prêche la prise en compte du bien-être des sujets. Cette politique d'adoucir les lois et de les abolir, dans certains cas, était menée avec prudence à la manière confucéenne, c'est-à-dire étalée sur le temps d'une manière progressive afin de ne pas provoquer des chocs dans la précipitation de l'action. Un parallèle est à faire avec les réformes apportées actuellement par la Chine caractérisées par des mesures progressives des petits pas et non des grands pas, notamment depuis 1978.

Dans la sphère économique, nous avons moult réalisations. En effet, l'ère des premiers Han a connu un essor économique sans précédent et l'adoucissement de la loi contre les marchands en l'an 188 donne le coup d'envoi d'une politique cherchant la prospérité et sa distribution par le commerce. L'industrie du fer était d'une vitalité exceptionnelle et celle des tissus et des soieries servaient aux échanges internationaux et revêtaient un cachet diplomatique.

Le pays connut des travaux d'aménagement des routes, des murailles, des canaux, c'est-à-dire les grands travaux qui sont associés à un grand Empire. Les monopoles d'État constituaient une véritable industrie : à titre d'exemple, pour donner une idée sur l'industrie de l'époque, le monopole de fer à sa création par l'État impérial en 119 avant J.-C. comportait en l'an 117 avant J.-C. 48 fonderies, chacune employant quelques centaines à un millier d'ouvriers, préfigurant déjà les entreprises étatiques chinoises actuelles.

De plus, comme le note Gernet (2005), les entreprises publiques et privées ont coexisté à l'époque des premiers Han dans pratiquement tous les secteurs d'activité (fer, soie, etc.) comme ce qui se fait actuellement et graduellement aujourd'hui.

En bref, la Chine des premiers Han est un pays qui produit des richesses et les distribue à travers le monde grâce à ses ambassades, ses conquêtes et ses rapports avec les peuples environnants. C'est une Chine riche où le riche devient de plus en plus riche (Gernet, 2005; Fukuyama, 2011)... comme c'est le cas aujourd'hui.

Dans la sphère administrative, l'institution de la formation des cadres et l'institution de l'examen pour le choix des fonctionnaires sont une innovation politique des premiers Han. Les confucéens, qui avaient payé un prix élevé durant les Qin, furent progressivement admis au sein de l'État impérial. Les premières épreuves officielles pour le recrutement des fonctionnaires impériaux furent organisées en l'an 165 avant J.-C. Un collège de formation des cadres pour la gestion de l'Empire fut créé auquel chaque préfecture devait envoyer annuellement un quota de jeunes hommes ayant un penchant pour l'étude afin de subir l'examen d'entrée. Comme seuls les enfants des aristocrates et des notables avaient la possibilité matérielle d'apprendre à lire et à écrire, ils constituaient la grande légion des recrues à chaque année... si bien que le collège de formation des cadres de l'Empire devint la petite porte pour occuper une grande fonction impériale. Sur plusieurs décennies, les confucéens avaient repris leur place dans la hiérarchie de la bureaucratie impériale et servirent à la fois les intérêts de l'État, mais aussi leurs propres intérêts familiaux.

Au niveau de l'admission des étudiants, les recommandations et interventions étaient courantes. Il en était de même au niveau des nominations. **L'Empire dans ses institutions était resté légiste mais, dans son fonctionnement, il était devenu confucéen.**

La gestion d'un pays immense comme la Chine exige du personnel nombreux bien formé. La Chine, ayant une civilisation scripturaire, implique qu'il y a des institutions qui dispensent l'enseignement de l'écriture, de la lecture et de la maîtrise du savoir. L'école confucéenne dispense l'enseignement de la moralité qui est aussi bien utile à la famille qu'à l'État. La remise à l'honneur des classiques de Confucius par les Han renoua avec une tradition séculaire fondée sur la moralité.

Selon Gernet (2005), le premier recensement démographique en Chine révéla qu'il y avait, en l'an 2 avant J.-C., 12 336 470 familles (totalisant 51 671 400 individus). En l'an 5 avant J.-C, Fukuyama rapporte que l'administration impériale comportait 130 000 bureaucrates, soit 1 bureaucrate pour 400 habitants. Ceci dénote l'importance de l'administration formée aux classiques confucéens et le rôle qu'elle a dû jouer dans la gestion de l'Empire.

5.2.2.3.2.2. L'intermède Wang Mang et la montée des notables et de l'aristocratie terrienne : phase du début de la décadence

L'intermède de Wang Mang renseigne sur l'état de la gouvernance de l'époque telle qu'elle apparaît à travers le soulèvement des paysans opprimés par des notables locaux devenus riches et par une aristocratie terrienne récemment parvenue (de nouveaux notables). Ceci prouve aussi que, avant Wang Mang, il y avait un relâchement du contrôle de l'Empire. Nous insistons sur ce point et nous le mettons en rapport avec l'époque de l'inflexion de la gouvernance que nous situons à partir de la dictature instaurée par Huo Guang en l'an 80 avant J.-C. L'«empereur provisoire» Wang Mang, en tant que légiste, prend le parti des paysans contre l'aristocratie et procède à la «nationalisation» des terres en l'an 9, réduisant, l'année d'après, la noblesse des Han au rang de simples particuliers.

Cependant, ces réformes destinées à soulager les paysans ne portèrent point de fruit, suscitant encore plus de soulèvements. Wang Mang finit sa vie en combattant les soulèvements populaires, les rébellions des notables enrichis et l'ancienne noblesse¹⁶.

Les signes prémonitoires de la décadence ne manquent pas de se manifester, au niveau de la paysannerie, notamment dans un pays où la première richesse est l'agriculture. Quand les insurrections paysannes se font nombreuses : ou bien c'est à cause des taxes ou bien c'est à cause de l'oppression par une aristocratie terrienne. Dans le cas de la Chine du dernier siècle avant J.-C., l'oppression des paysans était exacerbée par une nouvelle aristocratie terrienne qui a su profiter de ses fils insérés dans les différents rouages de l'administration impériale, mais aussi des défaillances des politiques menées par l'État. La vente des titres officiels dénote déjà une incapacité de l'État à assurer ses ressources fiscales pour trois raisons :

1. Les paysans sont démunis au point que la collecte des taxes entraînera des soulèvements.
2. Les grands propriétaires terriens bénéficiant de privilèges sont exempts d'impôts.
3. Le système bureaucratique est défaillant et n'arrive plus à contrôler les populations.

En fin de compte, le revenu fiscal s'amenuise et l'État n'a plus d'autre alternative que de monnayer des titres officiels¹⁷. L'enrichissement des notables sous les Han et l'émergence de grands propriétaires terriens ne tardent pas à menacer l'Empire, notamment quand ces derniers ont leur propre armée.

¹⁶ Un parallèle est à faire avec les réformes de Turgot en France durant le XVIII^e siècle, qui ne portèrent pas de fruits en raison de l'opposition de ceux qui avaient des privilèges : la noblesse et les corporations.

5.2.2.3.2.3. La gouvernance sous les seconds Han : une marche inexorable vers la décadence

Les seconds Han commencèrent par reconquérir les zones récalcitrantes, réparer les digues, encourager les activités agricole, industrielle et commerciale et, paradoxalement, supprimer le monopole d'État du sel et du fer en l'an 88 après J.-C. Au début du deuxième siècle, ils furent obligés de réduire les dépenses de la Cour. En l'an 178, la vente des offices sur arrière-plan social en ébullition et une Cour impériale (concubines et eunuques) se mêlant de plus en plus de la politique au point de saboter, voire empêcher l'État de fonctionner. La dynastie des Han expire en l'an 220.

5.2.3. LA CAUSALITÉ : LA CONDUITE ET LA TECHNIQUE DE GESTION

Sous les premiers Han, l'Empereur a pris conscience que chaque école de pensée n'exprime pas toute la vérité et que cette dernière dépend du point de vue où la personne se place. À l'opposé des Qin, les Han réhabilitèrent les écoles de pensée, notamment celle qui a le plus souffert sous Qin, à savoir l'école confucéenne. Cependant, le retour de l'idéologie confucéenne pour la gestion d'un Empire légiste deviendra à long terme un danger qui apparaîtra quand la collaboration entre l'Empereur et les hauts gestionnaires de l'Empire sera rompue sous la dictature de Huo Guang et qui s'exprimera par la réémergence d'une classe de notables profondément confucéenne dont la stratégie (dès le départ) fut d'abord de saisir et d'occuper les postes importants de la bureaucratie impériale; ensuite, de réaliser ses objectifs de domination des paysans et des territoires et, enfin, de retrouver sa liberté ou son indépendance vis-à-vis l'empire lui-même. C'est ce qui est arrivé sous les seconds Han : c'est la revanche de l'aristocratie et la désintégration de l'Empire Han.

L'égalité devant et par la loi de l'empire Qin et des premiers Han n'est qu'un souvenir, le contrôle des populations par l'État fut criblé par les privilèges accordés et les titres achetés ainsi que le laisser-aller et le laisser-faire permirent aux notables locaux de devenir riches et puissants. La naissance d'une classe enrichie par le commerce et d'une classe aristocratique terrienne ont altéré les rapports de forces au sein de l'Empire et de la société. L'État légiste n'est plus que l'ombre de lui-même et sa *re-patrimonialization* comme l'exprime Fukuyama (2011) par une nouvelle aristocratie conduit directement à sa ruine. Que s'était-il passé dans l'État des Han quand les deux écoles (légiste et confucéenne) ont été adoptées pour la formation des gestionnaires impériaux ? La réponse à cette question constitue notre perspective explicative.

¹⁷ Le même phénomène est connu dans la monarchie de l'Ancien Régime avec les ventes des charges que Montesquieu n'a cessé de critiquer (Rémond, 1974).

5.2.3.1. PERSPECTIVE EXPLICATIVE À LA WÉBÉRIENNE : L'ASCENSION

Durant la phase de l'ascension d'une dynastie, c'est l'idéologie légiste qui est appliquée avec rigueur comme il en ressort de l'histoire des Qin combinée avec un contrôle sévère des gestionnaires, de la population et de l'armée. C'est également le cas lors du début de la dynastie des Han quand l'Empereur ne toucha point ni à la Loi ni à l'organisation administrative. L'Empire étant jeune, le fondateur et son équipe s'emploient à assoir leur pouvoir et les institutions sur des bases saines. De plus, le contrôle à tous les niveaux est de rigueur afin de tuer dans l'œuf toute velléité de rébellion. La rigueur de la loi légiste étant sévère, les sujets impériaux sont dissuadés d'une part et sont obligés d'obéir aveuglément d'autre part. Comme l'État contrôle la sphère économique (ex. distribution des terres, des semences, du bétail...) et la société civile ainsi que l'armée, l'Empire semble ne pas présenter de faille ni de cassure où peut s'insérer une insurrection. «Surveiller et punir» de Foucault (1975) est une réalité vécue de l'ensemble du peuple chinois sous la férule de l'Empereur légiste. Cela rappelle le cas de la Chine de Mao avec tous les dégâts causés par ses politiques.

5.2.3.2. PERSPECTIVE EXPLICATIVE À LA WÉBÉRIENNE : L'ESSOR

L'essor dynastique est favorisé par l'introduction de l'idéologie confucéenne aux côtés de la légiste dans des proportions dosées adéquatement; le contrôle est sévère doublé d'une grande moralité. La gestion est assurée par la collaboration entre l'Empereur et son gouvernement ainsi que les grands dignitaires de l'État. Il y a un compromis autant au niveau de la gestion centrale que locale, entre les intérêts de l'Empire et les intérêts locaux. C'est le succès économique, la paix sociale et l'euphorie populaire qui rappellent le cas de la Chine d'aujourd'hui. Même s'il y a des problèmes locaux d'injustice ou de corruption, ils sont masqués par l'atmosphère générale que connaît le pays.

5.2.3.3. PERSPECTIVE EXPLICATIVE À LA WÉBÉRIENNE : LA DÉCADENCE

Cet essor est interrompu par une inflexion due à l'absolutisme de l'Empereur et à l'intrusion de la Cour dans la gestion de l'Empire. Cela entraîne un début du relâchement du contrôle hiérarchique entre le centre et la périphérie (le local).

Pour ce qui est de la décadence, l'intervention directe de l'Empereur et de la Cour par l'entremise des eunuques entraîne un relâchement total du contrôle hiérarchique. Le niveau local n'étant plus en relation directe avec le niveau central couplé avec l'ingérence de la Cour entraînent la confusion au niveau local. Les gestionnaires locaux formés à l'école confucéenne placent les intérêts locaux au

premier plan, reléguant les intérêts de l'Empire au second plan. Les managers locaux donnent le primat à leurs propres intérêts au détriment du reste.

Nous allons nous attarder sur ce cas pour introduire une explication analogue que nous avons mise en évidence au niveau de *L'ÉPEC*. Comment les confucéens (consolidateurs de l'Empire grâce à leurs valeurs morales) se transforment-ils en fossoyeurs de l'Empire lors de sa décadence?

5.2.3.3.1. Rappel de quelques faits historiques

Sur le plan de l'Empire, les Han héritent de la bureaucratie Qin expurgée des confucéens. L'idéologie confucéenne s'était manifestée à deux niveaux :

1. Au niveau central, les confucéens ou du moins les idées confucéennes sont à l'origine du changement de la Loi Qin, peu soucieuse de l'intérêt du sujet, en une loi plus douce prenant en charge l'intérêt du sujet impérial. Ajoutons à cela la création de l'Académie pour former les fonctionnaires impériaux dont le programme officiel avait pour noyau les livres classiques de Confucius.
2. Au niveau local, les fonctionnaires impériaux formés à l'Académie¹⁸, maîtrisant la pensée confucéenne doivent régler les problèmes locaux par eux-mêmes en rapport avec les notables locaux.

Le changement de la Loi et l'institution de l'Académie ont ouvert la brèche par laquelle la pensée confucéenne va pénétrer et aider la réémergence au sein de l'Empire d'une classe sociale confucéenne qui donne le primat aux intérêts de la famille aux dépens de ceux de l'Empire. Ce dernier, une fois géré par des fonctionnaires maîtrisant l'idéologie confucéenne, subira l'effet pervers de la collusion entre fonctionnaires impériaux et notables locaux qui aboutira à la naissance d'une classe sociale de nouveaux notables riches (Gernet, 2005), donnant le primat à son propre intérêt familial, égoïste aux dépens de celui de l'Empire.

Signalons que les fonctionnaires confucéens agissent différemment selon que l'Empire est en phase d'ascension, d'essor ou de décadence. Leurs façons de faire sont dictées par la qualité du contrôle exercé sur eux. Ainsi, pendant la phase ascension-essor, le contrôle est rigoureux; la gestion est collaborative; la communication entre la périphérie et le centre est directe; les intérêts de l'Empire priment sur les

¹⁸ Avant l'institution de l'Académie de formation des cadres, une commission composée d'examineurs visite chaque préfecture pour sélectionner les jeunes qui présentent des qualités de fonctionnaires (Fukuyama, 2011).

intérêts égoïstes. Par contre, durant la phase de décadence, le contrôle se relâche; la communication entre la périphérie et le centre se perturbe avec l'ingérence de la Cour incluant les Eunuques; les intérêts égoïstes priment sur les intérêts de l'Empire.

Ceci dit, la réadmission des confucéens par l'Empereur correspond à une atténuation de l'idéologie officielle (le légisme) par le confucianisme. En prenant soin de ses sujets, l'Empereur Han opte pour une attitude confucéenne qui veut que l'Empereur soit à l'écoute de ses sujets et doit veiller à leur bonheur. L'Empereur légiste *sensu stricto* ne l'aurait pas fait. L'influence de l'idéologie confucéenne au niveau central de l'Empire apparaît dans les diverses révisions du Code (peines) et de la Loi (Gernet, 2005) :

- Abolition des lois les plus rigoureuses dont l'amputation des pieds en 191 avant J.-C.
- Adoucissement des lois contre les marchands en l'an 188 avant J.-C.
- Nouvelles suppressions des lois pénales des Qin en l'an 187 avant J.-C.
- Disparition des peines de mutilations du Code en l'an 167 avant J.-C.
- Organisation des premières épreuves officielles pour le choix des fonctionnaires en 165 et création de l'Académie pour la formation des fonctionnaires impériaux [objectivisation d'un principe confucéen qui met l'accent sur l'éducation et l'instruction : «Mettre les gens à mort sans les avoir instruits, c'est tyrannie» selon Gernet (2005 : 52)].

En l'an 120 avant J.-C., nous avons un premier cas de l'enrichissement des notables en milieu rural. Les chroniques citent le cas des mille notables considérés comme les petits despotes ruraux, épinglés par le contrôle et traduit en justice par Wang Wenshu, un fonctionnaire de tendance légiste.

Gernet (2005) cite le cas de la famille Zhuo de Chendgu qui possédait des terres agricoles, des étangs pour la pisciculture, des forêts pour la chasse et, en même temps, avait des entreprises sidérurgiques qui emploient presque un millier d'esclaves artisans. Gernet (2005 : 187) généralise en ces termes :

Mais ce qui est vrai pour le Sichuan l'est aussi bien pour d'autres régions de la Chine des Han et rend compte de l'existence d'une classe de riches notables qui a fourni à l'Empire ses cadres administratifs. Loin d'être uniquement agricoles, les bases économiques de cette classe ont été bien souvent industrielles et commerciales.

En l'an 119 avant J.-C., l'Empire, conformément à l'idéologie légiste crée le monopole du fer en raison de son importance stratégique pour la fabrication des armes selon des procédés uniques que l'Europe ne découvrira que plus d'une dizaine de siècles après. Les monopoles d'État sur le sel et sur l'alcool furent aussi créés.

Quand l'Empire Han approche l'âge de deux siècles, les soulèvements de paysans se font de plus en plus fréquents et l'oppression de la paysannerie n'est plus un secret. En principe, un Empire légiste protège la

paysannerie par les rapports directs qu'il entretient avec elle. Si ces rapports sont entretenus, aucune oppression ne peut être relevée et encore moins des soulèvements de paysans !

En l'an 18 avant J.-C., l'État impérial se met à vendre des titres officiels; en l'an 14 avant J.-C., les soulèvements paysans deviennent fréquents. Un projet impérial de Wang Mang de limitation des propriétés privées en l'an 9 avant J.-C. n'a pas réussi à se concrétiser du fait de l'opposition affichée par la nouvelle aristocratie soutenue par les fonctionnaires impériaux. Ceci est confirmé par la critique de Bao Xuan en l'an 3 avant J.-C. qui fustige la politique impériale de l'époque et l'oppression dont souffrent les paysans (Gernet, 2005).

En deux siècles et depuis la réadmission des confucéens au sein de la bureaucratie, nous avons des problèmes de la paysannerie exacerbés par l'apparition d'une classe de notables, de propriétaires et de riches marchands, c'est-à-dire une classe qui a un patrimoine foncier, industriel et commercial acquis durant les Han.

5.2.3.3.2. Perspective explicative

Les faits précédemment présentés constituent une mise en évidence de ce problème de richesse durant les premiers Han et l'émergence d'une classe nouvelle composée de notables, d'industriels, de propriétaires terriens et de commerçants. Cette classe n'aurait jamais vu le jour si la bureaucratie impériale avait maintenu un contrôle strict des populations. Nous pouvons conclure qu'avec de plus en plus de fonctionnaires formés à l'école confucéenne et opérant dans l'ensemble des rouages de l'Empire, il y a un relâchement du contrôle de la population et l'émergence d'une classe qui s'intercale entre la paysannerie et l'État.

Si un notable s'enrichit, c'est que le fonctionnaire l'a ou bien aidé ou l'a vu s'enrichir sans le rapporter à son supérieur. Dans les deux cas, le fonctionnaire a manqué à son devoir selon la logique légiste. Au niveau local, le notable a fort probablement remercié avec des dons (corruption) le fonctionnaire pour son silence bien compris et salvateur. Le cas des mille notables cité précédemment dénote que nous sommes en présence d'un phénomène général et généralisé. Dans le langage de Weber, nous sommes en présence d'une classe de fonctionnaires et d'une classe de notables dont chacune a un *ethos* bien distinct. Les fonctionnaires préfèrent éduquer et instruire les notables tandis que ces derniers s'emploient à s'enrichir pour le bonheur de leur famille. S'ils s'enrichissent, ils iront remercier ceux qui les ont aidés, et ce, selon les traditions et mœurs chinoises : c'est un cycle permanent qui entretient une des formes de corruption du fonctionnaire impérial.

Une autre forme de corruption réside dans le fait qu'il est à la fois collecteur d'impôt à partir desquels il doit budgétiser à sa discrétion une partie pour le fonctionnement de son office. La limite entre ce qui appartient à l'État et ce qui est budgétisé est floue, ce qui constitue une autre source de détournement des fonds de l'État.

L'idéologie confucéenne est ainsi accusée d'être à l'origine du relâchement des contrôles administratifs et l'émergence de la classe des nobles et propriétaires terriens dont la voracité induit l'oppression de la paysannerie, notamment en phase de décadence. Une image visible durant le XIX^e siècle quand l'Empire des Qing était en crise financière perpétuelle.

L'idéologie confucéenne se retrouve encensée pendant la phase de l'essor et désavouée pendant la phase de la décadence. De ce fait, elle assume un double rôle ambigu/contradictoire.

Une analogie de l'action des gestionnaires confucéens est à faire avec l'action de la secte puritaine au niveau de l'accumulation de la richesse dans *L'ÉPEEC*. Dans la perspective explicative de Weber, la maxime de l'amour du prochain a abouti, grâce à la rationalisation en valeur, à la justification de l'accumulation des richesses chez les puritains et qui a été altérée par une rationalisation en but chez la classe des entrepreneurs du XVIII^e siècle pour, finalement, donner naissance à l'esprit capitaliste moderne exploiteur des hommes. En termes kantien, comment la rationalisation en valeur obéissant à la vertu a-t-elle évolué vers une rationalisation en but obéissant à des intérêts égoïstes exprimant le bonheur individuel? C'est l'antinomie bonheur-vertu qui résume ainsi le problème.

L'antinomie qui se pose au gestionnaire confucéen est la suivante : Faut-il accorder le primat des intérêts à l'État impérial ou faut-il donner le primat à ses intérêts égoïstes? En période de décadence, le gestionnaire confucéen hiérarchise les intérêts avec au sommet les siens suivis de ceux de ses proches et, enfin, ceux de l'État.

Le problème se pose aujourd'hui aussi à la Chine communiste et se pose aussi bien au simple citoyen qu'à n'importe quel gestionnaire ou fonctionnaire : Faut-il garder une rationalisation en valeur (idéologie communiste et ses valeurs de base : primat de la commune, de l'État et du Parti) ou faut-il une rationalisation en but (bonheur des hommes, travail, éducation...) ou faut-il faire les deux en même temps en cherchant un bon dosage?

Du point de vue théorique, les gestionnaires de n'importe quel niveau ne peuvent reconnaître ouvertement qu'ils ont répondu positivement à des intérêts égoïstes en ignorant la Loi. Il reste que, à

l'échelle d'une longue époque comme celle des Han, nous avons déduit des faits que les gestionnaires confucéens à tous les niveaux de la hiérarchie, tout en respectant la Loi de l'Empire Han, ont réussi à recréer des îlots aristocratiques d'un genre nouveau.

5.2.4. LA FINALITÉ : SCÈME OPÉRATOIRE DANS UN CYCLE HISTORIQUE DE LA GESTION IMPÉRIALE

Le schème opératoire que nous pouvons tirer de ce premier cycle fondamental de l'histoire de la Chine est le suivant :

1. Guerre et compétition entre principautés/royaumes pour unifier la Chine.
2. Victoire de la principauté ayant adopté l'idéologie légiste (ascension).
3. Compromis au niveau des idéologies légiste-confucéenne et collaboration entre l'Empereur et les hauts gestionnaires de l'État ainsi qu'une altération de la Loi légiste pour faire place à la loi confucéenne (essor¹⁹).
4. Autocratie de l'empereur et interférence de la Cour (concubines et eunuques) dans la gestion (inflexion).
5. Début de la décadence.
6. Nouveau cycle de guerre civile et compétition entre principautés/royaumes pour unifier la Chine.

Ce schème opératoire se retrouve dans chaque cycle de l'histoire de la Chine présenté de manière condensée dans le tableau suivant :

¹⁹ Seule la dynastie Ming n'a pas connu cette phase de compromis en raison du despotisme déclaré dès le départ du premier empereur fondateur. Il a introduit les eunuques qui se sont accaparés toutes les fonctions de police secrète, de contrôle...

Tableau 5 - 6 : Schème opératoire se retrouvant dans chaque cycle de l'histoire de la Chine

Dynastie	Ascension	Essor	Inflexion	Décadence	Observation
Qin-Han (441 ans)	80 ans (221 av. J.-C. – 141 av. J.-C.)	54 ans (141 av. J.-C. – 87 av. J.-C.)	18 ans (86 av. J.-C. – 68 av. J.-C.)	288 ans (68 av. J.-C. – 220)	(1)
Six Dynasties (361 ans)					(2)
Sui-Tang (325 ans)	37 ans (581 – 618)	136 ans (618 – 754)	9 ans (755 – 764)	143 ans (764 – 907)	(3)
Cinq Dynasties et Dix Royaumes (53 ans)					(4)
Song (319 ans)	20 ans (960 – 980)	106 ans (980 – 1086)	40 ans (1086 – 1126)	153 ans (1126 – 1279)	(5)
Yuan ou Mongols (162 ans)	73 ans (1206 – 1279)	41 ans (1279 – 1320)	9 ans (1320 – 1329)	39 ans (1329 – 1368)	(6)
Ming (276 ans)	19 ans (1368 – 1387)	46 ans (1387 – 1433)	54 ans (1433 – 1487)	157 ans (1487 – 1644)	(7)
Qing (267 ans)	37 ans (1644 – 1681)	100 ans (1681 – 1781)	14 ans (1781 – 1795)	116 ans (1795 – 1911)	(8)
République chinoise (4 ans)					(9)
Époque de la confusion (33 ans)					(10)
La RPC (64 ans)	27 ans (1949 – 1976)	37 ans (1976 – aujourd'hui)			(11)

Légende :

- (1) Durant la montée, le recrutement des fonctionnaires impériaux se faisait dans toutes les catégories sociales et d'une manière impartiale.
- (2) Désunion et guerre. Les traditions légistes sont perpétuées. Un code social de 9 grades est créé. La Loi a été surdéveloppée.
- (3) Les Tang tentent d'imiter les Han avec succès. Restauration de l'intégrité de la bureaucratie et centralisation du pouvoir.
- (4) Le légisme est vivace, animant les ambitions des unificateurs potentiels de la Chine.
- (5) Création du mandarinat recruté parmi la petite noblesse et la haute bourgeoisie. Instauration du concours pour les fonctionnaires impériaux.
- (6) C'est une occupation étrangère : la conquête a nécessité le double du temps qu'elle n'en a pris pour être chassée. Les Mongols ont commencé à gruger le territoire chinois à partir de l'inflexion du règne des Song.
- (7) Absolutisme de l'Empereur avec comme auxiliaires les eunuques qui contrôlent les mandarins.
- (8) C'est une occupation étrangère dominée par la figure de trois empereurs qui ont assuré l'essor de la Chine pendant 100 ans et qui sont considérés comme des despotes éclairés ayant imposé le néoconfucianisme des Song comme doctrine de moralisation des mandarins. Durant la décadence, la Chine a été humiliée par les puissances occidentales subissant les tensions du modernisme.
- (9) Aussitôt déclarée, aussitôt désagrégée.
- (10) Cela rappelle les troubles qui suivent la fin d'une dynastie où chaque région cherche à s'affirmer.
- (11) La Chine est actuellement toujours en plein essor.

Des constats²⁰ sont à faire :

²⁰ Les écoles confucéenne et légiste constituent le fondement de toute une civilisation et nous avons tenu à les présenter avec toute leur richesse (voir les chapitres sur la Chine et le Japon ainsi que les annexes), et ce, malgré notre handicap de ne pas être une spécialiste dans toutes les matières concernées par ces écoles.

S'agissant de la grandeur et décadence des Empires chinois, nous avons retenu deux grands facteurs (légiste et confucéen) qui s'imposent à nous en lisant l'histoire de la Chine. C'est l'œuvre de Gernet qui nous a fourni à la fois le légisme et le confucianisme comme acteurs majeurs et nous a fourni les dates. Il ne faut pas alors confondre l'identification et la simplification des facteurs impliqués dans la grandeur et la décadence de la gestion des Empires. Quand nous avons identifié

1. L'Empire des Han suit immédiatement celui des Qin. Les traits de l'Empire Han sont les mêmes que ceux de Qin. Il en est de même pour les dynasties Sui et Tang.
2. Après la disparition des Han, nous avons une Chine divisée en deux. D'une part, la Chine du Nord occupée par les reliquats des Han (Cao-Wei) et par les dynasties barbares plus ou moins sinisées. La flamme de l'unification de l'Empire est restée vivace au même titre que l'idéologie légiste. Toutes les dynasties du Nord avaient adopté l'idéologie légiste. D'autre part, en Chine du Sud (Yangzi), nous avons la Chine de l'aristocratie civilisée, éduquée et porteuse des valeurs culturelles traditionnelles.
3. À chaque cycle, c'est l'idéologie légiste qui est à la base du succès de n'importe quel prétendant.
4. La mise en place des institutions légistes (Loi, fiscalité, armée, organisation territoriale, organisation militaire, système de production des terres) assure le succès économique et militaire.
5. La conquête de la Chine et son unification peuvent alors commencer.

Ce schéma se retrouve à toutes les phases de troubles et de guerre civile qui suit la disparition d'une grande dynastie ayant unifié la Chine, y compris la phase qui a suivi la révolution de Sun Yat-sen et l'abolition de l'Empire Qing en 1911.

Une fois l'unité de la Chine réalisée, nous avons un autre schéma qui se retrouve au niveau de toutes les grandes dynasties :

1. Une phase de gestion de l'Empire qui se fait avec la collaboration de l'Empereur et son gouvernement qui correspond à la consolidation intérieure. La phase d'expansion politique, économique et militaire que nous avons désignée par l'ascension.
2. Une phase de conquête et de rayonnement international désignée par l'essor.
3. Une phase d'intervention de la Cour dans les affaires de l'État où l'Empereur devient autocrate. Il

les écoles responsables de la grandeur et décadence des empires, nous avons forcément laissé d'autres écoles, mais ce choix n'est nullement une simplification mais une désignation.

Dans le domaine de la gestion des Empires, nous avons des données historiques nombreuses, mais nous avons choisi et désigné les écoles légiste et confucéenne non pas d'une manière arbitraire, mais par référence à l'histoire de la Chine de Gernet. Ce dernier, pour chaque empire, dégage les acteurs légistes et les acteurs confucéens comme responsables de la grandeur et de la décadence. Ce n'est plus donc une seule cause, mais deux causes que nous avons désignées et qui sont toujours l'œuvre même aujourd'hui comme révélé par notre enquête sur le terrain.

La cause de la grandeur et de la décadence des Empires chinois se trouve inscrite dans l'histoire, nous n'avons fait que la mettre en exergue en dégageant les différentes durées. Nous avons donc exploité ce filon et adapté à notre thèse.

Rappelons que nous avons déjà signalé le chapitre et les annexes où *L'ÉPEC* est exposé en long et en large incluant toute la critique topique depuis son édition initiale jusqu'à aujourd'hui. Notre travail sur *L'ÉPEC* était de dégager la **méthode** suivie par Weber et **non ses conclusions** afin de l'utiliser dans notre thèse puisqu'il ne laisse pas de méthode clairement précisée.

s'agit d'une période d'incertitude inaugurant la chute aux enfers (inflexion).

4. Une phase de troubles politiques qui apparaissent (rébellion armée, soulèvements populaires ...).
C'est la décadence.

Ceci dit, voyons maintenant ce qu'il en est du Japon.

5.3. RÉFLEXION SUR LA GESTION HISTORIQUE DE L'EMPIRE JAPONAIS

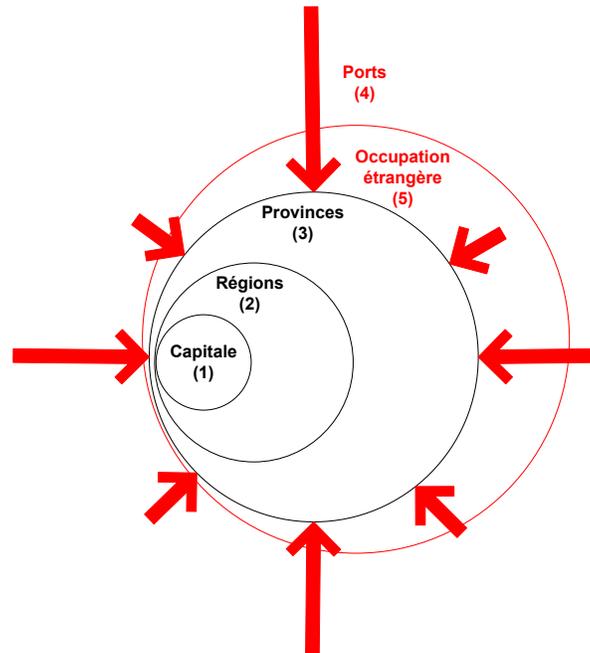
De manière globale, dès le VI^e siècle (très tôt), le Japon prend conscience de son identité nationale et de ses faiblesses en matière de sciences et techniques (entre autres) vis-à-vis l'étranger. C'est ce qui le pousse...

- d'abord, à apprendre de l'étranger,
- à maîtriser ensuite les points où il se sent inférieur,
- à japoniser et à adapter d'une manière pratique et pragmatique ce qu'il vient d'apprendre²¹,
- et à, enfin, dépasser l'étranger.

Le Japon étant tributaire des apports étrangers, l'histoire de sa gestion se résume à l'histoire des influences étrangères marquées par l'impact de la première introduction des idées, des pensées et des techniques chinoises. Cette onde centrée sur la noblesse de la capitale se propage à la noblesse régionale où elle est à l'origine d'une innovation en matière de gestion (le *bakufu* militaire). L'onde se transmet jusqu'à l'arrière-pays et c'est un samouraï d'origine obscure d'un tout petit domaine qui réussit avec ses successeurs à unifier le pays, à le doter d'une administration, d'une armée... et à le fermer aux influences étrangères. La nouvelle vague de gestion arrive via les ports grâce à la Réforme Meiji (zaibatsu et état militariste). La cinquième vague de gestion prend place à la défaite et à l'occupation du Japon (keiretsu et état démocratique) en 1945.

²¹ Insuffler le *Yamato damashii* («l'esprit japonais») tel que cela sera nommé plus tard durant l'époque Heian pour désigner les valeurs culturelles nippones par opposition aux valeurs culturelles des pays étrangers, notamment la Chine de la dynastie Tang.

Figure 5 - 1 : Onde de propagation des contacts du Japon



Légende :

- 1 : Importation du modèle de gestion chinois
- 2 : Invention du shogunat
- 3 : Unification du pays et isolement géré selon le modèle néoconfucéen japonisé (zaibatsu prémoderne)
- 4 : Ouverture des ports sur le monde (militarisme et zaibatsu moderne)
- 5 : Occupation étrangère (keiretsu et démocratie)

Après cette brève réflexion, appliquons la méthode wébérienne au cas du Japon.

5.4. APPLICATION DE LA MÉTHODE WÉBÉRIENNE EXTRAITE DE *L'ÉPEC* AU CAS DU JAPON

Tout comme pour la Chine, nous allons présenter le problème, les modalités, la causalité et la finalité suivant donc les quatre moments de l'ontologie aristotélicienne.

5.4.1. LE PROBLÈME

Nous examinerons l'histoire du Japon sous la perspective de la gestion de l'empire et de la société. Le Japon s'était mis (con)sciemment à l'école de la Chine depuis le VI^e siècle pour inaugurer son ère historique en envoyant des ambassades nombreuses et fréquentes dont l'objectif est de rompre l'insularité du Japon en important les structures, les idées et les techniques qui donnent à la Chine

continentale sa puissance et sa gloire de l'époque. Les Japonais²², contrairement aux autres peuples de la constellation sinisée, prennent conscience très tôt de leur identité culturelle et, en profitant de la vague civilisationnelle des Tang, ils veulent suivre le modèle chinois. C'est en confirmant cette spécificité nipponne que, dans l'une des correspondances adressées par l'empereur du Japon à l'empereur de la Chine, le premier s'adresse au second en tant qu'«Empereur du Soleil levant à l'Empereur du Soleil couchant» (Reischauer, 1973 : 36). Les emprunts chinois sont destinés à se constituer un empire à l'image de la Chine, à se doter de structures à l'image de la Chine, à utiliser un système d'écriture en usage en Chine.

La noblesse japonaise de l'ère Asuka sentait le besoin de créer au Japon un empire à l'image de la Chine. Pour ce faire, elle emprunta à la Chine des Sui et ensuite à la Chine des Tang un ensemble d'idées et de techniques nécessaires à cet effet.

Le Japon n'hésita point à se mettre à l'école de la Chine en envoyant une multitude d'ambassades²³ dont l'objectif était de ramener au pays tout ce qui pouvait l'aider à se mettre au niveau de la Chine. La moisson fut abondante et ne tardât point de manifester ses bienfaits.

5.4.2. LES MODALITÉS DE GESTION

Nous allons d'abord couvrir les modalités politiques et institutionnelles puis les modalités de la gestion impériale suivant les diverses ères historiques du Japon.

5.4.2.1. LES MODALITÉS POLITIQUES ET INSTITUTIONNELLES

Le Japon se dota dès le départ de l'institution de l'Empereur et d'une Constitution en XVII articles. Cette constitution consacre certains principes confucéens pour la création et la gestion des institutions. Comme la dynastie des Tang était dans sa phase d'ascension et d'essor, le Japon initia la grande réforme Taika, profondément inspirée de la loi des Tang. Également, comme pour les dynasties chinoises à leurs phases d'ascension et d'essor, les politiques d'inspiration légiste sont de mise : la dynastie impériale du Japon adopta des politiques d'inspiration légiste.

5.4.2.2. LES MODALITÉS DE LA GESTION IMPÉRIALE JAPONAISE

Les emprunts à la culture chinoise ne peuvent aboutir qu'à la reproduction d'un modèle chinois japonisé.

²² Les élites japonaises en prennent conscience et sont des vecteurs (*carriers*) du changement.

²³ Voir à cet effet le chapitre 4 sur le Japon.

5.4.2.2.1. La gestion de l'Empire à l'ère Asuka

C'est la mise en place d'un premier empire historique avec l'introduction des idées bouddhistes et confucéennes et des types d'organisations politiques empruntées à la Chine des Sui et des Tang. Notons que ces derniers ont les mêmes types d'institutions inspirées du légisme. Le nouvel empire japonais adopta la religion bouddhiste comme religion d'État, emboîtant le pas à la Chine des Tang où le bouddhisme était en vogue.

Un fait rare dans l'histoire des institutions politiques arriva au Japon : ce dernier se dota d'une Constitution de XVII articles qui resta en application jusqu'à la Restauration Meiji. Certains des articles sont d'inspiration confucéenne (1, 3, 5, 10,12, 14), d'autres d'inspiration légiste (4, 7, 8, 11, 15, 16, 17)²⁴, mais le dosage entre les deux idéologies ne s'écarte pas du dosage qui a fait l'ascension et l'essor de la dynastie des premiers Han en Chine. L'Empereur est le seul maître du Japon; la hiérarchie sociale est sacro-sainte et la gestion se fait de manière collégiale sous l'autorité de l'Empereur, ce qui rappelle la période de l'ascension et de l'essor des Han avec un dosage adéquat entre les principes légistes et confucéens. Cette constitution vient s'ajouter à la grande réforme Taika qui introduit les institutions des Tang au Japon.

Tel que signalé, il s'agit d'institutions légistes qui prennent en charge la sphère économique avec la nationalisation des terres agricoles, la sphère administrative pour le contrôle de la population avec la division du pays en provinces et la création d'un corps de gestionnaires assignés. Le contrôle des populations implique la création des registres de l'état civil, la répartition des rizières et l'adoption d'un système unique d'impôts. En 701, le Code Taiho donne la structure du gouvernement central.

L'ère Asuka se termine par l'institution et la frappe de la première monnaie japonaise en cuivre. De plus, l'imitation de la Chine s'étend également à l'urbanisme avec la fondation de la ville de Nara comme nouvelle capitale inaugurant une nouvelle ère portant le nom de la ville à partir de 710.

5.4.2.2.2. La gestion impériale durant l'ère de Nara

Les sectes bouddhistes s'installèrent en force à Nara et s'accaparèrent les terres agricoles. Ce fut une ère d'échec de la réforme foncière due essentiellement à la voracité de la noblesse et des sectes bouddhistes. Cet échec ouvre la porte à la noblesse provinciale pour défricher et constituer de nouveaux domaines. C'est au cours de cette période que les samouraïs, généralement au service de la noblesse

²⁴ Les articles confucéens et légistes en même temps sont les suivants : 6, 9 et 13. L'article bouddhiste est 2.

absente de la province, deviennent des agents d'exécution provinciaux et s'arrogent le droit de devenir des propriétaires terriens et de constituer des corps d'armes pour la défense de leurs propres intérêts.

Comme en Chine, les bonzes avaient accès au gouvernement et à la Cour. Ils devinrent même une menace avec l'affaire de tentative d'usurpation du pouvoir de l'Impératrice Shotoku par le premier ministre bonze. La noblesse impériale réalise le danger de l'emprise des temples bouddhistes sur le gouvernement et transfère sa capitale vers Heian en 794, inaugurant ainsi une nouvelle ère.

5.4.2.2.3. La gestion impériale durant l'ère Heian

Comme en France, la loi salique interdit la montée d'une femme sur le trône, les Japonais séparèrent la capitale temporelle de la capitale spirituelle. Désormais, aucune impératrice ne montera sur le trône du Japon et la séparation du spirituel et du temporel était traduite par une séparation spatiale.

Une nouveauté se créa au niveau de la gestion : c'est l'institution du *kampaku* (régent). C'est aussi une autre façon de séparer le pouvoir spirituel incarné par l'Empereur et le pouvoir temporel incarné par le régent (*kampaku*). L'empereur, pour son rôle éminent, n'a pas à se mêler de gestion ni de problèmes politiques. L'institution du *kampaku*, détentrice réelle du pouvoir, éclipsa l'institution de l'empereur²⁵.

Durant l'ère Heian, l'onde culturelle portée par les moines bouddhistes et les structures administratives se propage de la capitale vers les régions périphériques et s'acclimate au point qu'une éclosion culturelle typiquement japonaise voit le jour. La culture chinoise cède le pas à une culture nipponne traitant des thèmes et des sensibilités locales grâce à l'invention locale d'un syllabaire japonais, les Kana, propre à traduire la langue japonaise.

Yoshifusa Fujiwara reçoit le titre de grand chancelier de l'Empire (Premier ministre) en 857 et, en 866, il devient *kampaku*, chose exceptionnelle puisqu'il ne fait pas partie de la famille impériale pour que ce poste lui échoit. Toutefois, la lignée des Fujiwara, par son habileté, placera ses propres filles comme concubines impériales pour avoir des princes qui monteront un jour sur le trône.

La vie à la Cour de Heian était agréable et la noblesse assignée aux provinces y trouva les loisirs qui lui sont de droit. Les séjours de plus en plus fréquents à la Cour causèrent des relâchements de contrôle sur les provinces. La classe des samourais, classe de guerriers dont la fonction principale est d'être au service de la noblesse, se trouvait obligée, lors des longs séjours de leurs maîtres, de répondre au plus pressé des problèmes qui se posaient dans les provinces. Avec le temps, ces guerriers prirent le goût de la

²⁵ Voir à cet effet les structures présentées dans cette ère au chapitre 4 sur le Japon.

gestion des affaires provinciales. La noblesse installée en province prit aussi le goût aux aventures militaires et certains tentèrent de soumettre le pays. Des clans s'opposèrent en cette fin du XII^e siècle, c'est le clan Minamoto qui triompha de celui des Taira et se fait proclamer shogun (chef des armées) par l'Empereur en 1192, inaugurant ainsi une nouvelle ère pour le Japon puisque cette nomination lui ouvre la voie de créer le shogunat (gouvernement militaire) situé à Kamakura.

L'ère Heian prend fin avec la victoire d'un des clans régionaux, Minamoto qui inaugure une nouvelle gestion à travers la structure du shogunat qu'il met en place pour la gestion de ses propres affaires familiales avant de l'étendre à celles de l'ensemble du pays. Une innovation importante durant cette ère est celle du kampaku (régent) qui isole l'empereur et limite ses pouvoirs au seul pouvoir sacerdotal et formel. Le régent est celui qui détient le pouvoir réel. C'est au cours de cette ère que les multiples sectes du bouddhisme fleurissent et les écoles de pensée prennent racine dans l'arrière-pays.

5.4.2.2.4. La gestion durant l'ère Kamakura

Alors que la mentalité de gestion durant les époques de Nara et de Heian est fondée sur des principes confucéens et bouddhistes, les principes de gestion de l'ère Kamakura se fondent sur des principes confucéens et légistes²⁶. Le principe de la séparation de «l'Église» et du Pouvoir²⁷ est pleinement réalisé à Kamakura. Cependant, à Heian, subsiste l'Empereur et la Cour d'une part et le premier ministre et son gouvernement d'autre part.

Ceci dit, le shogun (nommé par l'empereur) détient le pouvoir militaire, mais aussi le pouvoir civil par sa monopolisation de la force. À chaque niveau provincial, il y a les représentants civils de la Cour et leurs homologues militaires pour la gestion des terres, la fiscalité, la justice... Au niveau de chaque province, une compétition acharnée entre les gouverneurs civils et les militaires au sujet des défrichements et du statut des nouvelles terres défrichées a lieu qui se termine en faveur de la noblesse provinciale et régionale essentiellement représentée par la classe des samouraïs. Comme le shogun a la force armée à sa disposition, il crée une nouvelle administration dans laquelle la représentation de l'autorité centrale n'a qu'un rôle de figurant, l'essentiel du pouvoir exécutif est entre les mains des agents du shogun.

Un point de comparaison entre le Japon et la Chine s'impose : il s'agit de la qualité des gestionnaires impériaux. En Chine, les gestionnaires militaires ont été remplacés par des gestionnaires civils

²⁶ Voir à cet effet les structures présentées dans cette ère au chapitre 4 sur le Japon.

²⁷ L'Église dans le sens des affaires religieuses. Rappelons que le français étant un médium occidental, nous ne pouvons qu'user de ses mots pour assurer la communication.

(mandarins) tandis que, au Japon, les gestionnaires civils ont été écartés au profit de gestionnaires militaires. La prise en charge de la gestion impériale par le samouraï a des répercussions profondes sur l'esprit de la gestion qui se formera durant l'époque des Tokugawa moderne.

5.4.2.2.5. La gestion durant l'ère Muromachi

L'ère de Muromachi (1333 – 1573) connaît un shogunat faible, ce qui alimente les guerres entre seigneurs pour la domination politique. Cette ère ressemble étrangement à celle des Royaumes Combattants de la Chine antique²⁸. D'ailleurs, cette période est appelée par certains historiens période des «Royaumes combattants» ou période des «Principautés belligérantes» ou Sengokujidai (Reischauer, 1973). Cette ère ouvre le chemin à des chefs de guerre issus de familles modestes pour conquérir le pays et l'unifier. C'est l'œuvre des trois tyrans qui s'inspirent des légistes pour créer le Japon moderne. Le premier shogun Tokugawa se dote d'un conseiller néoconfucéen (Hayashi Razan) et institue le néoconfucianisme japonisé comme doctrine de gestion du shogunat.

5.4.2.2.6. La gestion durant l'ère Azuchi-Momoyama

Ce que les historiens appellent le règne des trois dictateurs constitue, en fait, le règne des trois shoguns de fait dont le seul lien entre eux est celui d'avoir été des compagnons d'arme. Trois grands généraux brillants par leurs stratégies et leurs tactiques mais aussi fins politiciens. Ils avaient en réserve les politiques pour la domination de l'espace et des populations. Ils avaient comme conduite de l'action tout ce que Sun Tzu avait écrit. Ils tiraient avantage de toutes les situations, même les plus défavorables et ils ont fait de l'événement rare un moyen de réussite spectaculaire. L'exemple des armes à feu repêchées en 1534 lors du naufrage d'un navire portugais en est un probant. Trois décennies après et le Japon a pu fabriquer sur place ses propres armes à feu, modifiant ainsi le cours de l'Histoire et de la guerre : la victoire a ouvert la porte à la première unification de l'Empire du Japon. Tous ceux qui résistaient à leur autorité furent éradiqués, y compris les sectes bouddhistes militaires (Ikko et Tendai) et tout ce qui peut les menacer fut détruit ou interdit. Légistes, ils ont réussi leur mission de réunir sous un même shogunat l'ensemble des Japonais des îles du Japon.

²⁸ C'est une ère de troubles qui rappelle la période des Royaumes Combattants de la Chine avec la différence que, au Japon, le but est de soumettre tous les *daymiō* à un seul shogun. Comme si la compétition était ouverte à tous les prétendants au shogunat, le pays connut des guerres interminables à partir de 1467. L'autorité du shogun Ashikaga était faible et la compétition fait rage. C'est une période d'anarchie totale durant laquelle le Japon était à feu et à sang.

5.4.2.2.7. En conclusion

L'empire du Japon, bien qu'il soit nominalement sous la même dynastie régnante depuis sa création, a connu des troubles :

- Soumettre les populations locales autochtones Aïnous
- Se débarrasser des multiples guerres entre les seigneurs et entre les Nobles puisque chacun voulait étendre son domaine au détriment de l'autre.

Cette période de troubles intérieurs a duré 11 siècles rappelant la période de troubles connues de la Chine avant la création du premier Empire Qin qui a duré 18 siècles.

5.4.3. LA CAUSALITÉ : LES TECHNIQUES DE GESTION DES TOKUGAWA

Conformément à la méthode confucéenne des tests et erreurs, ce sont les Tokugawa qui feront la synthèse de toute la période historique qui s'étend depuis le début du projet de la création de l'Empire nippon jusqu'au XVII^e siècle. Comme tous les créateurs des grands empires chinois, les Tokugawa adopteront l'idéologie légiste associée à l'idéologie néoconfucéenne japonisée depuis leur ascension jusqu'à leur «démission» lors de la Restauration Meiji. De plus, les gestionnaires du shogunat étaient tous des samouraïs formés à l'esprit du bushidô dans lequel l'allégeance au supérieur prime sur les intérêts privés, ce qui est le contraire du mandarin chez qui l'intérêt égoïste prime sur l'intérêt de l'État.

C'est à cette époque que les samouraïs prennent conscience du rôle social qu'ils jouent et se conforment à un code oral d'éthique, le bushidô inspiré du confucianisme et auquel l'époque Edo (1603 – 1868), sous l'influence du bouddhisme zen, Yamaga Soko confère la rigidité d'un dogme. Une éthique guerrière voit le jour inspirée probablement de l'École des légistes, à savoir il faut sacrifier sa vie pour le compte du prince. La morale continue à imprégner les mentalités jusqu'à la défaite du Japon en 1945.

Les Tokugawa doteront le Japon d'un État moderne selon la définition wébérienne (une réglementation administrative et juridique représentée par le *mibun* (la Loi) et la division en castes, un appareil administratif saturé de samouraïs qui appliquent avec sévérité les lois, une autorité sur tout le territoire du Japon et le monopole de la violence avec une armée de samouraïs).

Tableau 5 - 7 : Quelques techniques de gestion des Tokugawa

<p>Structure du gouvernement et division administrative</p>	<p>Le shogun divise le pays en <i>hans</i> (provinces) ayant la même structure que le shogunat (duplication du schéma global). Il promulgue une loi pour structurer toute la société et définit la condition sociale occupée par chaque individu (le <i>mibun</i>). Il permet des zones d'expression libre pour permettre aux individus de s'y retrouver et de s'y exprimer (ex. les districts des geishas où se développe une activité artistique). Il enrégimente les moines bouddhistes et leurs temples pour le contrôle de la population (état civil). Il demeure toujours sous l'autorité théorique de l'empereur conformément au schéma confucéen, les <i>daimyos</i> et les samourais, sujets sous l'autorité des Tokugawa (totalement assujettis vis-à-vis du <i>bakufu</i>), deviennent des fonctionnaires permettant au <i>bakufu</i> d'étendre sur tout le pays un réseau administratif très solidement constitué. (Iwao, Iyanaga, Ishii et al., 2002)</p>
<p>Le <i>mibun</i></p>	<p>L'idéologie légiste implique le contrôle des populations et la division du travail. Le <i>mibun</i> permet la définition du statut social de chaque sujet, de ses devoirs et obligations. La division de la société en castes et la spécification du devoir de chaque sujet composant la caste. <i>Notons que, aussi bien les Tang et les Ming ont tenté tant bien que mal de créer des castes (militaires, paysans, artisans), mais ils n'ont guère réussi, car la gestion et le contrôle étaient effectués par des managers civils perdus dans les méandres hiérarchiques, peu enclins à exécuter les ordres venant d'en-haut et plus attentifs à la réalisation de leurs propres intérêts que ceux de la société.</i> Les Tokugawa ont également imposé un système de taxes modulable selon les conditions spécifiques de chaque <i>han</i>.</p>
<p>L'éducation du peuple</p>	<p>Les Tokugawa ont récupéré les temples bouddhistes pour le contrôle des populations et, par ricochet, leur éducation si bien que, en milieu paysan, il y avait toujours des enfants qui s'y rendaient pour apprendre l'écriture et la lecture. En plus de cette infrastructure religieuse, chaque <i>han</i> (province) avait ses propres écoles pour l'éducation des marchands et des samourais.</p>
<p>La mise en valeur du pays et la standardisation</p>	<p>Les Tokugawa ont créé un système de routes reliant la capitale aux diverses provinces à l'image des Tang en Chine. Ils ont également développé l'infrastructure portuaire, la standardisation des mesures, des poids, des habitations...</p>
<p>Le néoconfucianisme comme doctrine officielle du pays, moralisation de toutes les castes</p>	<p>L'influence du néoconfucianisme japonisé sur les courants religieux durant les XVIII^e et XIX^e siècles sera à l'origine de la démission des Tokugawa et la Restauration de l'Empereur Meiji²⁹.</p>

Tout bien considéré, durant les 265 ans de règne des Tokugawa, il n'y a guère eu de révoltes paysannes ni de soulèvements populaires identiques à ceux que la Chine a connus ni de guerres entre les nobles. Même s'il y avait des troubles ici et là, la remise en cause du pouvoir impérial ou shogunal n'a jamais eu lieu. Ces troubles étaient surtout contre la hausse des impôts et des taxes faites par les administrateurs de provinces, ce qui permettait généralement au shogun de les résoudre sans recourir à des campagnes militaires alors que la Chine s'épuisait à combattre ses guerres intestines. La gestion des Tokugawa est une gestion caractérisée par la paix basée sur la haute moralité confucéenne. C'est également un succès et c'est l'exception qui fait la règle puisque la Chine n'a jamais réussi à l'atteindre.

²⁹ Le confucianisme a beaucoup d'effet sur la démission des Tokugawa puisque les Tokugawa de Sendai s'appuyèrent sur l'article X de la Constitution pour forcer le Shogun à restituer le peuple à l'empereur, car le Japon ne peut avoir qu'un seul Maître, en l'occurrence l'Empereur. La défaite militaire scella sa fin. (Iwao, Iyanaga, Ishii et al., 2002; Kato, 1985)

Nous estimons que c'est le primat du devoir accordé par le gestionnaire samouraï au détriment des intérêts égoïstes face aux tensions du modernisme au XIX^e siècle, qui a fait que les gestionnaires japonais, contrairement à leurs collègues chinois, ne se sont pas épuisés dans des guerres intestines, mais ils se sont unis pour faire face à l'étranger³⁰ et pour adopter le modernisme véhiculé par l'étranger même.

5.4.4. LA FINALITÉ : LA CRÉATION D'UN EMPIRE JAPONAIS MODERNE

Comme le dit Huntingdon cité par Fukuyama (2011), le Japon a adopté un modernisme de protection qui lui a permis, grâce justement à ses samouraïs, imprégnés d'esprit légiste et confucéen, d'embrasser la science et la technologie occidentales modernes et de réaliser sa révolution industrielle en 30 ans, faisant de lui une puissance dans la région au tournant du XX^e siècle (Iwao, Iyanaga, Ishii et *al.*, 2002). Le Japon cesse d'être à l'école de la Chine et commence à être à l'école de l'Occident.

Signalons que les zaibatsu de l'ère Meiji sont les premiers héritiers de l'esprit de gestion qui a été celui du shogunat des Tokugawa, à savoir le devoir envers le chef et, par extension, la nation³¹. L'intérêt de la collectivité prime sur les intérêts individuels sans oublier la concertation avant toute décision. C'est confirmé par Hofstede, Hofstede et Minkov (2010).

5.5. RETOUR SUR LA QUESTION DE RECHERCHE (À PARTIR DE L'ÉTUDE RÉTROSPECTIVE) : EST-CE QUE LA CHINE EST LE NOUVEAU JAPON DU XXI^e SIÈCLE?

Avant de répondre à la question de recherche, faisons le point sur la partie rétrospective.

5.5.1. RETOUR SUR LES ÉCHANGES ENTRE LA CHINE ET LE JAPON

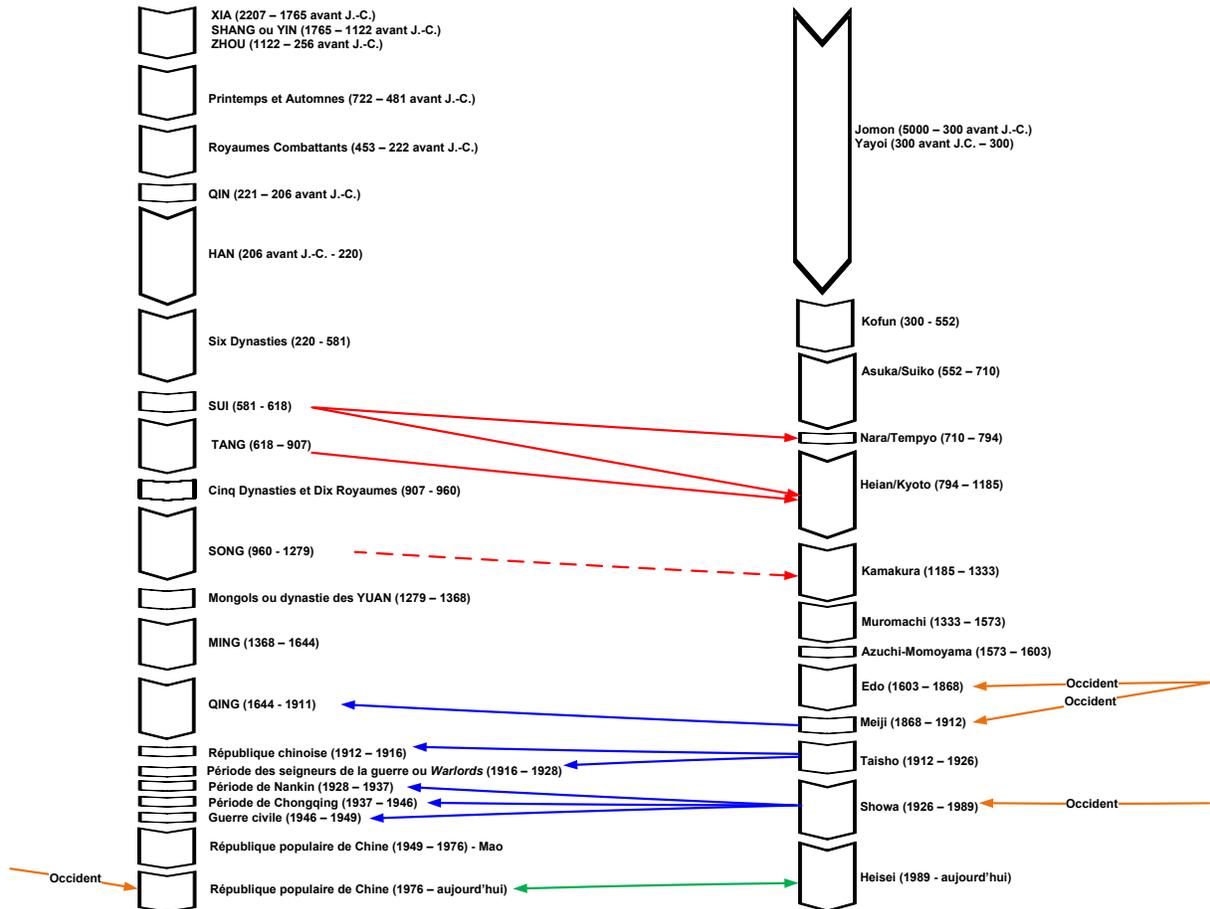
Voici un rappel des échanges entre la Chine et le Japon tout au long de l'Histoire³² sous forme de schéma :

³⁰ Unis face à l'étranger mais régulièrement désunis entre eux.

³¹ Il est question ici d'esprit de gestion et non de méthodes de gestion.

³² Voir à cet effet la liste des ambassades japonaises envoyées au Japon au chapitre 4.

Figure 5 - 2 : Échanges entre la Chine et le Japon tout au long de l'Histoire



Tel que précisé par Reischauer (1973), le Japon a été à l'école de la Chine des Sui et des Tang durant les ères Nara et Heian. Il a ensuite réalisé son autonomie culturelle. Toutefois, des liens ont été maintenus, notamment avec la Chine des Song. Ensuite, comme expliqué par Gernet (2005), c'est au tour de la Chine d'être à l'école du Japon durant la fin de la période des Qing et durant la période tourmentée entre la création de la république chinoise et l'avènement de Mao. Enfin, à partir de l'ouverture de la Chine, des échanges timides entre les deux pays ont commencé jusqu'à s'intensifier à partir de la décennie 2000 jusqu'à aujourd'hui; chacun apprend de l'autre sur un même pied d'égalité, à savoir deux puissances économiques mondiales.

Ajoutons que le Japon s'est mis à l'école de l'Occident à la fin de l'ère Edo et durant l'ère Meiji alors que la Chine l'est depuis la démaoïsation jusqu'à aujourd'hui.

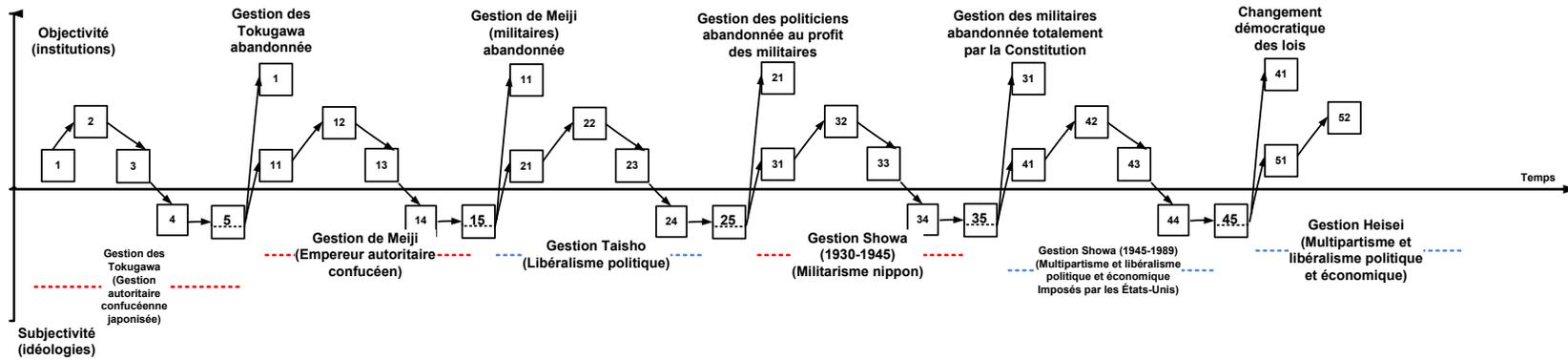
5.5.2. CHANGEMENTS SOCIAUX AU JAPON ET EN CHINE

L'étude rétrospective a permis de répondre aux questions fondamentales de la naissance du modèle de gestion japonais d'un côté et a mis en évidence l'influence exercée par le Japon sur la Chine depuis la fin du XIX^e siècle jusqu'à aujourd'hui.

Nous résumons selon le schéma de changement social wébérien l'évolution du Japon depuis l'unification du pays sous les Tokugawa jusqu'à l'émergence du Japon démocratique d'après-guerre, ce qui nous permet de visualiser la trajectoire de ce pays qui a servi de modèle aux autres pays asiatiques. Le même schéma relatif à la trajectoire de la Chine est établi pour comparer la trajectoire de ce pays à celle du Japon.

Voici donc les changements sociaux du Japon et de la Chine selon le modèle wébérien qui seront exploités lors de la discussion globale :

Figure 5 - 3 : Les changements sociaux du Japon selon le modèle wébérien



A : Gestion des Tokugawa (Gestion autoritaire confucéenne japonisée)

B : Gestion de Meiji (Empereur autoritaire confucéen)

C : Gestion Taishō (Libéralisme politique)

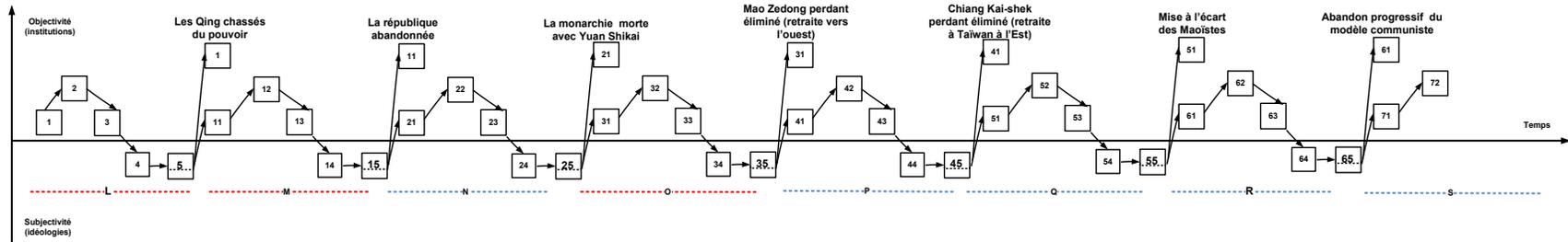
D : Gestion Shōwa (1930 - 1945) (Militarisme nippon)

E : Gestion Shōwa (1945 - 1989) (Multipartisme et libéralisme politique et économique imposés par les États-Unis)

F : Gestion Heisei (Multipartisme et libéralisme politique et économique)

Actuellement, nous sommes toujours à l'étape 2 du changement wébérien, à savoir la routinisation. Nous commençons avec l'époque des Tokugawa (l'ère Edo) puisque nous avons déjà couvert les autres ères dans nos explications.

Figure 5 - 4 : Les changements sociaux de la Chine selon le modèle wébérien



L : Déclin des Qing	M : République de Sun Yat Sen (1912)	N : Monarchie de Yuan Shikai (1914 - 1916) Retour au système confucéen avec imitation du modèle nippon	O : Seigneurs de la guerre (1916 - 1927) dont Mao Zedong et Chiang Kai-shek qui furent aidés en même temps par l'ex-URSS - Révolte	P : Période des nationalistes (1927 - 1949) Chiang Kai-shek Modèle de gestion confucéen Inspiré du modèle militariste nippon	Q : Période de Mao Zedong (1949 -1976) Autoritarisme de structure confucéenne, de fonctionnement légiste et de domination charismatique	R : République populaire de Chine après Mao (1979 - 2000) Libéralisme prudent à la confucéenne	S : République populaire de Chine après Mao (2000 -2010) Libéralisme prudent à la confucéenne Montée du militarisme, surtout à partir de 2008
---------------------	--------------------------------------	--	--	--	---	--	---

Tout comme le Japon, la Chine d'aujourd'hui est à l'étape de la routinisation. Nous avons fait un zoom à partir du déclin des Qing jusqu'à aujourd'hui puisque les autres périodes ont été bien développées dans nos explications.

5.5.3. RÉPONSE PARTIELLE À LA QUESTION DE RECHERCHE

La réponse est simple. Le Japon incarne la réussite des idées chinoises pour la création d'un empire. Cette incarnation visible dans les institutions étatiques, du moins jusqu'à la veille de la Restauration Meiji, s'apprécie mieux au niveau de l'esprit de gestion confucéen de l'époque des Tokugawa. La Chine et ses institutions ont fléchi l'échine devant l'Occident alors que le Japon a tenu ferme. Mieux encore, il a internalisé le modernisme pour s'envoler de ses propres ailes dans la modernité.

Au niveau des gestionnaires de la RPC, nous pouvons dire que l'esprit qui les anime est similaire et non identique à celui de l'esprit japonais actuel. Il est similaire en tant qu'il rappelle l'esprit de gestion durant les ères Meiji, Taishō et début Shōwa. L'esprit des gestionnaires de la RPC profondément marqué par l'idéologie communiste est identifiable, dans ses grandes lignes, avec l'idéologie légiste. Nous le confirmons. Fukuyama (2011) aussi.

Au niveau du succès économique réalisé par la Chine depuis la réforme de Deng Xiaoping, nous pouvons dire, sans nous tromper, que cette réussite spectaculaire rappelle la réussite du Japon au lendemain de la Seconde Guerre mondiale.

Au niveau de l'aspect technique de cette réussite, il y a dissimilitude. La Chine réalise son succès grâce aux entreprises étatiques et aux co-entreprises alors que le Japon a réalisé son succès grâce à ses entreprises privées.

5.6. RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE : LA CHINE D'HIER ET L'ÉVOLUTION DE SON MODÈLE

Puisque les enquêtés nous ont parlé un peu de la Chine du passé et de son évolution, nous nous permettons d'inclure dans cette partie rétrospective leurs propos quant à l'emprise de l'Histoire sur les Chinois.

Le modèle passé de la Chine n'est pas à dévaluer. Il fut un modèle dominant jusqu'au moment où l'Empire fut soumis aux tensions du modernisme durant le XIX^e siècle. Comme modèle prémoderne, le modèle chinois a montré ses points forts en créant, à partir des valeurs confucéennes, des institutions, notamment celle de l'empire avec sa bureaucratie et son mandarinat. Ce modèle ancien de gestion et de comportement que nous retrouvons partiellement décrit dans les écrits de Confucius, Mencius et des légistes n'a pas cessé d'exercer son attraction, aujourd'hui même, comme source d'inspiration aussi bien pour les dirigeants du PCC que pour les gestionnaires d'entreprises. Les entretiens ont révélé justement

que ces grandes idées des auteurs classiques sont toujours en voie d'exploitation/interprétation et que la Chine n'a pas l'intention d'occidentaliser ses systèmes politique, social, voire culturel.

5.6.1. L'ÉVOLUTION ET LE DÉVELOPPEMENT DU MODÈLE CHINOIS VERSUS LE NOYAU CULTUREL

La Chine était en guerre contre elle depuis le XIX^e siècle quand les puissances occidentales s'étaient mises à interférer dans les problèmes intérieurs et à les exploiter afin de la subjuguier et de l'humilier. Le XX^e siècle était un autre siècle qui a vu la domination étrangère et le dépècement de la Chine, mais a vu aussi le réveil et le sursaut. Un géant qui se lève, fait vaciller son environnement et trembler les autres. La Chine s'était mise à l'école du monde pour rattraper son retard en mettant au travail la population active la plus importante numériquement parlant dans le monde, se contentant des plus bas salaires et en ouvrant les bras aux capitaux étrangers. Depuis l'ouverture sur le monde et, en trois décennies, la Chine a réussi à devenir la seconde puissance économique dans le Monde, un géant militaire (chose qui lui manquait cruellement au XIX^e siècle face aux Occidentaux) qui remet en cause les frontières maritimes et terrestres qui lui furent imposées lorsqu'elle était faible et humiliée.

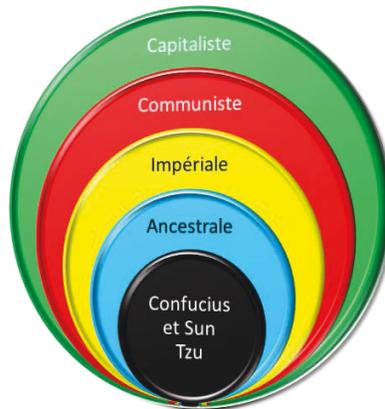
Le Chinois a la mémoire longue... et n'oublie pas de prendre sa revanche du passé.

Le Chinois d'hier comme le Chinois d'aujourd'hui est une personne qui tient énormément à ses racines culturelles profondes. Tous les informateurs (formels et informels) s'entendent pour dire que c'est bien le cas. Le fond confucéen et suntsuiste sont les plus souvent évoqués, ensemble. L'informateur U évoque Sun Tzu : «Le développement économique chinois se fait sur le modèle suivant : on fait tout, peu important les moyens.»³³

L'informateur H explique sa vision des choses : «Il faut voir la Chine comme un gâteau qu'il faut couper et savourer en longueur suivant les différentes couches le composant : le fond est ancestral, suivi de l'impérial, de la couche communiste, de celle capitaliste et de l'ultramoderne. Le noyau tout de même attaché à Sun Tzu et à Confucius reste. C'est l'épaisseur des couches qui change au gré des époques.»

³³ Cette idée sera développée à quelques reprises sous différents angles plus loin au niveau de la stratégie, du secret de la réussite chinoise...

Figure 5 - 5 : Les couches de la Chine



Donc, les couches se superposent entre elles à l'image des cernes d'un arbre, l'une se rajoutant par-dessus l'autre. Ce qui fait que ce qui se passe dans l'histoire reste vivace et n'est jamais oublié, notamment les humiliations du XIX^e siècle et la conquête de l'ancien État-vassal, le Japon. Les Chinois s'en rappellent et en parlent comme si cela s'est passé hier et non il y a plus d'un siècle³⁴. La majorité des informateurs officiels (chinois et étrangers) et une bonne partie des informateurs informels l'évoquent et les Chinois parlent avec des termes guerriers, revendicateurs, rancuniers face à ce qui est arrivé autrefois... Situation attisée par le gouvernement actuel...

Fait intéressant, les informateurs parlent de Confucius quant à la moralité à suivre et de Sun Tzu pour la conduite de l'action, mais il n'est nullement question de légisme... peut être inclus dans la Chine ancestrale. Ce qui est à retenir est que tous les éléments de la pensée classique chinoise se retrouvent toujours en action depuis le passé jusqu'à aujourd'hui. C'est confirmé également par les chercheurs comme Hofstede et Bond (1988) qui ont mis en évidence l'existence d'éléments culturels (notamment confucéens) toujours en opération aujourd'hui. Le livre de Sun Tzu est un incontournable en stratégie pour les politiciens et les hommes d'affaires...

5.6.2. LA SPÉCIFICITÉ DU MODÈLE CHINOIS AU NIVEAU MACRO (EN GÉNÉRAL)

La gestion à la chinoise est une émulsion composée d'ingrédients millénaires typiquement locaux ayant façonné et façonnant encore le visage actuel du management chinois, un visage toujours en

³⁴ Cette idée sera également développée plus loin au niveau des relations avec les autres pays et avec les étrangers.

reconstruction. Commençons par nous familiariser avec les éléments de ce fameux cocktail avant de nous pencher sur le secret de la réussite chinoise.

5.6.2.1. DES TRADITIONS MILLÉNAIRES ENCORE VIVACES

La pensée classique chinoise constitue la pierre angulaire de la gestion chinoise.

Un modèle au noyau millénaire sous un vernis moderne.

«Nous sommes chinois, c'est-à-dire des gens uniques. C'est à vous de trouver ce qui nous rend unique!»
(V) «Le management chinois est unique, mais il est difficile de décrire sa spécificité.» (Q) «La spécificité de la gestion chinoise est son caractère unique.» (N) Bien que ces affirmations soient tautologiques, les informateurs s'entendent sur l'unicité³⁵ du modèle chinois, différent du reste du monde.

D'autres informateurs (N, X, K) avancent l'argument culturel, à savoir que ce sont les traditions et la philosophie millénaires enracinées en chaque Chinois qui caractérisent la gestion chinoise. Tout le monde s'entend pour dire que le vernis est moderne, variant au gré du temps, de l'espace, des gens en présence. Le modèle chinois est un *melting-pot* (mélange) de caractéristiques chinoises fondamentales et de caractéristiques étrangères variables :

«Le management chinois est un management qui est un mélange du management américain, européen et chinois. Depuis l'ouverture de la Chine, de nouveaux concepts étrangers ont fait leur apparition. Notre spécificité est notre mélange sino-étranger.»(B) «La gestion chinoise est imbibée de nos traditions. Elle s'habille comme elle veut selon le goût du jour, mais le fond reste et demeure chinois. Une gestion paternaliste empreinte de toute la sagesse millénaire accumulée.»(K)

Sous donc ce vernis moderne se cache un noyau millénaire qui se laisse dévoiler à travers les propos des informateurs. Il appert que ce sont les caractéristiques fondamentales confucéennes qui sont le plus citées (63.2%) suivies de références aux enseignements de Sun Tzu (10.5%) et du légisme (10.5%) pour finir avec le yin et le yang (7.9%) et le taoïsme (7.9%).

Les résultats sont présentés comme suit :

³⁵ Rappelons que nous n'affirmons pas que c'est une preuve. Nous ne faisons que tirer l'élément commun aux réponses fournies par les répondants.

Tableau 5 - 8 : Caractéristiques du modèle chinois

Philosophie / doctrine	Caractéristiques	Citations
Confucianisme	Degré d'adaptation (T, Y)	«On compte sur la capacité d'adaptation des Chinois qui est inégalée.» (T) «Le degré d'adaptation du peuple chinois à toutes les situations est admirable.» (Y)
	Persévérance (E)	«Nos spécificités sont la persévérance et la résilience.» (E)
	Résilience (E)	«Nos spécificités sont la persévérance et la résilience.» (E)
	Prudence (K, O)	«Le gestionnaire chinois est très prudent.» (K)
	Sagesse (O)	«Le haut management est très (wise) sage et prudent.» (O)
	Confiance (H, N)	«Les lois existent dans les livres, mais on compte surtout sur la confiance et la <i>guanxi</i> .» (H) «La confiance est très importante.» (N)
	<i>Guanxi</i> (H)	«Les lois existent dans les livres, mais on compte surtout sur la confiance et la <i>guanxi</i> .» (H)
	Travail acharné (D, Q)	«Une de nos spécificités est qu'on travaille fort.» (D) «Le gestionnaire est toujours très occupé. Il travaille beaucoup.» (Q)
	Petits changements dans la continuité (K)	«Le gestionnaire chinois effectue de petits changements dans la continuité.» (K)
	Paternalisme (K)	«Une gestion paternaliste empreinte de toute la sagesse millénaire accumulée.» (K)
	Patience (F)	«Pour le temps, il faut être patient.» (F)
	Éducation (O)	«La spécificité de la gestion chinoise dans les entreprises étatiques est la formation systématique de l'utilisation de l'informatique de base à la gestion. On nous donne la chance de nous impliquer dans de grands projets et on nous encourage à le faire. On nous éduque continuellement.» (O)
	Prise de décision collective et partage de responsabilités (Q)	«Le gestionnaire chinois prend des décisions collectivement et partage la responsabilité.» (Q)
	Punition (Q)	« [...] il y a toujours la peur d'être puni si quelque chose arrive.» (Q)
Suntsuisme (machiavélisme chinois)	Patron fait ce qu'il veut (D)	«Le patron chinois fait ce qu'il veut. Il est tout.» (D)
	La fin justifie les moyens (F, Q)	«Nous sommes orientés vers le résultat plus que la réglementation. [...] on fait ce qu'il faut pour atteindre l'objectif fixé.» (F) «Le gestionnaire chinois fixe des objectifs et va faire tout ce qui est possible et imaginable pour les atteindre.» (Q)
Yin et yang	Ambition (D)	«Nos spécificités sont les suivantes [...] 2. L'ambition.» (D)
	Complexité et contradictions (X)	«Ce qui nous rend unique est notre complexité et nos contradictions.» (X)
	Système parallèle (Y)	«1. Le système parallèle (un système officiel pour sauver les apparences et un officieux pour contourner les obstacles de l'officiel).» (Y)
Taoïsme	Pression reçue et pression donnée (Q)	«Le gestionnaire chinois met de la pression sur ses employés et reçoit de la pression du palier d'en-haut, car il y a toujours la peur d'être puni si quelque chose arrive.» (Q)
	Cause – effet (N)	«On est conscient que chaque cause a un effet.» (N)
	Partage de vision, passion, philosophie (O)	«Il a sa propre philosophie, sa vision, sa passion et il la partage malgré une distance hiérarchique très élevée.» (O)

Philosophie / doctrine	Caractéristiques	Citations
Confucianisme / Légisme	Entrepreneurship (D)	«Nos spécificités sont les suivantes [...] l'entrepreneurship (l'esprit créateur.» (D)
	Ingéniosité (Y, F)	«L'ingéniosité du peuple chinois est admirable.» (Y) «Ensuite, on adapte tout.» (F)
Confucianisme / Suntsuisme / Légisme	Détermination (Q)	«Le gestionnaire chinois est déterminé.» (Q)
Confucianisme / Taoïsme	Observation (K)	«Le gestionnaire chinois n'est pas stupide. Il ne refait jamais la même erreur deux fois et il observe beaucoup.» (K)

Les propos de l'informateur N résument cette face chinoise si complexe :

La spécificité de la gestion chinoise est son caractère unique. Il y a la tradition, une civilisation millénaire, l'harmonie sans oublier les religions et doctrines philosophiques qui se superposent et se complètent : Le cœur du Chinois est bouddhiste, son corps est taoïste, son visage est confucéen et ce qui fait son essence lui provient de Sun Tzu et du Dao.

Signalons qu'aucune caractéristique bouddhiste n'a été relevée par les informateurs. La compassion, principal trait bouddhiste chinois, n'existe pas, c'est l'égoïsme qui prime : «De plus, certains sont déjà devenus riches trop rapidement et ils veulent garder leurs richesses. C'est alors difficile de faire de la charité. Ils veulent acheter des produits luxueux et ne veulent pas aider les autres.» (M)

Ceci dit, l'influence du noyau culturel sur la façon de gérer et constitue un des ingrédients de la réussite chinoise que voici.

5.6.2.2. LE SECRET DE LA RÉUSSITE CHINOISE

La réussite chinoise est à l'image du yin et du yang.

Les deux visages de Janus du développement chinois évoluant sur une balance déséquilibrée.

«La logique de la Chine actuelle depuis 1990 est plus occidentalisée (comme les Américains - libre arbitre - *free will*). Cette révolution aide à briser le moule et donc, pour atteindre le but, c'est Machiavel qui prime (la fin justifie les moyens).» (F) En fait, depuis la mort de Mao et les politiques de démaoïsation, la Chine est en constant changement, culturellement, politiquement, socialement et économiquement

parlant comme l'explique l'informateur S : «Même le PCC est en train de changer et de devenir de plus en plus ouvert, plus concerné par les besoins des gens et non focalisé sur l'autorité seulement. C'est une évolution graduelle et positive.»

C'est une évolution à la Confucius prudente et graduelle qui a lieu par le biais de diverses réformes à tous les niveaux. La Chine est passée d'une économie totalement planifiée à la stalinienne à une économie toujours planifiée, mais autorisant les investissements étrangers dans les secteurs où l'apport en capital et en savoir-faire étrangers permet d'accélérer le rythme de développement économique.

Cette évolution, née d'une interprétation flexible des principes communistes en faveur de la production des richesses de type capitaliste, a permis la réussite chinoise dont le secret est livré par tous les informateurs, qu'importe leur origine, qui, tous sans exception, s'entendent pour dire que le gouvernement est le socle bâtisseur de ce développement spectaculaire. Grâce à tous ses pouvoirs, à son dirigisme³⁶ et interventionnisme³⁷, à son efficacité pour l'allocation des ressources et à sa vision à très long terme, le gouvernement n'hésite pas à prendre des décisions impopulaires pour réaliser ses projets. Il n'hésite pas à aider les entreprises et à leur offrir tout l'appui logistique nécessaire pour faciliter leur essor. « C'est l'intervention du gouvernement qui est le noyau de tout [...]. Le gouvernement a également laissé les entreprises privées grandir et se développer sous sa houlette.» (F)

En parallèle, le gouvernement, prenant des risques de manière prudente à la Confucius, a entrepris une série de réformes économiques graduelles amenant avec elles beaucoup de petits changements incrémentaux, et ce, tout en maintenant un contrôle ferme et en surveillant ce qui se passe et en déboursant des sommes astronomiques sans problème. En d'autres termes, la Chine agit, à la manière typique confucéenne, en ayant un œil sur sa bourse et sur ses projets et en prêchant la paix et l'harmonie à l'ONU et en brisant l'opposition intérieure chez elle (cas du Prix Nobel de la Paix 2010, héros de Tienanmen, Liu Xiaobo, emprisonné dans les geôles chinoises).

Ceci dit, le gouvernement, bien qu'il soit le chef d'orchestre de la réussite économique, n'est point le seul acteur de cette réussite, le peuple chinois en est un autre aussi important puisque la population constitue un excellent bassin de main-d'œuvre. Elle est de plus en plus éduquée. Elle travaille fort, de

³⁶ Le gouvernement oriente et décide quant à tout ce qui touche l'économie et la société afin de l'organiser selon certains buts visés.

³⁷ Une politique par laquelle l'État participe à l'économie d'un pays afin de favoriser certaines activités, industries ou certains groupes.

manière acharnée, qui ne se laisse pas abattre au premier obstacle : «Les gens sont très travailleurs, judicieux, sages et prudents (*wise*). Ce ne sont pas des imbéciles!» (N) Les Chinois sont des personnes fières qui s'adaptent facilement face à l'adversité. Ils sont flexibles, ambitieux, entrepreneurs et pour qui la fin justifie les moyens : «On ne parle pas de façon vide, on agit. C'est le résultat qui compte peu importe les moyens derrière. "La fin justifie les moyens" de Machiavel, c'est enraciné dans la culture chinoise.» (I)

Enfin, les Chinois commencent par copier ce qui se fait ailleurs et vont ensuite l'améliorer pour enfin innover comme rapporté par plusieurs informateurs anonymes. D'ailleurs, l'ingéniosité est un trait relevé uniquement par les informateurs étrangers; ces derniers ajoutent, à la longue liste sur le secret de la réussite chinoise, d'autres caractéristiques comme la résilience du peuple chinois et son stoïcisme. L'histoire le démontre puisque le peuple chinois a vécu bien des crises et y a survécu tout en continuant d'avancer peu importe les conditions pénibles rencontrées. La *guanxi* ou le capital social est également une caractéristique incontournable... sans oublier la dimension colossale du marché intérieur ni que «les Chinois savent que tout dépend de la stabilité de leur pays» (A) : donc, l'harmonie est à préserver à tout prix.

Pour ce qui est des Chinois, ils précisent davantage de facteurs clés de succès tournant autour de l'État et de son appui indéfectible, les ressources chinoises (humaines et naturelles), les caractéristiques du peuple chinois (focalisation, intuition, mobilité, pragmatisme, habiletés et compétences) et l'apport étranger³⁸. En d'autres termes, la modestie confucéenne oblige les répondants à ignorer le succès pour ne pas se vanter de leur réussite. Le succès, s'il y en a, est attribué au Gouvernement qui est le principal acteur. En d'autres termes, le succès est dû au dirigisme/paternalisme assumés par l'État chinois. La raison objective de ce succès vient de la politique d'ouverture de la Chine. Ainsi, Américains, Allemands et autres ont apporté leur savoir-faire. La Chine à l'école du monde rapporte un succès économique que la Chine doit traduire par le développement économique.

Malgré tout ce qui vient d'être dit, il existe certaines voix dissidentes qui ne sont pas certaines qu'il y ait succès (P, Q, N)... signe d'un esprit critique plus développé? C'est résumé par les propos de N :

³⁸ Consulter l'annexe 26 pour avoir la liste complète sous forme de tableau de toutes les caractéristiques classées selon les avis des Chinois et des étrangers suivant les tranches d'âge.

Le secret de la réussite chinoise? Je ne suis pas sûr que ce soit un succès! Le *Made in China* est mauvais! [...] Si on voit le succès, oui, on est plus libérés, on est socialistes. Il y a également le revers de la médaille : l'individualisme galopant. Chacun veut faire quelque chose. Les Chinois sont devenus trop individualistes. Chacun veut être au-dessus des autres, ils font alors de mauvaises choses (*bad things*), et ce sont les troubles qui commencent. Tout le monde veut devenir riche le plus rapidement possible. Un empereur chinois a déjà dit que les affaires, c'est sale, c'est la dernière classe, la neuvième (*Business is messy, it's the last class!*). Ne prioriser que le commerce, c'est une très mauvaise chose pour la Chine. La nouvelle devise est qu'il faut être couronné de succès (*successful*). C'est très restreint comme façon de penser!

Ceci nous mène donc vers les conséquences négatives inattendues de ce progrès comme le précise l'informateur S : «Chaque développement amène avec lui son lot de choses positives qui font avancer le pays et un prix à payer. C'est comme les deux faces d'une pièce de monnaie.»

Tout bien considéré, la spécificité de la gestion globale à la chinoise ressemble grosso modo à celle de la gestion globale à la japonaise. Des nuances existent tout de même.

5.6.3. LA SPÉCIFICITÉ DU MODÈLE CHINOIS AU NIVEAU MICRO OU LE MODÈLE QUI «INGURGITE» À SON CONTACT TOUS LES AUTRES MODÈLES

La gestion à la chinoise n'a pas changé dans son essence³⁹. Durant l'Empire, c'est l'Empereur qui gouverne et ce sont les mandarins qui ont les rênes du pouvoir. Actuellement, c'est le PCC qui règne et gouverne grâce à ses institutions. La principauté confucéenne a trouvé son expression sous le modèle stalinien importé de l'URSS durant le XX^e siècle grâce à la figure charismatique de Mao. Malgré l'ouverture sur le monde et les aménagements légaux pour accommoder le capital et le savoir-faire étrangers, la Chine continue d'appliquer le système stalinien aussi bien dans le domaine économique (planification) que le domaine politique où l'harmonie devient le crime de lèse-majesté si quelqu'un ose la troubler. La gestion, au sens large du terme, comporte le sceau du yin et du yang, typiquement et culturellement chinois : la gestion paternaliste à la confucéenne dans sa face visible, celle expliquée tout haut aux visiteurs, la gestion à la légiste avec une rationalisation à la Sun Tzu dans sa face cachée, celle chuchotée tout bas aux amis les plus intimes ou gardée pour soi.

Le modèle chinois est encore en construction et se laisse difficilement dévoiler. Voyons ce que nous avons pu percevoir à ce sujet avec l'aide de nos informateurs. Gardons en tête que les détails de la gestion chinoise, notamment le PODC, seront traités plus loin en profondeur.

³⁹ Nous nous excusons d'avance si le lecteur est irrité par la répétition de cette affirmation. Il s'agit d'un élément de notre thèse qui est démontrée à chaque chapitre sous un angle différent. La preuve est donnée et elle se fonde sur les conclusions du travail de Hofstede et Bond. Il s'agit d'une interpolation. Les autres preuves sont tirées de l'histoire de la Chine de Gernet. Il s'agit de faits historiques. Entre la Chine des Qin, il est possible de faire un tel énoncé. Bref, nous nous appuyons sur des preuves scripturaires pour dé-noncer et an-noncer des faits.

L'Empire du milieu en reconstruction identitaire à la recherche de son nouvel habit d'apparat.

La Chine, ce pays aux traditions millénaires et aux 56 ethnies cohabitant ensemble tant bien que mal, est à la recherche de son habit actuel, un habit moderne aux traits discrets rappelant le passé. Ce passé que les Chinois veulent majoritairement occulter mis à part les épisodes glorieux (N, X, Y). «Malheureusement, après la révolution de 1949, toutes les traditions se sont perdues. La Chine a perdu l'ordre qui la caractérisait. [...] Mao a démolit l'ancien système et a interdit Confucius. » (N) Un nouvel ordre a vu le jour avec de bonnes réussites (ex. la destruction de 24 générations de triades du trafic d'opium tel que signalé par l'informateur N), mais il a donné lieu à des effets indésirables : «Pour les grandes corporations, après 1949, le gouvernement est au sommet avec beaucoup de corruption, mais ce n'est pas juste ni équitable pour le secteur privé qui croît très tranquillement et qui est toujours à la merci du gouvernement.» (N)

La Chine est en train de perdre son âme selon plusieurs informateurs au nom du progrès et à la poursuite de ce fameux rêve chinois si convoité par tous!

«Aujourd'hui, Dieu, c'est l'argent. C'est triste, quelle pitié! Il faut rester calme, cacher, faire des choses dans le futur, dire des choses mais pas tout. [...] Il y a 100 ans, il y avait des scientifiques, des ingénieurs, des philosophes... La majorité venait des villages. Avec l'ouverture de la Chine sur le monde, les villages, on les ferme malheureusement. [...] Si tous les professeurs veulent devenir des hommes d'affaires, que va-t-il se passer? Regardez, le Japon, il a gardé ses traditions, même quand les entreprises ouvrent des succursales et s'implantent à l'étranger. Ils y tiennent. L'Inde a gardé et tient à ses professeurs. Et nous???» (N)

Ceci est confirmé par l'informateur F : «Même les Japonais les plus ouverts sur l'Occident restent quand même influencés par leur culture qui a un fort ascendant sur eux.» Les Japonais dont la mentalité est du type «si tu n'es pas le meilleur, tu n'es pas bon» (T) tiennent mordicus à leurs traditions et ne s'en départissent guère.

Justement, ce parallèle avec le Japon est fort intéressant : deux pays voisins de la constellation confucéenne au passé aux branches entrelacées. Les ressemblances existent et les différences également. «Les Japonais gèrent comme la Chine ancienne dont on a lu dans les livres et qu'on a abandonnée depuis longtemps.» (F) Ceci crée un fossé entre les jeunes générations plus ouvertes d'esprit et les anciennes, plus japonaises dans leur esprit ; ces deux générations se retrouvent aujourd'hui dans le gouvernement chinois, ce qui crée une émulsion à surveiller de près, mais il faut garder en tête que c'est l'état d'esprit la clé de l'harmonie et la cohabitation (F).

Pour revenir à la comparaison entre la Chine et le Japon, les propos de l'informateur F sont éclairants à ce sujet :

Les Japonais sont lents et hésitants. Les Chinois sont rapides et aiment prendre des risques. Le problème est l'évaluation du risque. Les Chinois ont le marché et veulent faire des affaires alors que les Japonais ont les ressources et veulent faire de l'argent tout en comptant sur les Chinois pour leur ouvrir leur marché, car c'est la récession chez eux.

Les Japonais aiment contrôler et utiliser la hiérarchie pour travailler. Il y a un environnement commun, mais une logique totalement différente. [...] La prise de risque n'existe pas, ce n'est pas bon pour la prise de décision. C'est un peu le parallèle avec le Japon de 1864, tout le monde a travaillé pour être efficace et efficient et a développé le secteur de la fabrication et s'est industrialisé. La Chine de 1979 a développé la production (*manufacturing*) et s'est trouvée face à une distribution inégale de la richesse, ce qui n'est pas équitable et elle s'est industrialisée.

Pour les entreprises japonaises œuvrant en Chine, elles adoptent le style chinois de gestion avec une saveur japonaise. Par exemple, on visite les associations et les universités pour des échanges; on entretient des relations avec le gouvernement (2 - 3 jours par semaine). Les rapports sont très appréciés en langue japonaise. Il y a beaucoup trop de réunions (les réunions de groupes, de départements, d'équipes et de projets). Des fois, il y a même 2 - 3 réunions prévues au même moment.

Le Japon est si proche de la Chine et, en même temps, si loin. Le nouveau visage de la Chine comprend donc des traits japonais, mais aussi étrangers à l'image de la Chine d'aujourd'hui, bouillonnante de cultures et carrefour des civilisations du monde entier. La Chine adopte les façons de faire des autres et les adapte à ses réalités diverses, faisant du modèle chinois un modèle dynamique avec un noyau solide millénaire.

D'une part, en faisant même abstraction du contact avec le monde extérieur, il est à noter que le modèle chinois est un modèle qui varie selon différents facteurs : géographiques (Nord – Sud ; Côte – intérieure ; ville - campagne); économiques (secteurs d'activité ; nature de l'organisation) et sociologiques (ethnies présentes)... (F, B, K)

La Chine du Nord et la Chine du Sud sont différentes. La Chine de la côte et la Chine de l'intérieur sont différentes. Ajoutons qu'on est 56 ethnies qui cohabitons majoritairement en harmonie mis à part quelques parties de la Chine et disons que, globalement, c'est la même chose partout. C'est notre fond chinois millénaire qui l'est, mais c'est notre habit extérieur qui change selon notre origine. (K)

Donc, dans l'ensemble, tout le monde fonctionne de la même manière suivant le fond traditionnel millénaire qui reste malgré tout alors que, dans les choses les plus spécifiques, les différences apparaissent (B).

D'autre part, le contact avec les étrangers fait en sorte qu'il y a une sorte d'osmose entre les deux systèmes pour en créer un nouveau avec certaines caractéristiques communes à la Chine et à l'autre pays étranger en cause. Par exemple, le cas d'une co-entreprise sino-européenne composée de 95% de Chinois et de 5% d'Européens rapporté par l'informateur C illustre bien cette réalité : «C'est une compagnie chinoise avec certaines caractéristiques culturelles européennes comme l'emphase sur la qualité et un excellent service à la clientèle. [...] En Chine, dans notre co-entreprise, on parle anglais et la langue du siège social.»

5.7. RETOUR SUR LA QUESTION DE RECHERCHE (À PARTIR DE L'ENQUÊTE) : EST-CE QUE LA CHINE EST LE NOUVEAU JAPON DU XXI^e SIÈCLE?

À partir des résultats de l'enquête, nous tentons de répondre partiellement à la question de recherche, et ce, suivant les différents plans de comparaison.

Tableau 5 - 9 : Retour sur la question de recherche (partie rétrospective)

Comparaison au niveau ...	Réponse à la question «Est-ce que la Chine est le nouveau Japon du XXI ^e siècle?»...	Ce qui est à nuancer ici...
De l'emprise du noyau culturel historique	Nous répondons oui au sujet de la comparaison au niveau de la rétrospective : La Chine ressemble au Japon d'avant-guerre. En effet, tel que vu dans le chapitre sur le Japon, le fond culturel japonais est, d'une part, à l'origine chinois japonisé; donc, bien des similitudes existent. D'autre part, le Japonais d'aujourd'hui et le Japonais d'autrefois partagent cette soif de tenir beaucoup aux traditions malgré une vie moderne.	C'est le degré d'intensité de l'emprise du noyau culturel. D'un côté, le Japonais tient mordicus à ses us et coutumes et traditions philosophiques. En optant pour le réformisme de Huntington (la modernisation sans l'occidentalisation), il a gardé ses racines profondes : au Japon, le neuf ne chasse pas le vieux; il cohabite avec lui. D'un autre côté, le Chinois tient à ses traditions (bien que la pensée classique soit toujours présente), mais avec un certain relâchement observé ces dernières décennies, entamé lors de la révolution communiste quand le kéalisme de Huntington (la modernisation et l'occidentalisation ensemble) fut adopté : en Chine, le neuf chasse le vieux.
Du modèle de gestion et de l'influence de la culture	Nous répondons oui au sujet de la comparaison au niveau du modèle de gestion et de l'influence de la culture. Que ce soit le Japon ou la Chine, l'emprise du noyau culturel (légiste et confucéen) reste présente dans les façons de gérer, notamment les caractéristiques confucéennes, taoïstes et un certain apport du yin et du yang. Les valeurs culturelles, étant par définition des valeurs qui traversent les siècles sans presque changer tout en ayant leur propre incarnation, ne sont pas affectées par le temps chronologique.	C'est qu'il faut distinguer deux niveaux d'influence. Le management de haut niveau chinois (qu'il soit au niveau de l'État ou des entreprises étatiques) est carrément légiste. Au niveau des managers de premier niveau (situés à la base de la pyramide), l'influence est confucéenne lorsque le contrôle sur lui est relâché; elle est légiste quand le contrôle s'exerce de manière pressante sur lui. Contrairement aux managers de haut niveau, les gestionnaires de premier niveau sont capables d'adopter l'une ou l'autre posture selon la situation et leurs propres intérêts. Rappelons que la décadence des Han et des Ming est due justement à l'attitude confucéenne adoptée par les gestionnaires locaux.
Des facteurs clés de succès	Nous répondons oui au sujet de la comparaison au niveau des facteurs clés de succès. Que ce soit le Japon des ères Meiji-Taishō ou la Chine actuelle, les facteurs clés de succès des deux pays reposent sur la mentalité légiste traduite par un État dirigiste, contrôlant toutes les sphères, y compris les populations. À ces facteurs s'ajoute la prédisposition des individus dotés d'une volonté inébranlable de réussir socialement.	C'est que le Japon de l'ère Meiji a financé lui-même sa révolution industrielle en se mettant à l'école de l'Occident tandis que la Chine actuelle a financé partiellement sa révolution industrielle, comptant davantage sur les marchés extérieurs, les co-entreprises et les nombreux investissements faits chez elle. De plus, le Japon a très peu de ressources naturelles contrairement à la Chine et a compensé par le savoir-faire issu de l'étranger et de ses propres institutions et adapté selon ses besoins grâce aux politiques dirigistes de Meiji. La Chine, quant à elle, dotée de ressources naturelles importantes, dispose du facteur économique travail bon marché, ce qui facilite la délocalisation des entreprises étrangères à la recherche de réduction de coûts qui viennent s'installer sur son sol. Rappelons que les États-Unis décidés à démanteler les zaibatsu

		après la Seconde Guerre mondiale, fer de lance de l'économie nipponne, changèrent d'avis devant le succès de Mao en Chine et la montée du danger communiste derrière le rideau de fer. Le Japon devient alors une forteresse asiatique représentant du monde libre, un exemple de succès de démocratie libérale et un allié géostratégique pour les États-Unis.
De ses liens avec les autres modèles	Nous répondons oui au sujet de la comparaison de ses liens avec les autres modèles. En effet, tout comme le Japon de l'ère Meiji, l'État chinois et ses entreprises sont en train d'actualiser et d'enrichir le modèle légisto-confucéen en tentant de créer des institutions, normes, méthodes de gestion... en se mettant à l'école de l'Occident et du Japon.	C'est que, comme la Chine est composée de 56 ethnies, le modèle de gestion qui convient à une d'entre elles risque de ne pas l'être pour les autres. La tâche est colossale pour la Chine parce qu'elle doit gommer les différences culturelles régionales et ethniques et les supplanter par de nouvelles qui portent l'empreinte saillante de l'ethnie majoritaire Han. Même si le modèle en cours d'élaboration répond à des besoins pressants de gestion, il a le vice d'être imposé d'en-haut par un PCC qui se réclame ouvertement confucéen. Comme les entreprises sont encastrées dans l'État et dépendent cruellement du gouvernement, elles s'inspirent du modèle général avec une autonomie limitée en raison de l'emprise du PCC sur le tissu économique. C'est une caractéristique fondamentale du légisme chinois qu'il soit antique ou moderne.

Ceci dit, après avoir traité de la perspective explicative culturelle wébérienne appliquée aux cas du Japon et de la Chine (partie rétrospective incluant le passé et un peu du présent), nous allons faire un zoom sur le présent afin de mieux comprendre ce qu'il en est aujourd'hui.

PARTIE 3 :

ANGLE ANALYTIQUE MANAGÉRIAL (L'ANALYSE DE LA CHINE ACTUELLE ET DE SES ORGANISATIONS)

Pour traiter de la Chine contemporaine et de son modèle actuel, deux visions seront utilisées : une macro qui traite des aspects plus généraux touchant le pays (la politique, la société, l'environnement et l'économie) et une micro qui fait un zoom sur l'économie, plus précisément la gestion dans les organisations chinoises et étrangères implantées en Chine incluant, entre autres, le PODC, leur secret de réussite, leur spécificité...

Voyons maintenant plus en détail les trois sphères du développement durable (environnement, société et économie) et l'enjeu transversal qu'est la gouvernance politique.

SOUS-PARTIE 3.1. : GOUVERNANCE

POLITIQUE ET SPHÈRES DU

DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le modèle actuel de la Chine rappelle étrangement le modèle japonais de l'ère Meiji (1868 – 1912), Taishō (1912 – 1926) et le début de l'ère Shōwa (de 1926 à 1945). Un modèle fondé sur le dirigisme, où l'État est présent partout, initie tout, veille sur tout, surveille tout. Le modèle actuel chinois, par son caractère stalinien, rappelle les modèles du despotisme éclairé de Staline, de Napoléon Bonaparte et de la tsarine Catherine II (Rémond, 1974), mais rappelle également étrangement le modèle chinois des différentes dynasties avec le bureau politique jouant le rôle d'Empereur et les différentes institutions du PCC jouant le rôle des mandarins. Tous les Chinois doivent être soumis « docilement » à l'idéologie du PCC. Qui ose troubler la paix sociale et l'harmonie est sanctionné sans pitié comme le voulait la loi de l'école légiste.

Ceci dit, l'État, conformément à la pensée confucéenne, veille sur la paix sociale (l'harmonie) en mettant au travail le plus possible de Chinois. La création des richesses, relevant de la responsabilité de l'État, oblige ce dernier à la répartir équitablement. Dans la réalité comme révélé par notre enquête, la corruption prend l'aspect d'un fléau qui menace la Chine du PCC, l'égoïsme individuel par ses menées centrifuges s'écarte de la ligne idéologique du PCC, la demande sociale en liberté non satisfaite entraîne le développement de voies et moyens pour contourner la répression, la censure et la surveillance de l'État. Ces trois abcès (corruption, égoïsme individuel, demande sociale en libertés), à notre avis, s'ils ne se curent pas, risquent d'entraîner la révolution qui emportera à jamais le PCC du pouvoir. Les maux, corruption entre autres, à l'origine de la décadence des empires, continuent de miner la RPC même si l'euphorie générale du succès économique les masque ou les atténue. Ceci rappelle les 1000 notables enrichis illicitement durant les premiers Han...

CHAPITRE 6 :

GOVERNANCE POLITIQUE

La gouvernance politique est un enjeu majeur dans notre recherche puisque l'État chinois et tout son appareil à tous les niveaux exercent une influence et un contrôle sur toutes les sphères économique, sociale et environnementale. Elle est donc d'une importance capitale. À cet effet, le présent chapitre commence par un exposé de la recension des écrits sur le sujet en Chine et au Japon qui sera suivi de l'exposé des résultats de notre propre enquête et, enfin, de notre réponse partielle à la question de recherche.

6.1. LA GOUVERNANCE POLITIQUE EN CHINE ET AU JAPON : UNE RECENSION DES ÉCRITS

Nous commencerons par la Chine qui a une gouvernance politique fort complexe avant de traiter de celle du Japon, beaucoup plus moderne et claire.

6.1.1. LA CHINE : UNE GOUVERNANCE POLITIQUE UBIQUISTE¹

La gouvernance politique chinoise est difficile à percer. Elle se laisse difficilement dévoiler comme expliqué ci-dessous.

6.1.1.1. UNE STRUCTURE ÉTATIQUE COMPLEXE ET OPAQUE

Comme spécifié dans les rapports d'Ubifrance et les Missions économiques de REUSSIR-EN-CHINE.COM (2011), la structure politique et administrative chinoise actuelle est issue d'une série de révisions constitutionnelles (1982, 1988, 1993, 1999 et 2004) qui s'articule autour de deux couples d'axes :

- Parti - Gouvernement : le Parti domine l'appareil institutionnel, mais le Gouvernement ou le Conseil des Affaires d'État est le centre névralgique des relations de pouvoir.

¹ À moins d'indication contraire dans le texte, les principales sources de cette section et de l'annexe 8 qui s'y rattache sont les suivantes : Bergère (2013), China Internet Information Center (2013), Jacques (2009), Jolly (2011), Leclerc (2011), Perspective Monde (2013), Picquart (2011), The World Factbook (2013), Réussir en Chine.com (2011).

- Centre² - Provinces³: une translation du pouvoir du Centre vers les Provinces a lieu tranquillement depuis quelques années maintenant. Ces dernières devenant de plus en plus riches et puissantes tentent d'instaurer une autonomie relative dans l'espoir de s'affranchir du Centre.

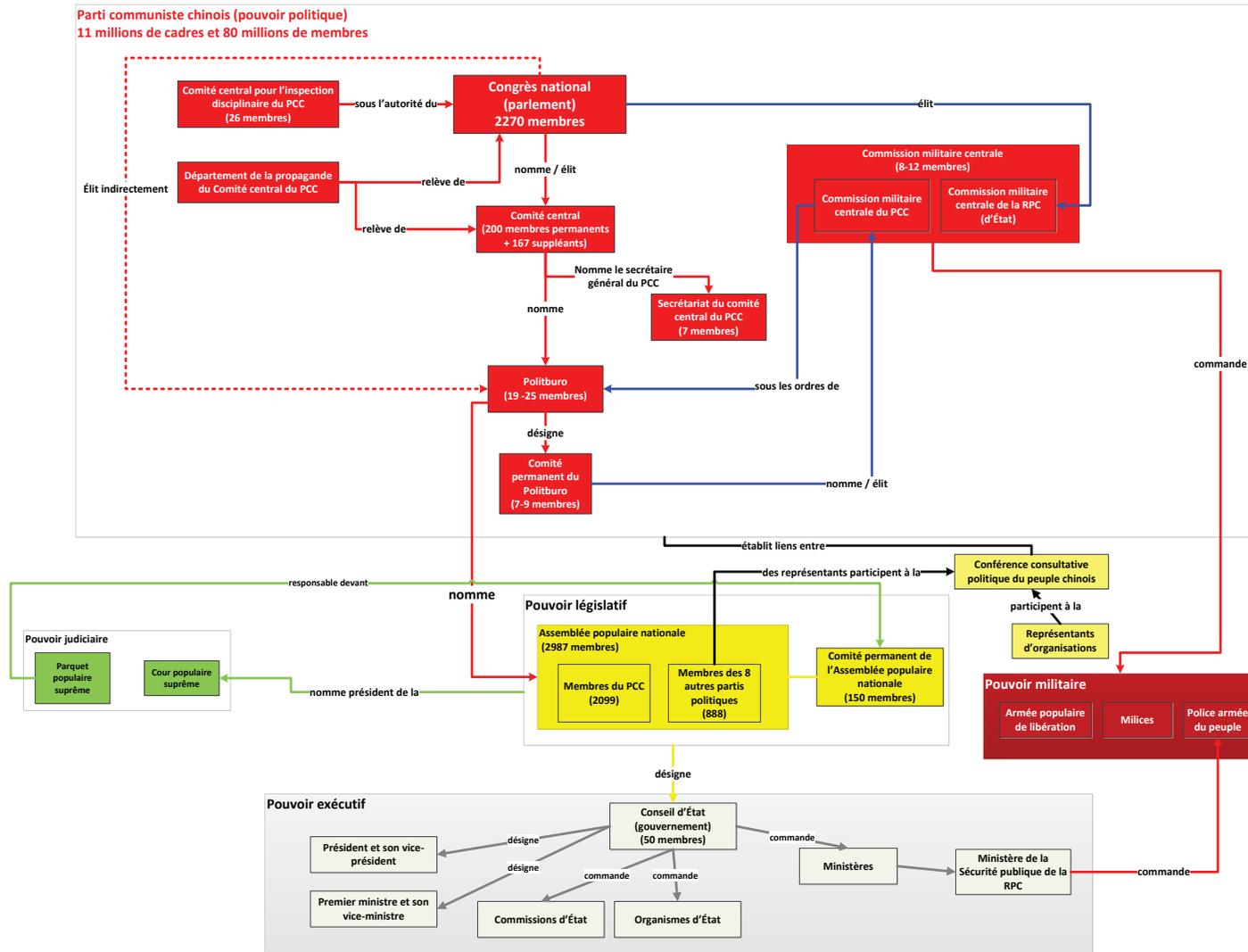
Les strates du pouvoir sont assez complexes et enchevêtrées. Les liens ne sont pas clairs, rendus opaques par les multiples liens existant entre les diverses instances du pouvoir sans oublier le fait qu'une personne peut cumuler les postes et les charges au sein de plusieurs ministères et organisations étatiques. Même lors de la présente revue, il a été très difficile de recenser tous les liens qui existent, certains auteurs révélant un aspect alors que d'autres l'ignorent complètement. Aucun n'arrive à décrire l'ensemble de la situation. Nous avons tenté de dresser un tableau le plus fidèle possible au mieux de nos connaissances, mais il se peut qu'il y ait des éléments qui n'apparaissent pas dans la figure suivante⁴ :

² Le gouvernement central s'occupe des affaires étrangères, du commerce extérieur, du système monétaire et des banques, de la standardisation des poids et mesures, des entreprises économiques de l'État, des postes et des télécommunications, de la navigation, de l'aviation, des routes et des chemins de fer nationaux, des finances du gouvernement central et des revenus nationaux, du système judiciaire, de la législation sur la nationalité et des lois (pénales, civiles et commerciales) ainsi que de la défense nationale.

³ Les gouvernements locaux, quant à eux, se chargent de la santé publique, de l'éducation, des industries et des communications provinciales ou de la région autonome, de l'administration des municipalités sous juridiction provinciale ou de la région autonome, de l'administration et de la mise en vente des propriétés de la province ou de la région autonome, de l'agriculture et des forêts, de la conservation des eaux, de la pêche et de l'élevage ainsi que des coopératives provinciales.

⁴ Consulter l'annexe 27 pour avoir plus de détails au sujet de chaque composante présentée dans la figure suivante.

Figure 6 - 1 : Liens existant entre les diverses instances des pouvoirs chinois



Ainsi, il appert que le pouvoir politique composé de toutes les instances du PCC a la mainmise sur l'ensemble des autres pouvoirs comme naguère l'empereur des Qin : il commande le pouvoir militaire, il nomme le pouvoir législatif qui, à son tour, désigne le pouvoir exécutif et nomme le pouvoir judiciaire. Ceci est une représentation des liens officiels existants. Dans la réalité, les liens existent entre tous les pouvoirs : des liens officiels et d'autres officieux, il est alors difficile de trancher de manière décisive quant aux sphères d'intervention de l'État (la RPC), du PCC et du gouvernement (Bergère, 2013). D'ailleurs, tout découle de l'État qui est omniprésent dans toutes les sphères, notamment économique et financière puisqu'il contrôle l'ensemble des entreprises, et ce, à divers niveaux (central, provincial, municipal et local).

Un dernier mot au sujet du pouvoir militaire est de mise. La Chine possède la plus grande armée du monde et dépense 2.6% du PIB chinois en 2012 avec 19 538 534 personnes qui atteignent l'âge du service militaire annuellement (The World Factbook, 2013). « Depuis le massacre du 4 juin 1989, dont elle avait été chargée d'autorité, l'armée chinoise ressent un malaise politique de moins en moins discret. Sa professionnalisation croissante la conduit à admettre plus difficilement sa sujétion au Parti et non à l'État. » (Domenach, 2009 : 170-171) L'armée « désobéit » de plus en plus et commet des « gaffes » malgré les ordres de Beijing (ex. un sous-marin chinois aurait approché un porte-avions américain de très près en 2007 près de Taïwan). Elle crée un problème à l'autorité centrale qui la surveille de très près : Hu Jintao a changé 25 des 42 membres militaires du Comité central, 5 des 7 responsables des principales régions militaires sont mutés, un nouveau chef d'état-major est nommé et diverses mutations à la Commission des affaires militaires du Comité central sont faites. (Domenach, 2009)

Enfin, il est à noter que l'armée s'occupe de l'espionnage et du contre-espionnage. À cet effet, une cellule de cette branche chargée de l'espionnage industriel vient d'être mise au grand jour en juillet 2013 par un P.-D.G. américain d'une petite compagnie de cyber-sécurité, Mandia. Il révèle qu'une unité militaire chinoise a fort probablement été engagée dans des activités de piratage informatique et de surveillance systématique de plus de 150 compagnies américaines. (Easton, 2013)

6.1.1.2. UN PARTI QUI ÉVOLUE PRUDEMMENT À LA CONFUCÉENNE

Depuis la création de la RPC en 1949, le PCC est le seul parti gouvernant le pays, détenant le monopole du pouvoir et veillant sur la Chine à l'intérieur et sur les intérêts du pays à l'extérieur. Le PCC est loin d'être un parti communiste à l'occidentale. Il a su se siniser et s'adapter au fil du temps à la réalité de ses environnements externe et interne, démontrant une capacité d'adaptation typiquement confucéenne :

Le nom « parti communiste » n'est plus aujourd'hui qu'une simple étiquette. Force est de constater qu'il a renié l'essentiel de ses préceptes marxistes-léninistes. Plusieurs commentateurs s'entendent pour dire que le communisme est virtuellement mort. De fait, les dirigeants trouvent leur nouvelle légitimité plutôt du côté de leurs succès au plan économique et des promesses d'enrichissement rattachées : d'après la Banque mondiale, alors que le produit intérieur brut par tête avoisinait les 100 dollars US (constants) dans les années 1960, il est passé à 193 dollars en 1980, puis à 314 en 1990, 949 en 2000 et 3267 dollars en 2008! La population a passé avec les autorités un contrat implicite d'obéissance en échange de la hausse de son niveau de vie. (Jolly, 2011 : 12)

La composition de son nouveau visage reflète celui de la Chine actuelle :

Qualitativement, le parti s'apparente plus au rassemblement de l'élite intellectuelle du pays qu'à une association ouvrière (55% des membres ont reçu une éducation secondaire et 25% ont fait des études supérieures). Le PCC s'est notamment diversifié depuis la présidence de Jiang Zemin (de 1993 à 2003). Il compte parmi ses membres des acteurs de la vie économique, des intellectuels, des universitaires, des artistes, etc. Il y a même des entrepreneurs privés comme Zhang Ruimin, le P-DG de Haier. (Jolly, 2011 : 7)

L'ensemble des instances de la gouvernance politique chinoise se renouvelle et se met au diapason avec ses concitoyens. C'est dû grandement aux moyens des technologies de l'information qui permettent la transmission des inquiétudes du peuple rapidement au sommet :

Phénomène intéressant, depuis 2010, plusieurs membres du Parlement ont su réveiller l'intérêt de jeunes Chinois pour leurs débats en ouvrant des comptes pour « *microbloguer* » en marge de leurs réunions. Dans la même veine, le PCC a ouvert en septembre 2010 un site Web permettant aux citoyens d'adresser publiquement des messages aux membres du *politburo* (les revendications pour plus de démocratie ne peuvent cependant être postées). (Jolly, 2011 : 8)

6.1.1.3. UN ÉTAT OMNIPRÉSENT AUX BRAS LONGS À L'IMAGE DE L'EMPIRE LÉGISTE DES QIN

En ce qui a trait aux champs d'action aux niveaux financier et économique de l'État et pour paraphraser Jolly (2011 : 12-14), l'État...

- contrôle et supporte les grandes compagnies locales afin de développer les industries chinoises (ex. l'industrie de l'automobile) pour qu'elles puissent tenir tête aux compagnies étrangères.
- contrôle l'entreprise privée et son développement en favorisant la PME familiale et en limitant grandement la naissance des grandes entreprises privées chinoises (qui, en général, sont très proches de lui et donc profitent de certains passe-droits comme c'est le cas de Sina qui a été autorisée en 2009 à racheter Focus Media).
- contrôle totalement les prix de plusieurs produits de consommation dans divers secteurs (parfois à perte) afin de protéger les consommateurs comme c'est le cas de l'essence à la pompe qui ne varie quasiment pas alors que le prix du brut est volatile.
- contrôle la structure, le fonctionnement et la capitalisation des Bourses en définissant strictement le cadre d'opération de chacune d'elles.

- encadre les entreprises étrangères et limite leur sphère d'intervention pour favoriser les entreprises chinoises (en 2011, pour la seconde fois en deux ans, les entreprises européennes se sont plaintes auprès de la Chambre de commerce européenne de ces entraves).
- contrôle par le biais de la China Investment Corporation les actions entreprises par les compagnies chinoises à l'étranger.

Ceci dit, malgré ses diverses mesures de contrôle que ce soit au niveau économique, financier ou autre, un problème interne au sein de l'État se pose, à savoir la montée grandissante de la corruption gouvernementale (The World Factbook, 2013), et ce, malgré l'existence du Comité central pour l'inspection disciplinaire du PCC (organe chargé de la lutte contre la corruption parmi les cadres du parti) et les nombreux services de lutte contre la corruption au sein des gouvernements central et locaux !

D'ailleurs, la situation est telle que même l'opinion publique est alarmée. C'est une de ses préoccupations en 2011 :

Encadré 6 - 1 : Préoccupations des Chinois en 2011

Selon un sondage mené en décembre 2011 par l'Académie chinoise des sciences sociales, le top 10 des préoccupations des Chinois est le suivant :

1. La flambée des prix des matières premières (59,5 %)
2. La disponibilité et les prix des soins de santé (42,9 %)
3. Les revenus et l'écart des richesses (31,6 %)
4. La corruption gouvernementale (29,3 %)
5. Le taux de chômage (24,2 %)
6. Le prix des logements (24 %)
7. La pension de retraite pour les personnes âgées (16,6 %)
8. La sécurité alimentaire (15,9 %)
9. Le prix de l'éducation (10,9 %)
10. La pollution de l'environnement (10,3 %)

Source : Chine Informations (2011). *Top 10 des préoccupations sociales en Chine en 2011*. [En ligne]. www.chine-informations.com/actualite/top-des-preoccupations-sociales-en-chine-en-37793.html (page consultée le 29 décembre 2011).

Tel que spécifié auparavant⁵, la Chine fait partie des pays corrompus de la planète et son indice de perception de la corruption a doublé en 15 ans (Transparency International, 1995-2012). Cette corruption ne date pas d'aujourd'hui puisque, historiquement, le premier progrès notable de la corruption enregistré en Chine remonte à l'an 1775 suite, entre autres, à la création de l'organe suprême du gouvernement centralisateur (le *Junjichu*) en 1729 à l'époque de la dernière dynastie régnante, la Qing (Gernet, 2005).

⁵ Voir à cet effet la section sur les transformations de la Chine depuis la démaoïsation (chapitre 3).

Depuis quelque temps, les gouvernements locaux mènent conjointement avec le gouvernement central des actions d'éclat pour lutter contre ce fléau et redorer leur image auprès de la population. La dernière action éclatante en date (8 juillet 2013) est la condamnation à mort⁶ avec sursis (prison à perpétuité) de l'ancien ministre des Chemins de fer, Liu Zhijun pour malversations, corruption et abus de pouvoir (Euronews, 2013) : «Dès son arrivée au pouvoir en mars dernier, Xi Jinping avait fait de la lutte contre la corruption son cheval de bataille. C'est selon lui un fléau qui menace l'avenir du parti communiste. Le président chinois avait promis que la répression frapperait aussi bien les petits cadres que les dirigeants.»

Un autre sujet incontournable est celui de la censure étatique assurée par le Département de la propagande du Comité central du PCC. La Chine est le pays du contrôle (entendu ici dans le sens de surveillance) par excellence dans toutes les sphères, allant de l'échelle individuelle à l'échelle de l'État. Au nom de la paix et de l'harmonie du pays, le contrôle est omniprésent. Historiquement, cette surveillance est arrivée avec l'avènement de la république communiste sous Mao. Elle est restée et a été renforcée ces dernières décennies avec les nouvelles technologies de plus en plus sophistiquées.

À l'échelle de la société chinoise, tout le monde est sous surveillance. L'État veut connaître les faits et gestes de chacun, les activités politiques et tout ce qui pourrait être considéré comme de la subversion au régime. Même le réseau Internet n'est pas totalement accessible au peuple chinois. Certains sites comme Facebook ou YouTube ou Twitter sont interdits... D'ailleurs, certains parlent des deux plus grandes murailles de Chine : d'une part, la muraille visible est celle connue de tous faisant partie des merveilles du monde et qui empêchait les envahisseurs étrangers d'entrer dans le territoire. D'autre part, la muraille invisible est celle du pare-feu informatique (*firewall*), au nom de la sécurité qui empêche les idées étrangères (souvent considérées comme subversives) de pénétrer dans le pays (August, 2007 ; Taylor, 2006). En décembre 2011, les autorités chinoises ont exigé de Weibo (équivalent chinois de Twitter) et d'autres administrateurs de microblogues et réseaux sociaux d'obliger les utilisateurs à dévoiler leur identité (La Presse.ca, 2011), craignant peut-être les effets d'un printemps arabe en Chine... Les internautes ne sont pas les seuls touchés par ce contrôle : les géants américains tels que Google et Microsoft continuent d'avoir régulièrement des démêlés avec les autorités chinoises au sujet, entre autres, des logiciels de contrôle et de leur utilisation à des fins politiques.

⁶ À ce sujet, GlobEco (2013) note dans son rapport que les dirigeants chinois ont cessé de publier le nombre d'exécutions capitales réalisées chez eux. Personne ne sait plus ce qui se passe réellement. D'ailleurs, au chapitre des condamnations à la peine de mort, la Chine arrive dernière (60^{ème}) dans le classement de 2013.

Les journalistes sont également sous surveillance : certains sont sanctionnés pour des critiques ; d'autres subissent des procès, leurs ordinateurs sont piratés, leur travail continuellement entravé⁷. Par exemple, en février 2011, il a été interdit aux journalistes étrangers de parler avec les Pékinois, cela sans oublier les sujets sensibles (pour l'État, la population et les journalistes) comme ceux du Tibet et des Ouïgours (Aujourd'hui la Chine, 2011). Quand nous savons que les diverses révolutions arabes ont été fomentées et entretenues dans les réseaux sociaux et quand nous savons les velléités d'indépendance de certaines régions chinoises sans oublier l'intérêt de l'Occident pour affaiblir ce régime, nous comprenons un peu mieux ces dispositions.

Il existe donc beaucoup d'enjeux liés à la démocratie, aux droits de l'homme et aux libertés individuelles. «Plusieurs Chinois sont confiants dans leur modèle existant. La plupart sont très perplexes par rapport à un modèle démocratique qu'ils ne connaissent pas, et pour résumer : ils ne savent pas si ce modèle serait judicieux, actuellement, et comment y parvenir rapidement!» (Picquart, 2011 : 109)

En conclusion, l'État est un père qui veille sur ses petits par tous les moyens possibles et imaginables, et ce, pour préserver l'harmonie de ses citoyens si nombreux et si différents culturellement parlant comme nous le découvrirons dans la prochaine section.

6.1.2. LE JAPON : UNE GOUVERNANCE POLITIQUE EN CRISE⁸

La gouvernance politique japonaise moderne a vu jour suite à l'Occupation étrangère, notamment américaine. Elle a depuis légèrement évolué pour s'adapter aux transformations vécues par le pays. Notons qu'il y a eu une révision de la structure de l'État durant l'ère Meiji (1868 - 1912) qui, selon Reischauer (1973 : 167), «rappelle les premiers balbutiements de la démocratie politique occidentale. Elle s'apparente davantage aux institutions des pays les plus retardataires de l'Europe de 1889 qu'à celles de la France, de l'Angleterre ou des États-Unis à la même époque.»

6.1.2.1. UNE STRUCTURE ÉTATIQUE MODERNE

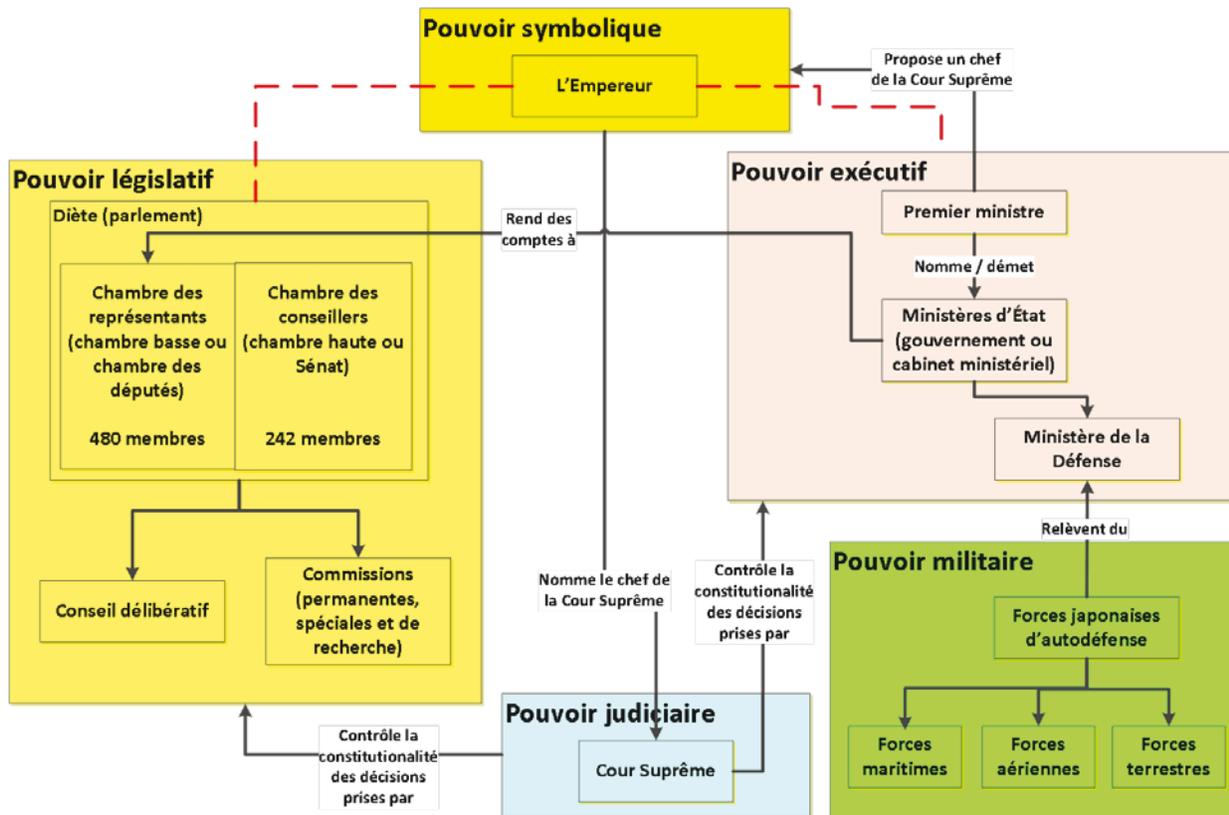
Tel que spécifié auparavant, la nouvelle Constitution japonaise est entrée en vigueur le 3 mai 1947. Elle définit les limites du pouvoir de chacun tel que présenté dans la figure suivante⁹ :

⁷ Au chapitre de la liberté de la presse, la Chine arrive 56^{ème} sur 60 dans le classement de 2013 (GlobEco, 2013).

⁸ À moins d'indication contraire dans le texte, les principales sources de cette section sont les suivantes : Bernier (1995), Sabouret (1988), Bouissou (1997), Duffourmont (2012), Iwao, Iyanaga, Ishii et al. (2002), Perspective Monde (2013), Reischauer (1973) et The World Factbook (2013).

⁹ Consulter à cet effet l'annexe 28 qui traite de manière un peu plus détaillée des instances de pouvoir au Japon.

Figure 6 - 2 : Liens existant entre les diverses instances des pouvoirs japonais



L'Empereur ne remplit qu'un rôle symbolique dépourvu de pouvoir politique. C'est le plus haut représentant de l'État nippon. «Cependant, son influence psycho-sociale inconsciente est omniprésente.» (Fukaze dans Sabouret, 1988 : 170) Les Japonais ne remettent pas en cause l'institution impériale, ni le système «non visible» de ce que cela représente puisque liée intimement à la naissance et à l'existence du pays :

Ils préfèrent «l'harmonie» à la «polémique» : tout conflit est toujours pris en compte prudemment afin qu'il n'éclate pas, et on essaie de régler les différends discrètement. Cet optimisme qui réussit à catalyser tout conflit vers une «harmonie» est soutenu par l'illusion que les Japonais sont un peuple homogène. Pour cela, la présence d'un Empereur qui maintient depuis l'Antiquité l'institution du *bankei issei*, cette fiction d'une lignée unique, s'impose.

En surface, les Japonais ont certes conscience de «ne rien ressentir pour l'Empereur». Mais ils ne pensent jamais à abolir ce système. Tant qu'il existera, ceux-ci continueront à maintenir un «système invisible». (Inose dans Sabouret, 1988 : 171)

Le pouvoir exécutif est détenu par le premier ministre¹⁰ qui centralise tout et de qui le cabinet ministériel est dépendant. Il rend des comptes au pouvoir législatif, notamment à la Chambre des représentants. Le pouvoir militaire est unique en son genre. L'armée, officiellement, n'existe pas : il s'agit plutôt d'une force d'autodéfense qui relève du Ministère de la défense. En raison de la Constitution, elle est dépouillée de toutes ses prérogatives habituelles. Elle est à la fine pointe de la technologie et sa marine est l'une des meilleures du monde.

Depuis les dernières années, notamment en raison de la crise des îles Senkaku avec la Chine (dernier incident fortement médiatisé en décembre 2012), certains commencent à se poser des questions quant au rôle de cette armée et surtout au changement de son statut. Selon Nakamura (rapporté par Mizokami, 2012), le seul point faible de cette force est son temps de réaction. En effet, en cas hypothétique d'attaque, le chercheur estime qu'il lui faudrait pas moins de 3 jours pour que toutes les étapes du processus d'approbation de réplique soient respectées! Notons que les dépenses militaires représentent 1% du PIB japonais en 2012 (The World Factbook, 2013).

Le pouvoir judiciaire, quant à lui, a un statut particulier au sein de la population japonaise. En effet, comme le dit si bien Noda (1966) rapporté par Higuchi dans Sabouret (1988 : 177), «au Japon, on n'aime pas le droit.» Traditionnellement, les Japonais sont juriphobes, préférant le consensus, la bonne entente et l'harmonie... sauf pour les grands procès contre les compagnies qui osent détruire l'environnement et qui font de la nuisance publique comme ce fut le cas dans les années 1960 - 1970. De manière générale, le système judiciaire est sous-développé tandis que la Cour Suprême est entre les mains du parti au pouvoir. (Bouissou, 2002 dans Dourille-Feer, Bouissou et Yatabe, 2002)

Nous ne pouvons pas passer sous silence le pouvoir parallèle existant au Japon, à savoir celui des yakuza. Ces derniers constituent la plus ancienne et la plus grande organisation criminelle du monde¹¹, comprennent près de 100 000 membres majoritairement au Japon, mais dont les activités internationales les placent partout dans la planète, notamment au Mexique, aux États-Unis et en Allemagne! (Pons dans Sabouret, 1988) Ils travaillent généralement sous couvert associatif avec une structure juridique reconnue ayant des administrateurs, des comptables et même des conseillers

¹⁰ Comme l'explique Bouissou (2002 : 139) dans Dourille-Feer, Bouissou et Yatabe (2002), «en réalité, le premier ministre est donc désigné quand le PLD choisit son président, selon des procédures qui font toujours une large place aux marchandages entre chefs de clans. Comme le mandat d'un président du PLD ne dure que deux ans, celui du Premier ministre se trouve soumis de facto à la même limite. C'est pourquoi le Japon connaît une instabilité ministérielle chronique malgré la stabilité du PLD au pouvoir (de 1972 à 2001, la durée moyenne d'un gouvernement n'a pas dépassé 19 mois).»

¹¹ Les triades datent de la fin du XVII^e siècle alors que les yakuza modernes datent de 1603.

juridiques! (Haquet, Pierrat et Monnet, 2011) Même si le gouvernement est de plus en plus sévère depuis 2009 (contrairement aux décennies précédentes), la cohabitation se fait sans problème même si leur pouvoir serait en train de décliner au profit d'autres organisations criminelles étrangères en raison de cette répression nouvelle¹². Les activités, fort lucratives, génèrent des millions de dollars.

6.1.2.2. UN PARTI AU POUVOIR SOUS D'ÉNORMES PRESSIONS

Depuis sa création en 1955, le Jimintō est le parti qui a le plus gouverné. Le Jimintō est le parti libéral démocrate du Japon, représentant la droite conservatrice nipponne. Il atteint son apogée (après une longue période de relative apathie) avec Jun'ichirō Koizumi en 2006. Suite au départ de ce dernier, une crise de leadership secoue le parti et les premiers ministres ne cessent de se succéder, d'autant que certains d'entre eux sont obligés de démissionner suite à des scandales liés à leur mauvaise gestion de certains dossiers d'intérêt public. D'ailleurs, c'est dans ce contexte que le Minshutō gagne les élections (16 septembre 2009 au 26 décembre 2012). Le parti regagne les dernières élections, mais Abe (rendu à son second gouvernement) est conscient de la fragilité de son parti face à l'opinion publique.

Abe a un programme double (Adnane, 2013) :

D'un côté, il exige que la Banque centrale du Japon assouplisse davantage sa politique monétaire et injecte plus de liquidités dans l'économie afin de doubler son objectif initial d'inflation fixé à 1 %. De l'autre, il propose un vaste programme de relance axé sur les grands travaux et l'innovation. En plus de stimuler l'activité économique, ces chantiers assureraient la rénovation des infrastructures japonaises vieillissantes.

M. Abe espère ainsi non seulement lutter contre la déflation, mais stopper aussi l'appréciation du yen qui nuit à la compétitivité des entreprises japonaises sur les marchés étrangers, tout en relançant la consommation et les investissements domestiques.

Parmi les boulets avec lesquels le gouvernement Abe doit composer, nous retrouvons la dette détenue en majeure partie par les investisseurs institutionnels japonais, mais surtout l'effacement du Japon face à la Chine en 2011 et face à l'Inde en 2012 pour devenir en l'espace de 3 ans seulement la quatrième puissance économique mondiale. L'honneur japonais accuse le coup avec difficulté.

Les finances publiques sont dans un état catastrophique. La dette gouvernementale dépasse 200% du PIB! (The World Factbook, 2013) Même si elle est détenue par des institutions économiques nationales à 95% sans qu'il n'y ait d'emprise réelle des fameuses agences de notation, les finances publiques doivent

¹² Jusque dans les années 1990, il existait les sokaiya («professionnels» des assemblées d'actionnaires). C'est une sous-branche des yakuza spécialisée dans le racket, l'extorsion de fonds et de chantage de dirigeants d'entreprises. Ils menacent généralement les compagnies et leurs dirigeants de les humilier publiquement lors de l'assemblée annuelle (Pons dans Sabouret, 1988). Toutefois, aujourd'hui, sous la répression judiciaire, cela n'existe presque plus. La police aurait interdit cette pratique comme le souligne Masatoshi Kumagai, un des principaux patrons des yakuza (mafia japonaise). (Haquet, Pierrat et Monnet, 2011)

être assainies le plus rapidement possible afin d'éviter des catastrophes financières sans précédent... (Adnane, 2013)

Ce qui n'aide pas non plus la reprise économique est le débat continu sur la restructuration de l'économie entre les mêmes acteurs politiques. Roy (2012) estime que le pays a besoin d'un renouveau politique afin de le sortir de son marasme. L'apparition de nouveaux partis dans le paysage pourrait insuffler du sang neuf et brouiller les cartes. Nous retrouvons également la déflation persistante, la dépendance sur l'exportation pour stimuler la croissance et une population vieillissante qui ne se renouvelle pas. (The World Factbook, 2013)

Le plan de relance japonais s'élabore autour de trois axes : favoriser la demande intérieure, regagner en compétitivité et trouver de nouveaux débouchés pour les exportations japonaises (6). Pour ce faire, 20 000 milliards de yens, soit près de 228 milliards de dollars (7), seront injectés dans divers programmes. Parmi ceux-ci, 10 300 milliards de yens seront alloués pour dynamiser l'activité, combattre la déflation et endiguer la cherté du yen, notamment via de grands travaux publics ainsi que les contributions financières des collectivités locales et entreprises privées (8). L'objectif de ce financement est, entre autres, d'accélérer la reconstruction du Nord-Est dévasté par le séisme et le tsunami du 11 mars 2011, de remettre en état des ponts, tunnels et autres infrastructures publiques vieillissantes (9). (Laroche-Villeneuve, 2013)

C'est tout un programme qui attend le gouvernement Abe qui, selon les analystes, a réussi à faire décoller l'économie nipponne durant les 6 premiers mois de 2013. Les élections sénatoriales partielles du 21 juillet 2013 confirment la victoire d'Abe et de sa politique nommée «Abenomics». «Son agenda nationaliste inquiète cependant dans son propre camp. Shinzo Abe veut réviser la Constitution pacifiste et réécrire sous un jour positif l'histoire des conquêtes nipponnes en Chine et en Corée.» (Euronews, 2013) Ceci pourrait nuire à sa politique tournée vers l'étranger dont il a besoin pour se soutenir.

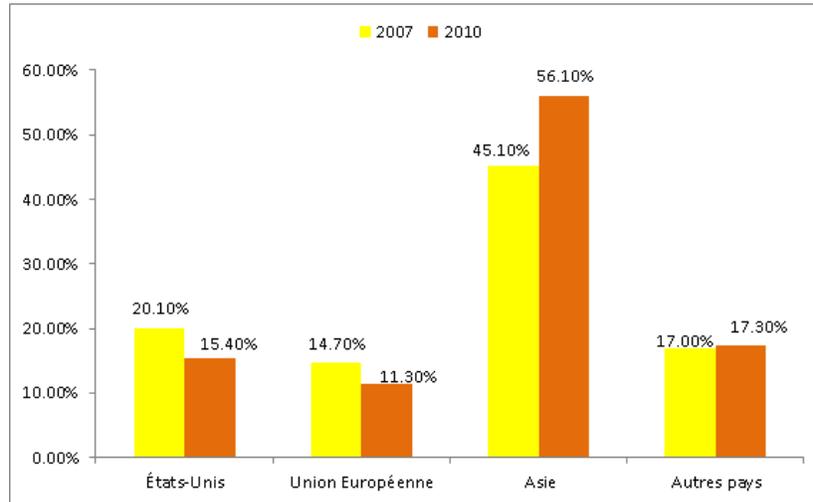
6.1.2.3. UN ÉTAT Tourné vers l'extérieur pour surpasser sa faiblesse interne

Conscient de la montée de ses voisins, d'autant plus qu'il s'est fait dépasser successivement par la Chine et l'Inde, le Japon tente tant bien que mal de se remettre sur le chemin de la croissance. À cet égard, l'État renforce aussi la présence japonaise dans l'échiquier mondial. Ceci facilitera, entre autres, l'incursion des compagnies japonaises dans les marchés étrangers en concurrence actuellement avec les compagnies coréennes.

Il crée des partenariats avec la périphérie qui, il y a quelques décennies seulement, était considérée comme un ennemi. Ainsi, par exemple, il a signé des partenariats pour les services avec Singapour, l'électronique avec la Malaisie, l'informatique avec Taïwan, l'industrie mécanique et navale avec la Corée du Sud, les textiles et dérivés avec les Philippines, les industries de l'assemblage et secteurs mous (loisirs, tourisme...) avec la Thaïlande et l'agro-industrie avec le Viêt Nam ainsi que la finance avec Dubaï (Aktouf, 2002).

En novembre 2011, le premier ministre du Japon, en adhérant aux pourparlers TPP (*Trans-Pacific Partnership*) envisage un avenir plus centré sur l'Asie. En fait foi, entre autres, le volume des échanges commerciaux qui ne cesse d'augmenter au détriment des échanges avec l'Occident comme présenté dans la figure suivante (The World Factbook, 2013) :

Figure 6 - 3 : La répartition des exportations japonaises (en %)



Ainsi, en 3 ans, il apparaît que les exportations japonaises vers l'Asie ont bondi de près de 25 % alors qu'elles ont chuté vers les États-Unis et l'Union européenne. Plus précisément, comme il ressort des exportations du Japon avec les groupements régionaux auxquels il adhère nous pouvons distinguer (JETRO cité dans Isozumi et Ishikawa, 2011) :

- Le noyau dur constitué par le Japon, la Chine et la Corée du Sud. Ces deux pays achètent à eux seuls 27,5 % des exportations japonaises (qui s'élevaient à 767 billions de dollars américains en 2010).
- Le second noyau constitué par les pays de l'ASEAN (Laos, Myanmar, Cambodge, Indonésie, Philippines, Thaïlande, Singapour, Brunei, Viêt-Nam, Malaisie) qui représente 14,7 %.
- L'ensemble des pays du premier et du second noyau en plus de l'Inde, l'Australie et la Nouvelle Zélande représentent 45,8 % de l'ensemble des exportations japonaises.

N'oublions pas que le Japon joue également la carte de l'aide publique au développement international. Il est d'ailleurs le premier donateur de la planète, ce qui rehausse son image.

6.2. LA GOUVERNANCE POLITIQUE EN CHINE : RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Entre la principauté légisto-confucéenne et l'État stalinien adopté par la Chine communiste, des traits analogues saillants existent qui peuvent être caractérisés par le dirigisme/paternalisme. Rémond (1974) classe le stalinisme comme un despotisme éclairé auquel il ajoute le règne de Napoléon Bonaparte et Catherine II de Russie. La hiérarchisation sociale et la division du travail sont de mise, mais elles donnent sur le plan politique plus de poids à ceux qui gèrent les affaires de l'État sur le reste de la nation tout en exigeant d'eux plus de moralité (vertus confucéennes) que des autres; ce qui fait que les dirigeants, pris en flagrant délit d'infraction à la moralité confucéenne, sont plus sévèrement punis que le reste de la nation.

Le stalinisme chinois a trouvé un nouvel habit chinois, à savoir la pensée confucéenne. L'œuvre de certains théoriciens du régime chinois vise à établir une espèce de modernisme confucéen qu'ils espèrent tirer du succès de la Chine. Le prix Confucius de la paix n'est qu'un cas qui illustre ce rejet de l'occidentalisation de la Chine. L'harmonie, qui est le prétexte de l'État pour réprimer les demandes en droits sociaux, est devenue synonyme de sécurité. L'harmonie qui, dans le modèle confucéen, provient de la volonté de chacun de s'accorder librement avec le reste du monde, est devenue, dans le modèle chinois actuel, un état de quiétude/inquiétude imposé par la répression à tous les niveaux.

Ainsi, afin de mieux saisir la gouvernance politique, quatre sujets seront traités, à savoir les relations avec les pays étrangers, la conception de l'État, la censure et la corruption.

Commençons donc avec le sujet le plus global des relations avec le reste du monde.

6.2.1. LES RELATIONS AVEC LES PAYS ÉTRANGERS

Les relations avec les pays étrangers sont fort complexes et dépendent de la région dont il est question. Toutefois, une constante ressort : dans l'échiquier mondial, la Chine est devenue la pièce dominante du jeu comme montré ci-dessous.

No force in the world can't resist the Chinese factor, a dominant figure in the world. No force can't resist that!^{13(s)}

Ces propos frappants dans la lignée des slogans idéologiques et démagogiques du PCC résument en fait la position nouvelle de la Chine dans l'échiquier mondial. Quand nous les avons entendus durant l'entretien, nous sommes restée bouche bée devant l'arrogance de l'informateur qui s'est levé pour le

¹³ Nous avons préféré garder la citation dans la langue originale en anglais pour en saisir la portée réelle. Il en est de même pour toutes les citations à venir gardées en anglais.

dire et a brandi le doigt pour marteler son point. Cette arrogance, comme soulevée dans certaines sections de la présente analyse, est une constante signalée par tous les informateurs étrangers (anonymes ou non).

Ceci dit, la Chine entretient de bons rapports avec les pays du monde entier, surtout les pays en voie de développement (africains et arabes). En effet, il y a une longue tradition de coopération entre ces pays qui date depuis le règne de Mao. Le témoignage de l'informateur S est éloquent à ce sujet :

On fournit des prêts de survie pour plusieurs pays grâce à la collaboration et à la coopération qui sont renforcées par les relations diplomatiques sino-étrangères, notamment avec l'Afrique qui sont des relations très solides depuis plusieurs décennies. D'ailleurs, chaque ministère a un bureau d'aide étrangère pour le Tiers-Monde. Les forums Chine-Afrique y puisent beaucoup de choses. Chaque 5 ans, il a lieu en alternance en Chine ou dans une capitale africaine.

Ces forums sont fort importants pour les deux parties qui en tirent des bénéfices énormes comme l'explique l'informateur R :

Il y a le FCSA¹⁴ (Forum sur la coopération sino-africaine – en anglais, FOCAC) qui est un forum sur la coopération sino-africaine avec un fonds d'investissement de 2 milliards de \$ et 10 milliards de \$ sont une ligne de crédit pour les PME. Il y a le CASCF¹⁵, c'est un forum de développement et de coopération avec les pays arabes.

La Chine avec l'Afrique et les pays arabes jouent la carte très importante de la coopération, entre autres, dans le domaine de la santé (missions médicales), de l'éducation (bourses d'études), des affaires (techniques, stages au profit des cadres) et du rural, le secteur bancaire (*benchmarking*)... Il y a un échange bénéfique entre les protagonistes, c'est du gagnant-gagnant.

Ainsi, diverses co-entreprises sino-africaines et sino-arabes sont créées dans plusieurs secteurs comme la pêche maritime, les télécommunications (ex. Huawei et ZTE). De plus, les licences d'exploitation minière sont octroyées à des Chinois. Ces permis sont contrôlés, dans certains cas, par les ministères d'intérieur des pays concernés (R). De plus, certains pays nord-africains, observant ce qui se passe chez leurs voisins du Sud dans le domaine des projets d'infrastructures, n'accordent pas le plein projet aux Chinois. Ils le partagent avec les entreprises et l'expertise nord-africaine et font travailler majoritairement la main-d'œuvre locale, évitant ainsi des prises de bec comme ce fut le cas au Ghana tel qu'expliqué par l'informateur S :

Par exemple, au Ghana, il y a eu un rapport d'opposition lors de la campagne d'élection; on a critiqué le fait d'autoriser les Chinois à faire beaucoup de choses dans le pays au détriment des gens locaux qui ont besoin de travail. Ils disent que les prêts chinois peuvent mettre en péril leur souveraineté. La principale réaction est que les Chinois ne peuvent pas être IGNORÉS¹⁶ dans le monde partout. Les Chinois existent et sont capables de survivre et de s'adapter. *No force in the world can't resist the Chinese factor, a dominant figure in the world. No force can't resist that!* Et ce n'est pas du grabuge comme celui-ci qui

¹⁴ Consulter le site suivant pour davantage d'informations sur le FCSA : <http://www.focac.org/fra/>

¹⁵ Consulter le site suivant pour davantage d'informations sur le CASCF (en arabe ou en mandarin seulement) : <http://www.cascf.org/ara/gyam/zgyamgx/>

¹⁶ Observation : emphase sur ce mot.

va nous déranger! [...] Certains étrangers travaillent à l'étranger pour nous localement, mais ils ne travaillent pas dans le siège social d'une compagnie étatique chinoise.

Ceci dit, les Chinois commencent à prendre conscience des remous qu'ils font à l'étranger et adaptent leur réponse. Ainsi, comme exemple rapporté par l'informateur S, la Chine, plus que jamais, coopère avec les pays africains dans les secteurs de l'énergie, notamment en Angola et en Guinée équatoriale. Elle a des programmes de développement des infrastructures qu'elle réalise d'un côté et deux permis de forage très probants qui lui permettent de foncer directement des puits et de se servir et se faire rembourser d'un autre côté. En contrepartie, la Chine fournit un prêt aux pays pour développer leurs infrastructures suivant un programme bien spécifique comme expliqué par l'informateur S :

C'est un programme qui comprend trois grandes étapes :

1. Le sondage (l'étude de faisabilité et surtout comment les habitants du pays vont en profiter);
2. Les questions environnementales (très importantes, très facilement sensibles) ;
3. Le projet (la construction), la technologie, les retombées économiques et sociales.

Le projet de construction peut devenir très sophistiqué, complexe, difficile et l'aspect social peut causer bien des maux de tête puisqu'on se fait souvent critiquer (c'est à double tranchant, risqué et sensible). On y est de plus en plus sensible. Il faut qu'on satisfasse les demandes de l'État qui veut qu'on fasse travailler un maximum de citoyens chinois et les demandes du pays que l'on va aider qui veut des retombées positives pour lui et, surtout, la paix avec son peuple.

La Chine, consciente des effets de la crise mondiale en Occident, se tourne de plus en plus vers le reste du monde pour se développer et créer de nouvelles opportunités d'affaires pour ses entreprises étatiques (R). Elle est également de plus en plus sensible aux sphères sociales et économiques au détriment souvent de la sphère environnementale... même si elle commence de plus en plus à s'y intéresser !

Bref, la Chine s'impose dans l'échiquier mondial grâce aux politiques proactives de l'État dont la conception est présentée ci-après.

6.2.2. LA CONCEPTION DE L'ÉTAT (VISION DE L'ORDRE SOCIAL)

La vision de l'État reste fondamentalement imprégnée par la pensée classique chinoise :

L'État, «un père qui aime bien, châtie bien», au cœur confucéen et à la main légiste veloutée pour veiller à l'harmonie.

«Il y en aurait long à dire au sujet de l'État!... L'État, c'est comme un père avec une main qui caresse et l'autre qui frappe à la moindre faute. Il prend soin du peuple et, au nom de l'harmonie, il s'arroge tous les droits et fait ce qu'il veut sans être inquiété par qui ce soit.» (Y) Cette idée reflète la pensée de bien des informateurs dont les anonymes, qu'ils soient étrangers ou chinois. L'État est considéré comme un père craint qui veille sur ses enfants (le peuple chinois) et s'occupe de satisfaire leurs besoins et de maintenir l'ordre et la paix familiale, à savoir l'harmonie (un terme entendu des centaines de fois tout le temps, partout).

Toutefois, cela n'a pas toujours été le cas depuis la fin de l'Empire! En effet, Sun Yat-sen met fin à l'Empire des Qing en 1911 au nom de Mencius, disciple de Confucius; quant à Mao, lui, s'empresse d'interdire le confucianisme tout haut tout en s'inspirant tout bas de la méthode de travail confucéenne (Watson, 2007 dans l'analecte 14 : 40 de Confucius; Solomon, 1971)! C'est certain que Mao reste une figure emblématique de la Chine que bien des gens aiment et vénèrent : «Heureusement qu'il y a eu Mao pour nous sortir des abus que nous vivions. Il a amené la dignité à la Chine après qu'elle ait été malmenée par les Occidentaux lors des guerres de l'opium et ce qui s'en est suivi.» (V)

Certains Chinois reconnaissent les torts de Mao avec un peu d'amertume, mais il semble que parler de lui en termes non flatteurs est un sujet fort sensible et explosif : «Le management de Mao est bon, il gère à la militaire. Malheureusement, Mao a brûlé tous les livres de Confucius et de l'histoire. C'est dommage! Il a gâché une partie du patrimoine chinois¹⁷.» (N) Alors que l'informateur N parlait à ce sujet, l'informateur O, présent, lui coupe la parole et lui dit en anglais : «Tu parles trop. Tu dis trop de mauvaises choses.» L'informateur N rétorque avec un sourire un peu forcé : «Je parle à une Canadienne, c'est bon. Il n'y a pas de problèmes!»

Ceci dit, suite à la mort de Mao en 1976 et à partir de la période de démaoïsation, la pensée confucéenne est de retour en force grâce aux cadres du PCC qui ont été formés dans les années 1920 - 1930 selon les préceptes confucéens. «Le Parti réalise que le confucianisme, c'est profiter de cette pensée traditionnelle : la pensée est un outil pour les gouverneurs pour créer une société coordonnée et ordonnée.» (I) C'est donc pour cela que le mot d'ordre sur toutes les lèvres est l'harmonie. Pour la réaliser, l'État recourt à diverses stratégies et tactiques sur plusieurs fronts au niveau national et international en passant par le développement économique (pour enrichir le pays et diminuer le taux de chômage dans ce pays, le plus peuplé de la planète) et l'hégémonie chinoise dans le monde.

Cette harmonie, très fragile, cause bien des maux à l'État chinois sur tous les plans, à commencer par le PCC lui-même! «À l'École des cadres du PCC, ce sont des clones. Il y a un jeu de tensions entre eux et un échange de faveurs : on donne des choses en retour d'autres pour maintenir l'harmonie au sein du parti.» (I) Il en est de même pour les différents paliers gouvernementaux qui ont des intérêts différents : «Il y a beaucoup de guerres intestines entre les gouvernements central, local et municipal. Chacun veut

¹⁷ L'informateur N nous a montré les livres de Confucius que son grand-père et son père ont cachés dans des trous de terre creusés et dans diverses cachettes, chacune rivalisant d'imagination avec l'autre afin de ne pas être pris et envoyés dans un camp, voire exécutés. Il en est fier et triste en même temps. Ses documents sont enroulés dans de la soie et cachés dans son coffre-fort. Il les a sortis devant le regard émerveillé de ses employés qui les voyaient pour la première fois. Des photos de ces documents sont incluses à l'annexe 29.

la plus grande part du gâteau et veut attirer le plus d'investisseurs dans sa région pour avoir des redevances conséquentes et s'enrichir.» (A)

D'ailleurs, comme le souligne l'informateur H, «plus le gouvernement municipal est loin de Beijing et du gouvernement central qui dicte les grandes lignes, mieux il se porte!». Les guerres intestines existent également entre les régions puisque «chaque région a quelque chose, un petit plus, et n'aime pas la région concurrente» (A). Le lobbying entre les investisseurs et les représentants gouvernementaux roule à plein régime où on joue sur la *guanxi* pour réaliser des gains au détriment de la compétition.

L'harmonie est également mise à mal dans les conflits (parfois, latents; parfois, éclatants) entre les ethnies, notamment les Tibétains et les Ouïgours. À cet effet, «l'État a un grand budget pour la sécurité afin de préserver l'harmonie dans le pays» (H). Le problème du Tibet irrite les Chinois au plus haut point, les informateurs anonymes nous l'ont confirmé; ils n'aiment pas la situation avec cette ethnie qui est une épine dans leur flanc depuis des siècles¹⁸ et la minimisent : «Les Tibétains aussi nous causent des ennuis à l'international. Pourtant, ils sont bien traités au Tibet! Ils n'ont pas de quoi se plaindre! Juste du grabuge pour nous déstabiliser afin qu'il n'y ait plus d'harmonie dans notre pays.» (X) Cette image extérieure est travaillée avec soin afin que l'image de la Chine ne soit pas ternie : «Le gouvernement actuel fait de l'excellent travail dans la bonne direction. La Chine est respectée partout dans le monde et on ne peut pas nous critiquer facilement!... Gare à celui qui nous critique!» (V)

Cette image de la puissance de la Chine se reflète, entre autres, dans ses relations avec ses voisins et sa démonstration de force continue, notamment avec Taïwan qu'elle considère comme la 23^{ème} province chinoise et avec le Japon, ancien colonisateur.

«Avez-vous regardé la télé? Il y a beaucoup de séries coréennes historiques ou chinoises avec l'emphase sur la guerre avec le Japon. On nourrit l'imaginaire collectif pour le préparer à quelque chose.» (Y) «En plus, les militaires sont sur le qui-vive au sujet du Japon. Ils sont assoiffés de revanche. Ils veulent se déchaîner et se venger de ce qui leur a été fait par le Japon. On n'aime pas les Japonais. C'est aussi simple que cela. [...] Il y a beaucoup de choses qui se passent dans les hautes sphères... Les militaires sont prêts pour la guerre...» (X)

Ces propos ont été dits alors que la crise avec le Japon au sujet des îles Senkaku que les médias du monde entier ont suivi avec beaucoup d'intérêt. À cet égard, Confucius n'est pas le seul maître suivi par les membres de l'État chinois, Sun Tzu en est incontournable : «La stratégie de Sun Tzu est utilisée par le gouvernement dans son jeu avec l'Occident et nos voisins. On fait peur, on montre qu'on est fort. Le but

¹⁸ Les troubles avec les Tibétains datent depuis longtemps. Ce n'est qu'en 787, que le Traité de paix est signé entre le Tibet et la dynastie Tang qui sera suivi par une alliance tripartite (Tang – Nanzhao - Ouïgour) contre le Tibet. En l'an 821, les Tang reconnaissent l'indépendance du Tibet et l'occupation du Gansu par ce dernier et ratifient l'entente à Lhasa en 822. Les Qing (1644 – 1911) rallument les hostilités en 1751 quand ils décident de s'y installer définitivement. (Gernet, 2005)

est de gagner sans livrer bataille!» (N) Les analystes occidentaux pensent qu'il est possible qu'il y ait une guerre entre les deux pays au sujet des îles (*The Economist*, 2012).

Enfin, avec 56 ethnies en Chine¹⁹, l'harmonie semble un mythe comme le rapporte l'informateur Y : «Toutes les chaînes de télévision sont en chinois et sous-titrées en chinois! Pourquoi? Les gens ne comprennent pas les dialectes des régions! On ne se comprend pas entre Chinois!!! Un Sichuanais ne comprend pas le dialecte shanghaien... L'harmonie chinoise est un mythe!»

Nous confirmons cette situation. Nous-même, avant de partir pour la Chine, nous avons appris les rudiments du mandarin parlé afin de pouvoir parler avec nos informateurs et nous faire comprendre sans trop de problèmes! Bien que nous ayons une facilité pour apprendre les langues (nous en parlons plusieurs), l'apprentissage du mandarin a été très fastidieux, les intonations et les divers accents toniques nous causant bien des maux! Arrivée sur place, nous nous sommes vite rendu compte que nous ne sommes pas capable de soutenir une conversation prolongée en-dehors des salutations d'usage, les personnes utilisant trop d'expressions locales avec des intonations différentes! Les gens ont également de la difficulté à nous comprendre : apparemment, dans le dialecte cantonais, il y aurait de 7 à 9 tons contrairement aux 4 tons du mandarin *putonghua*! Comme Leclerc (2008) l'explique, «il est à noter que, d'une langue chinoise à une autre, la compréhension est la plupart du temps difficile, voire impossible, les différences étant aussi grandes, par exemple, qu'entre le français et l'espagnol ou le portugais.»

Ajoutons à cela que même, au sein d'une même communauté, l'harmonie est sur un fil ténu. Ainsi, par exemple, lors de notre journée passée avec l'informateur G, il y a eu une manifestation devant l'hôtel de ville de Shanghai. Des citoyens expropriés au profit d'un projet immobilier manifestent parce qu'ils ont eu des indemnités insuffisantes et ils ont été relocalisés très loin du centre. Les policiers les regardaient avec circonspection et les gens étaient relativement silencieux et se parlaient plutôt entre eux. Ils avaient des pancartes écrites en chinois. L'informateur G nous a éloignée rapidement du lieu du rassemblement pacifique et ne nous a expliqué ce qui s'est passé qu'une fois au loin. Toutefois, il n'a point voulu commenter! D'autres informateurs anonymes ont confirmé la multiplication de ce genre de manifestations qui viennent perturber l'ordre public et malmener l'harmonie. Au Sud de la Chine, il y en aurait régulièrement avec pour principales revendications reliées aux conditions de travail et aux salaires. L'État agit, en général, avec diligence pour éviter que cela ne dégénère comme ce fut le cas en

¹⁹ Consulter l'annexe 30 pour avoir une idée sur les groupes ethniques de la Chine et leur distribution sur le territoire.

octobre 2011 quand le ministère chinois des Ressources humaines a accordé une hausse salariale de 21% en moyenne dans 21 provinces et municipalités du Sud afin de calmer la population de plus en plus critique du système (Dupaul, 2011). Bref, la conception de l'État et de l'ordre social en Chine se reflète sur ce qu'il fait comme actions au nom du maintien de l'harmonie dont la plus importante est la censure.

6.2.3. LA CENSURE

La censure est une des thématiques préférées des Occidentaux quand ils veulent attaquer les Chinois. Toutefois, sur place, une autre réalité se dévoile à nous.

Un système parallèle pour contourner la censure ou le yin et le yang à l'œuvre.

«Quelle censure? De quoi parles-tu? C'est vous les Occidentaux qui ne voyez que ce que vous voulez voir. Je paie 60\$ par année et j'ai accès à Internet. Je suis sur Facebook. J'ai accès à YouTube. Je fais ce que je veux comme je veux. Alors de quoi tu me parles? C'est la Corée du Nord qui est coupée du monde. Pas nous! Même si tu ne paies pas un certain montant annuel pour un VPN (*Virtual Private Network*), tu peux te créer un compte Gmail et accéder par des serveurs de Hong Kong à Internet au complet.» (W) «Contrairement à la Corée du Nord, on sait ce qui se passe à l'extérieur de la Chine à travers les médias sociaux comme Twitter et Facebook. On a le choix d'utiliser un VPN ou non. La censure ne nous dérange pas puisque nous avons un système parallèle. Cela semble plus déranger les Américains que nous, Chinois.» (F) «Il y a des coupures d'Internet, la censure et les interruptions, mais en payant l'équivalent de 60\$ par an, il y a des compagnies qui offrent le service de VPN comme Witopia.» (H)

En effet, grâce aux réseaux privés virtuels (VPN), les Chinois accèdent à Internet sans restriction. Nous les avons vus à l'œuvre. Ceci nous a étonnée, d'autant plus qu'aucun média occidental, à notre connaissance, n'en parle!

Nous avouons que, dans notre propre cas, nous savions avant notre départ pour la Chine qu'Internet est censuré. Toutefois, nous ne réalisons pas que quasiment tous les sites occidentaux habituels tels que YouTube et Facebook l'étaient également. Même certains formulaires gouvernementaux canadiens à remplir directement sur écran pour soumission ne peuvent être envoyés. Nous en avons fait l'expérience. Nous avons volontairement refusé d'utiliser un VPN pour accéder à Internet afin de vivre la réalité d'une bonne partie des Chinois. En tant qu'étrangère habituée à accéder au monde sur le bout des doigts n'importe quand et n'importe où, l'expérience est très difficile à vivre. Nous nous sommes sentie coupée du monde, surtout que nous savons ce qui existe derrière la barrière virtuelle du pare-feu informatique étatique, appelée la Grande barrière virtuelle de Chine (Taylor, 2006). Même les simples accès aux courriels peuvent devenir, dans certains cas, fort problématiques dus à une lenteur du fournisseur de services Internet et aux nombreuses barrières de contrôle et de censure. Cette lenteur varierait apparemment selon la *guanxi* de la personne et surtout ses connaissances dans les cercles du pouvoir comme en témoignent plusieurs informateurs dont l'informateur H : «Plus on est proche du gouvernement, plus la connexion Internet est rapide et plus les accès sont débloqués.»

Ceci dit, les réseaux privés virtuels (VPN) sont connus de l'État et sont tolérés par lui :

«L'État le sait et ferme les yeux, car ce qui est important est que la masse obéisse. » (H) «Le gouvernement le sait et ferme les yeux pour le maintien de l'harmonie, même s'il ne cesse d'embaucher des milliers de jeunes étudiants en informatique pour s'infiltrer partout, filtrer Internet et surveiller. C'est comme une goutte d'eau dans l'océan.» (W)

Donc, d'un côté, l'État «autorise» l'existence des VPN dont les compagnies sont principalement basées à Hong Kong et que la majorité des étrangers utilisent; il maintient le tout sous une grippe ferme et, de l'autre côté, il pointe un doigt, rappelant à qui de droit qu'il surveille pour maintenir la vertu confucéenne qu'est l'harmonie.

Cette censure d'Internet dérange les professeurs, les chercheurs et même les étudiants dans le milieu universitaire comme l'ont rapporté plusieurs informateurs dont l'informateur I :

Pour la censure d'Internet dans le monde de l'éducation, cela dérange. C'est toujours bloqué (par exemple, l'accès aux bases de données étrangères). On n'est pas très optimistes quant à la levée totale. On se plaint, mais on ne fait rien. L'avis des professeurs ne compte pas. C'est l'intérêt du peuple qui compte. Il y a des accès par la bibliothèque à des banques de données des périodiques, de livres et de documents, mais c'est limité.

Il faut alors compter sur le système D pour accéder aux données. Un des stratagèmes les plus utilisés est de développer des liens avec des gens du monde de l'éducation étranger qui transmettent par courrier les données voulues tel que rapportés par beaucoup d'informateurs anonymes. Nous ajoutons qu'un des membres œuvrant dans ce secteur nous a demandé si nous acceptions de leur envoyer des documents dans le futur; demande que nous avons esquivée par une réponse non compromettante assortie d'un sourire et d'un changement de sujet, question de sauver la face du demandeur par un refus direct.

Cette censure des médias sociaux étrangers serait, selon des informateurs anonymes, une stratégie voulue de l'État chinois. L'informateur H explique : «La censure des médias sociaux occidentaux est aussi un barrage économique sur Facebook et YouTube entre autres pour favoriser et encourager les médias sociaux chinois.» D'ailleurs, voici le paysage des médias sociaux en Chine où les sites étrangers n'ont guère leur place²⁰ :

²⁰ Consulter d'ailleurs l'annexe 31 pour avoir le classement des sites des médias sociaux en Chine incluant les sites étrangers et japonais.

Figure 6 - 4 : Le paysage des médias sociaux en Chine (© Dyer, 2010)



C'est une explication intéressante corroborée par plusieurs analystes montrant la pénétration des médias sociaux en Chine comme celui de Jdey (2013) dont voici quelques statistiques²¹ :

- 597 millions d'utilisateurs actifs dans les médias sociaux en Chine.
- Seuls 38% des Chinois révèlent leur vrai nom dans les sites des médias sociaux.
- Le top 10 des sites de médias sociaux en Chine est purement chinois :

²¹ Voici des statistiques additionnelles compilées par Jdey (2013) :

- Chaque utilisateur des médias sociaux suit au-moins 8 marques reconnues.
- 43% des Chinois utilisateurs des médias sociaux sont intéressés par des produits partagés par des amis.
- 38% des Chinois utilisateurs des médias sociaux décident d'acheter des produits en se basant sur les recommandations de leur réseau virtuel.
- 91% de la population en ligne a un compte dans un site des médias sociaux (contre 67% pour les États-Unis).
- 60% est l'augmentation en 2012 seulement du volume des échanges sociaux.
- 88% des utilisateurs chinois des médias sociaux sont actifs au-moins dans un réseau social.
- 57% des utilisateurs sont des hommes versus 43% de femmes.
- 46 min est le temps moyen passé quotidiennement dans les médias sociaux.
- 80% des sites de médias sociaux en Asie proviennent de Chine.

Figure 6 - 5 : Le top 10 des sites des médias sociaux en Chine (© Jdey, 2013)



- L'âge des utilisateurs varie comme suit :

Figure 6 - 6 : La répartition de l'âge des utilisateurs des médias sociaux (© Jdey, 2013)



De plus, l'État a ainsi une plus grande emprise sur ces médias et peut faire ce qu'il veut contrairement aux sites étrangers avec qui il se confronte régulièrement comme ce fut le cas avec Google (Halliday, 2013).

Pour chaque censure officielle de l'État, le peuple chinois riposte avec une contrepartie officieuse afin de contourner l'obstacle créé par l'État comme expliqué par l'informateur Y :

Vous vous êtes bien rendue compte que la censure n'est pas ce dont on entend parler de l'extérieur. C'est cela l'ingéniosité du peuple chinois! À chaque obstacle, on trouve le moyen de le contourner. L'honneur du gouvernement est préservé et les gens font ce qu'ils veulent. Il y a toujours ce système parallèle partout.

Ce système parallèle de compromis temporaire à l'image du yin et du yang se retrouve à toutes les échelles, même y compris à l'échelle individuelle comme l'écriture d'un courriel ou d'un SMS traitant d'un sujet sensible :

«Il y a toujours un système parallèle, on parle d'autre chose en utilisant des symboles et des codes à double signification.» (H) «Pour contourner la censure de l'État et les sbires du gouvernement qui traquent les internautes, nous utilisons des idéogrammes à double sens. Quand on les lit littéralement, c'est anodin. Quand on les lit différemment, c'est tout autre chose. C'est ce qu'on faisait durant les événements du printemps arabe durant lequel Internet était sous haute surveillance, on faisait cela sans problème.» (G)

Enfin, la thématique de la censure a surtout amené l'ensemble des informateurs (officiels et anonymes) à parler d'Internet uniquement sauf pour l'informateur étranger H qui a glissé un mot sur la censure des médias et la difficulté des journalistes à faire leur métier dans les meilleures conditions possibles : «Par exemple, lors du lancement d'un nouveau modèle de voiture, les journalistes sont les premiers invités et ils vont écrire ce qu'on va leur dire d'écrire à commencer par le gouvernement dont ils sont les marionnettes.» Bref, comme dans n'importe quelle sphère, l'État se mêle donc également du travail des journalistes qui sont très surveillés (Aujourd'hui la Chine, 2011).

En conclusion, la censure est un sujet dépassé pour les Chinois et d'actualité pour les Occidentaux. Ce n'est guère le cas pour la corruption. Au contraire!

6.2.4. LA CORRUPTION

Le sujet de l'heure en Chine est complexe et est loin d'être réglé puisque généralisé :

La corruption, une gangrène qui ronge la société.

«Tout le monde est pourri. On voit les gens autour de nous s'enrichir rapidement, alors pourquoi pas nous??? La vie est chère, les salaires sont bas, que voulez-vous qu'on fasse? Les bons principes sont bons pour l'école. L'école de la vie nous apprend le contraire!» (K) «C'est le plus grand fléau de la Chine. Tout le monde veut s'enrichir à tout prix, peu importent les moyens utilisés. Du plus petit employé au plus grand boss, chacun se sert.» (G)

La corruption, quatrième préoccupation des Chinois (Chine Informations, 2011), est un phénomène social qui ne cesse de prendre de l'ampleur depuis l'ouverture de la Chine et le renforcement de l'écart marquant entre les riches et les pauvres même si certains ne veulent pas en parler : «Je n'aime pas ce mot. C'est notre façon de faire. C'est certain qu'il y a des choses qui pourraient vous choquer vous les Canadiens, mais je ne pense pas que vous êtes blancs comme neige non plus!²²» (D)

²² Observation : Rires.

L'informateur I explique : «La corruption existe, c'est un problème social très très très grave. C'est le système qui a un problème et non les individus. Les règles à suivre n'ont pas couvert toutes les éventualités. Il y a des brèches dans lesquels les gens se sont immiscés pour s'enrichir.»

La situation est amplifiée par la *guanxi* qui est devenue indissociable de la corruption dans le discours de bien des informateurs :

«On se rend compte de plus en plus que tout le monde est corrompu à divers degrés. C'est la réalité. Il ne faut pas se voiler la face. C'est à celui qui saura bien ne pas se faire attraper et qui sait utiliser sa *guanxi* pour s'en sortir et pour s'enrichir. Quand tu rentres dans ce système, c'est à vie, il n'y a pas de marche arrière. On vous le rappellera!» (W) «La *guanxi* et la corruption, c'est la même chose! La société chinoise est devenue comme la mafia qu'on voit dans les films américains. Si on donne des pots-de-vin à notre réseau, on est étiqueté et le vis-à-vis chinois s'attend alors à recevoir toujours plus. Il devient gourmand. Et c'en est fini. C'est comme les sables mouvants, un tourbillon sans fin!» (A)

D'ailleurs, l'indice de corruption compilé par Transparency International (1995 – 2013) montre que, en 17 ans, la Chine est passé d'un indice de 40 à 80, confirmant ainsi les dires des informateurs.

Certains tentent tant bien que mal de s'éloigner de cette tornade dévastatrice du mieux qu'ils peuvent comme l'informateur N :

Nous avons notre réseau, mais nous ne voulons pas compter sur la *guanxi*. D'ailleurs, nous sommes trop petits. Nous comptons plutôt sur notre crédibilité, la qualité de notre service et la confiance que nos clients nous accordent. Nous voulons faire différemment des autres, sans «amis». Avec la *guanxi*, c'est facile de devenir riche rapidement, surtout quand c'est relié au gouvernement, mais nous tomberons dans la corruption et les gens ne supportent plus cette dernière. Par exemple, XXXX²³ est facile à approcher, mais c'est la suite qui devient compliquée.

Cette gangrène sociétale continue de s'étendre comme un virus.

Participation et dénonciation de la corruption ou le paradoxe chinois encore une fois à l'œuvre.

«On vient de mettre le grappin sur des fonctionnaires hauts placés. C'est un mal profond qui gangrène le pays dans toutes les couches sociales, tout le monde veut s'enrichir et c'est un moyen rapide pour y arriver.» (Y) «Même les gens dans le gouvernement sont corrompus! D'ailleurs, on vient de mettre la main sur quelques têtes assez haut placées.» (G) «Plusieurs fonctionnaires haut gradés sont tombés de leur cheval. C'est bien, mais c'est très peu.» (K) «Le gouvernement met beaucoup d'énergie pour arrêter la corruption. C'est un fléau qui touche tout le monde malheureusement. Dernièrement, 6 personnes haut placées ont été prises. C'est bien et cela va continuer.» (E)

Les opérations de rafle des personnes corrompues se multiplient ces dernières années à grands coups médiatiques et la chasse aux sorcières ne fait que commencer! La Chine découvre que l'ensemble du système est gangréné et touche l'appareil étatique lui-même que ce soit les membres du parti, les fonctionnaires gouvernementaux et même les militaires que les informateurs dénoncent dans certains cas avec beaucoup d'amertume et de tristesse. Le dernier scandale en date est celui de la fameuse

²³ Nous avons délibérément enlevé le vrai nom de l'entreprise, une grande organisation étatique connue.

condamnation à mort avec sursis de l'ancien ministre des Chemins de fer pour malversations, corruption et abus de pouvoir (Euronews, 2013).

Les cibles préférées des fonctionnaires véreux semblent être les étrangers comme l'ont relaté beaucoup d'informateurs dont les anonymes et expliqué par l'informateur Y :

Les Chinois vont enquiquiner l'étranger qui vit ici, car ils veulent lui soutirer de l'argent. Les fonctionnaires véreux, il y en a partout. Ce matin même, un fonctionnaire est venu m'embêter pour des affaires de visa et de permis de séjour alors que tout est en règle. Après 2 h à poser des questions à droite et à gauche, il s'est calmé quand il a eu 1 000 yuans. Ce sera presque le même scénario le mois prochain!

Les entreprises étrangères n'échappent pas non plus à ce traitement comme illustré par l'informateur X :

Il y a des agents gouvernementaux véreux qui exigent 1 000 yuans par mois par compagnie et ils ont dans leur territoire ou secteur environ 240 compagnies. Si on ne paie pas, ils viennent vous enquiquiner et vous créer des problèmes qui peuvent vous pousser à carrément fermer boutique. D'ailleurs, c'est pour cela que j'ai dû déplacer notre rendez-vous de lundi à mercredi! On est venu m'embêter jusqu'à ce que j'aie craché les 1 000 yuans après 2h à chercher des problèmes là où il n'y en a pas!

Les militaires ne sont pas en reste. Sous prétexte de faciliter l'implantation en Chine ou d'avoir l'armée comme client, «des militaires retraités véreux et des fonctionnaires malintentionnés magouillent pour soutirer de l'argent aux investisseurs et hommes d'affaires étrangers, ne serait-ce que pour avoir des cigarettes, un bon repas payé... les arnaques pullulent. J'en ai subi les frais moi-même.» (H)

Ce qui est intéressant est que nous n'avons rien trouvé à ce sujet lors de nos recherches. Les seules arnaques relevées sont les suivantes :

- L'arnaque du salon de thé dans laquelle l'étranger se fait accoster par un couple, une famille ou des jeunes filles parlant assez bien anglais et se fait offrir d'aller boire du thé, question d'échanger et de perfectionner leur connaissance de la langue anglaise. Une fois dans le salon de thé, les prix ne sont pas affichés et la facture monte vite. L'étranger est obligé de payer, autrement il se fait intimider par des individus pas très accueillants. (Gloaguen, 2012; Tibo, 2012) Nous confirmons cette arnaque puisque, à Shanghai, nous avons eu affaire à deux Chinoises sympathiques qui ont tenté par tous les moyens de nous attirer dans un salon de thé. Étant méfiante de nature, nous avons refusé net. Elles ont insisté pendant près d'une vingtaine de minutes. En vain. Ce n'est que plus tard que nous avons réalisé que c'est une arnaque courante en Chine en lisant un livre de voyage qui en traitait.
- L'arnaque du taxi dont le compteur monte en flèche appelé l'arnaque du compteur Usein Bolt (Tibo, 2012). Nous avons eu affaire à deux chauffeurs de taxi de ce genre, mais nous n'avons rien pu faire puisque le chauffeur ne parle guère anglais et notre mandarin limité ne nous permet pas

d'exprimer nos doléances. Par contre, les chauffeurs se sont rendus compte de notre mauvaise humeur visible, de notre ton désagréable et ont fui notre regard.

- L'arnaque de la carte de transport qui, quand elle est chargée (d'argent), est subtilement changée contre une carte vide par le chauffeur qui demande à l'étranger de payer en liquide (Tibo, 2012).

Avec plus d'un milliard de Chinois sur un territoire vaste, la lutte contre la corruption est une tâche herculéenne : «La chasse à la corruption existe, mais c'est largement insuffisant.» (H) Les mesures existent, mais tout le monde s'entend pour dire que c'est insuffisant. Ce qui vient compliquer la tâche est que les Chinois dénoncent la corruption et s'en plaignent d'un côté, mais ils n'hésitent pas à s'y adonner pour s'enrichir et agrandir leur influence d'un autre côté : «On est fatigués et très concernés par ce fléau, mais on y participe activement! On alimente continuellement le système.» (G) «C'est courant, tout le monde sait que cela se fait. On s'adapte, on participe, c'est très lié. Il faut des mesures efficaces. C'est important.» (I)

Tout l'appareil étatique a beaucoup de pain sur la planche : «Je vois la lutte contre la corruption en Chine comme la lutte contre le trafic de la drogue. On attrape les petits trafiquants, mais les grosses têtes courent toujours et le trafic est toujours florissant.» (Y) Ce n'est pas demain que la corruption sera éradiquée puisque le premier cas documenté de corruption généralisée remonte à 1775 (Gernet, 2005). C'est également la source de la chute des Empires comme l'empire romain comme présenté par plusieurs historiens dont, entre autres, Gibbon, Toynbee et Burke.

En conclusion, la corruption est un mal qui ronge la Chine et qui risque de ruiner ses efforts de conquête du monde, faisant d'elle un «colosse aux pieds d'argile» dont le modèle de développement restera problématique. C'est ce qui nous amène justement à étudier ce fameux modèle en cours de construction²⁴.

6.3. RETOUR SUR LA QUESTION DE RECHERCHE : EST-CE QUE LA CHINE EST LE NOUVEAU JAPON DU XXI^e SIÈCLE?

Nous allons reprendre chacun des éléments de comparaison afin de répondre partiellement à notre question de recherche. Nous en discuterons plus en détail plus loin lors de la discussion globale. Rappelons que, d'une part, en Chine, le Parti, au fonctionnement obscur, est bienveillant comme un père mais omniprésent dans les divers organes pour contrôler les Chinois. D'autre part, au Japon, la

²⁴ Voir à cet effet la sous-partie 2 qui traite du PODC (un peu plus loin).

gouvernance politique démocratique est marquée par une crise notable de leadership, et ce, depuis des décennies.

Tableau 6 - 1 : Retour sur la question de recherche (gouvernance politique)

Comparaison au niveau ...	Réponse à la question «Est-ce que la Chine est le nouveau Japon du XXI ^e siècle?»...	Ce qui est à nuancer ici...
Des relations avec les pays étrangers	Nous répondons non au sujet de la comparaison au niveau des relations avec les pays étrangers. Aujourd'hui comme avant la Seconde Guerre mondiale, la Chine cultive ses relations avec les pays étrangers, notamment les pays en voie de développement dont elle a besoin, autant le Japon est quasiment absent dans le paysage mondial malgré ses tentatives timides d'établir des relations solides avec des pays intéressants pour lui; ses efforts restant largement insuffisants.	C'est que le Japon, de par ses siècles d'isolement imposé par les Tokugawa suivis par les années de conquête des pays voisins et les efforts de reconstruction d'après-guerre, s'est donc longtemps intéressé à ses problèmes internes au détriment de la diplomatie. Même ses efforts de réparation de son image auprès des pays dévastés par lui durant la guerre sont discutables et causent de temps en temps des critiques acerbes, notamment de la part de la Chine, de la Corée du Sud et celle du Nord (le massacre de Nankin et les prostituées).
De la conception de l'État (vision de l'ordre social)	Nous répondons non au sujet de la comparaison au niveau de la conception de l'État. Effectivement, la Chine, étant communiste, a une conception de l'État fort différente de celle du Japon, un pays capitaliste. De plus, composée de 56 ethnies ne vivant pas toutes en harmonie depuis la nuit des temps, les tensions interethniques sont palpables; élément que le Japon n'a pas en raison de sa composition quasi mono-ethnique, et ce, depuis l'ère Meiji jusqu'à aujourd'hui. Le Japon, au cours de toute son histoire, a réussi à créer un État ²⁵ en qui il a confiance ²⁶ comparativement à la Chine qui a changé plusieurs fois d'État (dynastie) au cours de l'histoire. En Chine, il n'est pas certain que l'actuel État va durer <i>ad vitam aeternam</i> . Pour ce qui est du Japon, un État de droit et une démocratie (née après la Seconde Guerre mondiale) où la règle de la Loi a tous les moyens autonomes pour changer de société sans bouleverser les institutions de l'État. En Chine, nous avons la dictature d'un seul parti parvenu au pouvoir au terme d'une guerre civile et rien ne garantit qu'il le reste.	C'est que La Chine et le Japon ont tout de même une conception de l'ordre social commune reposant sur l'héritage confucéen : l'État jouant le père de la famille qu'est le peuple et veillant sur l'harmonie entre ses membres. Toutefois, cet héritage est traduit en institutions, normes et coutumes de manière très différente. Le Japon a évolué de 1868 à 1955 d'un État autocratique à un État démocratique tandis que la Chine piétine encore dans la dictature d'un seul parti.
De la censure	Nous répondons oui au sujet de la comparaison au niveau de la censure. En effet, il appert que la Chine reprend la même trajectoire que le Japon d'entre les deux guerres ²⁷ en se livrant justement	C'est que la Chine est sous les projecteurs du monde entier en raison des technologies de l'information qui permettent de transmettre tout ce qui se passe en un seul clic au reste de la planète, et ce, contrairement au

²⁵ Rappelons la sémiologie de Barthes par l'exemple suivant : Les Français n'existent pas seuls; les individus français existent... Que dire alors de «La France a eu trois médailles d'or?»

²⁶ Si une remarque est avancée sur le soi-disant cynisme des Japonais quant au pouvoir politique et aux politiciens, encore faut-il prouver que le cynisme occidental existe bien dans la culture japonaise...

²⁷ Nous ne faisons ici que dresser des réponses partielles à notre question avec des remarques et des nuances. Dans le chapitre sur la discussion finale, la comparaison sera plus systématique.

	<p>au contrôle de l'information et en persécutant ceux qui promeuvent la démocratie et la liberté d'expression. C'est également ce qui a été fait au Japon durant l'époque des Tokugawa.</p>	<p>début du siècle pour le Japon.</p> <p>De plus, au Japon, après la Seconde Guerre mondiale et la naissance du Japon démocratique, l'existence d'un État de droit et la règle de la Loi garantissent la liberté d'expression tandis que, en Chine, l'absence d'un État de droit et de la règle de la Loi s'accompagne avec la censure. Le PCC prend ombrage de toute critique.</p>
<p>De la corruption</p>	<p>Nous répondons non au sujet de la comparaison au niveau de la corruption.</p> <p>D'une part, la Chine est empêtrée dans la corruption et ne cesse de s'enfoncer dans ses sables mouvants toujours de plus en plus tentaculaires puisque l'absence d'un État de droit et la règle de la Loi encourage les citoyens à recourir à des voies alternatives pour réaliser leurs desseins. La corruption devient systémique, encouragée en cela par les coutumes chinoises dont, entre autres, la guanxi et les échanges de cadeaux.</p> <p>D'autre part, si après la Seconde Guerre mondiale, le Japon avait connu de la corruption, son niveau serait sans doute moindre que celui de la Chine d'aujourd'hui. Cependant, si nous considérons que la corruption est un produit culturel, alors le Japon, pays peu corrompu (à l'indice stable depuis 1995, date de la disponibilité de l'indice de corruption de Transparency International²⁸), a été sans doute moins corrompu avant la Seconde Guerre mondiale.</p>	<p>C'est que la notion de corruption en Chine diffère de la définition occidentale du terme. En effet, ce qui est considéré comme corruption en Occident n'est pas qualifié comme tel par le Code pénal chinois. Ainsi, une malversation, crime en Occident, est considérée comme un dysfonctionnement administratif et relève uniquement de la voie hiérarchique.</p>

²⁸ Signalons que nous nous fions sur l'indice de corruption de Transparency International pour avancer nos propos. De plus, attention de recourir à la technique de l'exemple pour falsifier tout énoncé. C'est une manœuvre très connue qui a été utilisée contre *L'ÉPEC* de Weber. La technique de l'exemple inexpliqué par l'énoncé général a été même améliorée par la pensée kantienne. Il suffit d'un seul exemple pour falsifier un énoncé. Ainsi, au Japon peu corrompu, il ne faut pas dresser les figures politiques qui l'ont été. Si nous ne donnons aucune réponse, alors l'énoncé «le Japon peu corrompu» est falsifié et la cible est atteinte par la critique. Alors, nous disons que les quelques Japonais pris dans ce scandale où le Premier Ministre fut mêlé entre bien dans l'adverbe «peu» qui accompagne l'adjectif «corrompu».

CHAPITRE 7 : **SPHÈRE SOCIÉTALE**

La société chinoise est une énigme, un *melting-pot* ethnique insaisissable. Elle est de loin le cœur de notre recherche puisque ce sont les hommes qui font les politiques et alimentent l'économie. Nous allons tenter de lever le voile sur cette société en commençant d'abord par un compte-rendu bibliographique qui sera suivi des résultats de notre recherche sur le terrain, ce qui nous permettra de répondre partiellement, à la fin, à notre question de recherche.

7.1. LA SPHÈRE SOCIÉTALE CHINOISE ET JAPONAISE : UNE RECENSION DES ÉCRITS

La présente recension des écrits comprend deux volets : un premier qui présente la société chinoise et un second qui traite de la société nipponne.

7.1.1. LA CHINE : UNE SOCIÉTÉ EN MOUVEMENT¹

La société chinoise est une société en plines mutations accélérées depuis l'ouverture sur le monde. Elle change continuellement et s'adapte, plus ou moins bien selon la classe sociale, à sa nouvelle condition de société riche, rassasiée (loin des famines du temps de Mao), connectée au monde (389 millions d'internautes en 2009 selon The World Factbook, 2013 incluant 181 millions d'abonnés avec un accès haute vitesse selon International Telecommunication Union World cité dans Perspective Monde, 2013) et courtisée par l'ensemble de la planète. Sans plus tarder, voici quelques éléments pour aider à lever le voile sur cette société unique en son genre, bien différente des sociétés occidentales.

7.1.1.1. UNE SOCIÉTÉ MULTIETHNIQUE VIVANT EN « HARMONIE »

La société chinoise n'est pas une société homogène. Au contraire! La Chine comprend 235 langues (bien que l'État n'en reconnaisse officiellement que 55), 24 ethnies chinoises (les Han majoritaires à 92.2% selon The World Factbook, 2013) et 55 minorités non chinoises appelées les minorités nationales (Leclerc, 2013)².

Rappelons que, selon la Constitution (1982), la Chine est une «République socialiste unitaire et multinationale». Les minorités non chinoises représentent une population équivalant, par exemple, à près de deux fois et demie celle du Canada et habitent des régions qui forment ensemble un territoire

¹ À moins d'indication contraire dans le texte, les principales sources de cette section qui s'y rattache sont les suivantes : China Daily (2013), Chine Information (2013), Gernet (2005), GlobEco (2013), Leclerc (2013), Perspective Monde (2013), Picquart (2011), PIE (2013), Quotidien du peuple en ligne (2010), Sabath (1999), The World Factbook (2013).

² Consulter l'annexe 30 pour avoir la composition ethnique détaillée de la Chine, ses régions d'habitat et sa langue maternelle.

aussi vaste que l'Europe de l'Ouest. En raison de son territoire immense et de sa population multilingue, la République populaire de Chine a traditionnellement pratiqué une politique linguistique énergique de sinisation pour favoriser l'unité nationale. Cependant, depuis le début des années quatre-vingt, les minorités nationales ont vu leurs droits considérablement élargis. (Leclerc, 2013)

Les Han sont majoritaires dans 20 provinces chinoises et minoritaires au Tibet et au Xinjiang (Ouïgour). Cependant, l'État chinois organise régulièrement des migrations massives (souvent forcées) de Han pour peupler ces provinces et y augmenter ainsi la représentation Han, noyant les minorités sous le poids d'une colonisation, plus ou moins subtile et en les sinisant par le biais d'une politique linguistique musclée, faisant oublier à beaucoup d'ethnies leur langue d'origine comme expliqué par Leclerc (2013) :

Cependant, il faut bien comprendre que le nombre des membres d'une ethnie ne correspond pas nécessairement à celui des locuteurs d'une langue. Par exemple, si 90 % des 16 millions de Zhuang parlent le zhuang, à peine 60 locuteurs (sur une population de 10,6 millions) peuvent encore s'exprimer en mandchou. Les Hui présentent aussi un cas extrême d'assimilation (sinisation). Tous les Hui parlent aujourd'hui le chinois et on ignore même quelle langue ils parlaient auparavant; pratiquement tous les Mandchous ont perdu leur langue, à l'exception d'une soixantaine de locuteurs et les Xibe du Xinjiang, qui parlent une langue très proche.

Malgré un poids démographique faible, les ethnies minoritaires occupent 60% du territoire chinois, certaines parties stratégiques pour l'État chinois (géopolitiquement parlant), d'où l'insistance de ce dernier à vouloir les garder sous son joug malgré la multiplication des incidents et les revendications d'indépendance (Perspective Monde, 2013; The World Factbook, 2013). Les cas les plus connus et médiatisés sont ceux des Ouïgours et des Tibétains. Signalons que ces confrontations et escalades ne datent pas d'hier.

En effet, par exemple, les troubles avec les Tibétains datent depuis longtemps et ont été attisés par les Qing en 1751 quand ils ont annexé définitivement le Tibet (Gernet, 2005). Les conflits avec les minorités nationales durent depuis des millénaires et il ne faut pas s'attendre à ce que cela se règle complètement aujourd'hui. Les foyers de révolte sont allumés dans plusieurs régions éloignées (The World Factbook, 2013) que les nouvelles technologies permettent de maintenir et d'entretenir malgré la censure d'Internet par les autorités chinoises.

Ceci dit, comme certaines minorités nationales sont quasiment en voie d'extinction (ex. les Tatars), ils jouissent de quelques « privilèges », notamment celui d'avoir plusieurs enfants (dans certains cas, les familles ont 8 enfants), la politique de l'enfant unique ne s'appliquant qu'à l'ethnie majoritaire Han vivant dans les villes. Les autres ethnies minoritaires et les Han vivant à la campagne ne sont pas concernés. (Perspective Monde, 2013; Bérard, 2013) Ces privilèges ne plaisent guère aux Han et trouvent cela inconcevable! Les tensions à ce sujet sont visibles dans les provinces éloignées.

L'État, pour maintenir l'harmonie, a assoupli la politique pour les Han en permettant à un couple provenant de deux ethnies différentes ou à un couple dont les parents Han issus d'une famille dont ils sont enfants uniques d'avoir plus d'un enfant (Miniyan, 2011). Cet assouplissement sert les intérêts du gouvernement puisque cela va dans le sens recherché mais de manière plus subtile. Au lieu de coloniser à la manière forte, les Han se marient avec les autres ethnies pour avoir plus d'enfants, ce qui a comme conséquence que les ethnies se diluent tranquillement, jusqu'à la quasi-extinction.

7.1.1.2. UNE DÉMOGRAPHIE ALARMANTE ET UN SYSTÈME DE SANTÉ DÉFAILLANT

Tel que spécifié auparavant, c'est en l'an 2 que le premier recensement connu de la Chine impériale a eu lieu (12 336 470 familles et 51 671 400 individus selon Gernet, 2005), soit une famille de quatre personnes au lieu de la règle actuelle officielle limitant les familles à trois personnes. Aujourd'hui, la Chine compte 1 349 585 838 habitants (The World Factbook, 2013). Deux conséquences importantes découlent de cette démographie plus ou moins contrôlée et qui posent des problèmes à la Chine. D'une part, la main-d'œuvre totale en Chine ne cesse d'augmenter d'année en année. En 2011, la main-d'œuvre s'élevait à 795,4 millions (The World Factbook, 2013) avec 20 millions de jeunes qui entrent annuellement sur le marché du travail (Maupied, 2010), ce qui donne bien des maux de tête à l'État chinois dont un des mandats est de s'assurer d'offrir un emploi à tous les Chinois en âge de travailler. D'autre part, la politique du mariage tardif (22 ans pour les hommes et 20 ans pour les femmes) du début des années 1970 et la politique de l'enfant unique mise en application en 1979 font en sorte que la Chine aujourd'hui est un des pays qui vieillit le plus rapidement au monde avec 12 naissances et 7 décès pour 1 000 habitants (The World Factbook, 2013), ce qui donne un renouvellement réel de la population de 5 naissances pour 1 000 habitants.

Miniyan (2011) présente d'autres conséquences :

- structure familiale déséquilibrée : 4 grands-parents, 2 parents, 1 enfant
- défauts de personnalité de la génération enfant unique
- population hommes / femmes non équilibrée : dans certaines régions, il existe toujours des gens qui préfèrent un garçon à une fille. Certains hommes divorcent parce que la femme n'a pas pu avoir un garçon et ils se remarient pour tenter leur seconde chance. De plus, pour éviter certains avortements, il est interdit de faire des examens pour connaître le sexe du bébé.

Figure 7 - 1 : Courbe démographique de la Chine (population totale)

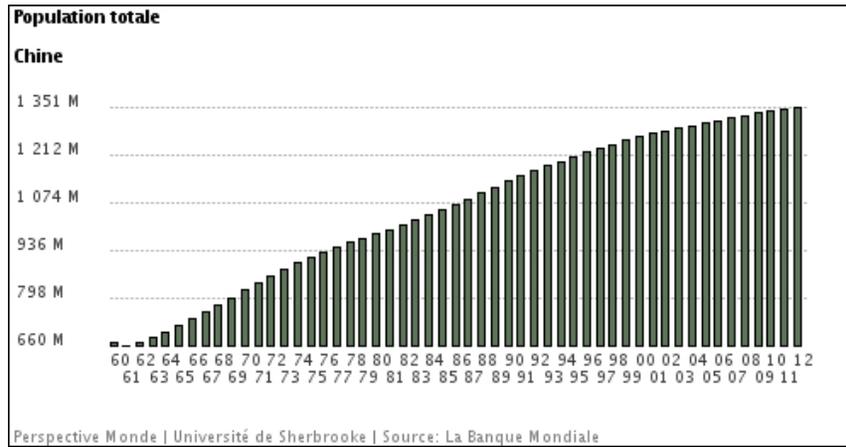


Figure 7 - 2 : Courbe démographique de la Chine (0 – 14 ans)

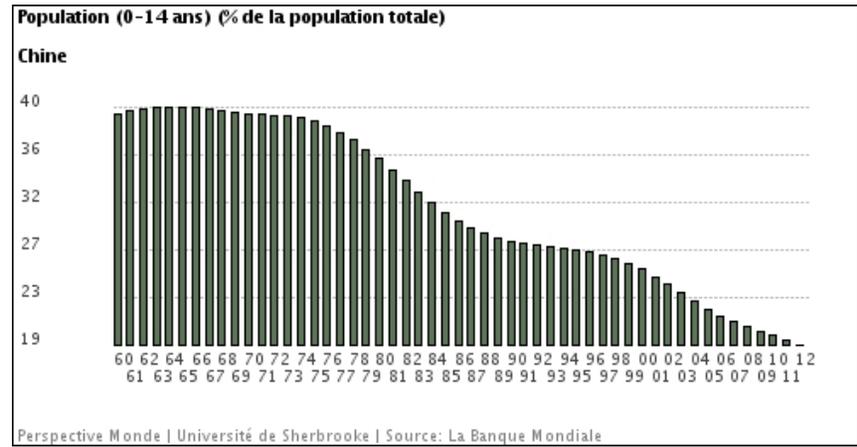


Figure 7 - 3 : Courbe démographique de la Chine (15 – 64 ans)

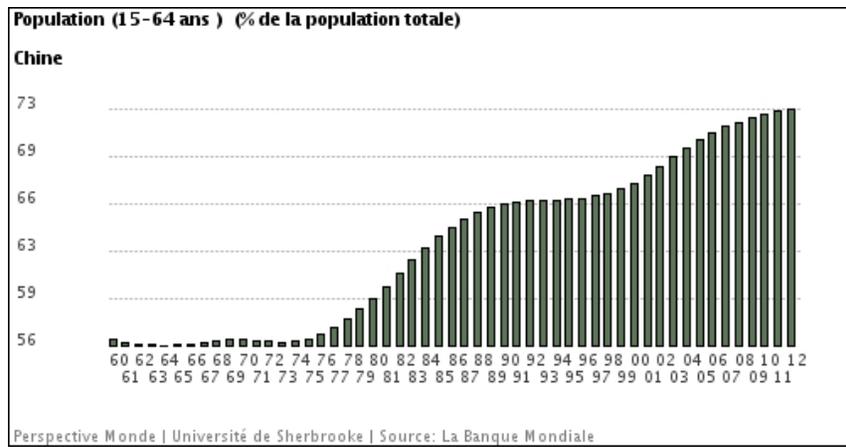
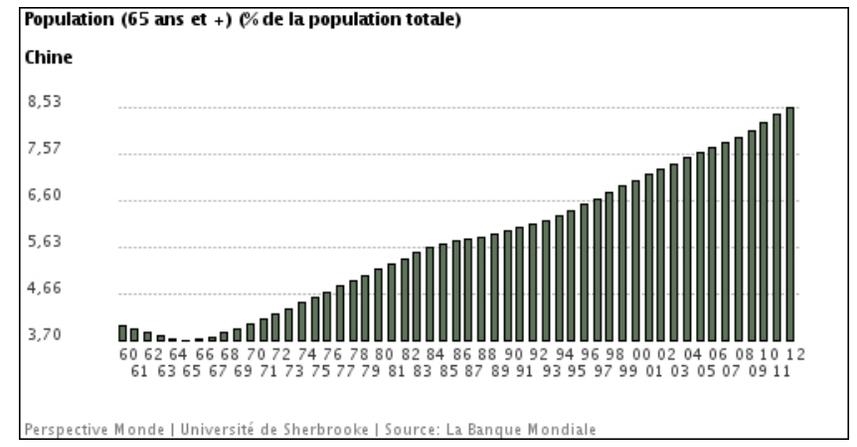


Figure 7 - 4 : Courbe démographique de la Chine (64 ans et +)



Ce vieillissement pousse les Chinois à s'inquiéter quant à leurs pensions de retraite (ce point arrive en septième position du top 10 des préoccupations des Chinois en décembre 2011 selon Chine Informations, 2011). Le gouvernement, pour calmer les esprits a accordé sept augmentations de la pension de retraite de base entre 2005 et 2010 seulement!

De plus, la Chine enregistre en moyenne 13 millions d'avortements annuellement (1 femme sur 2 a avorté au moins une fois dans sa vie) sans oublier les stérilisations forcées et les abandons de bébés de sexe féminin (Gèneéthique.org, 2009; Chine Informations, 2013). Le déséquilibre entre les sexes est établi : il y a 111 hommes pour 100 femmes, ce qui crée certaines situations explosives comme les disparitions, les viols, le trafic humain, la prostitution, etc. (Chine Informations, 2013 ; The World Factbook, 2013 ; TILZ, 2007). Enfin, le nombre d'enfants vivant « au noir » (cachés aux autorités pour éviter de payer des amendes exorbitantes) est difficilement recensable par la Commission d'État pour la population et le planning familial. Ces enfants ne sont pas envoyés à l'école et sont utilisés dans toutes sortes de trafics (esclavage des enfants) ou même abandonnés (The World Factbook, 2013).

Pour remédier à la situation, l'État chinois, en mars 2013, est en train de réétudier la politique de l'enfant unique pour voir s'il y a lieu de l'assouplir davantage, voire de l'abolir (Bérard, 2013; RFI, 2013; Le Monde, 2013). La Chine compte également sur le retour de sa diaspora, la plus importante au monde (près 100 millions de personnes selon Picquart, 2011), attirée par le miracle chinois, pour se renouveler démographiquement parlant.

Enfin, ce qui n'est pas rassurant non plus est l'état du système de santé aux prises avec de nombreuses réformes fort complexes qui risquent d'être très longues et coûteuses (Domenach, 2008; Picquart, 2011). Les hôpitaux, en nombre insuffisant (4.2 lits pour 1000 habitants selon The World Factbook, 2013), sont gérés par des administrateurs incompetents. Les équipements sont obsolètes (c'est encore plus flagrant dans les régions moins développées). Le nombre de médecins est insuffisant (1.42 médecins pour 1000 habitants selon The World Factbook, 2013). Malgré des dépenses de 5.1% du PIB en 2010 (The World Factbook, 2013), il reste que les efforts étatiques sont nettement en-dessous de ce dont a besoin la Chine pour se refaire une santé et rassurer ses citoyens pour qui c'est une préoccupation fort capitale : la disponibilité et les prix des soins de santé arrivent en deuxième position du top 10 des préoccupations des Chinois en 2011 (Chine Informations, 2011) puisque les dépenses des Chinois en santé ne cessent d'augmenter d'année en année passant de 21\$ US en 1995 à 286 \$ US en 2012 (Perspective Monde, 2013). Ces sommes peuvent paraître dérisoires pour un Occidental, mais elles ne le sont guère pour un

Chinois! D'ailleurs, pour calmer les esprits, l'État entame des réformes que Darimont et Liu (2013 : 105) présentent :

La dernière réforme en date tente de trouver un moyen terme entre un modèle reposant sur la fourniture de soins par le secteur public et un modèle fondé sur l'assurance individuelle privée. La Chine emboîte ainsi le pas de pays qui, après avoir, dans les années 90 et au début du XXI^e siècle, renforcé la place du secteur privé dans leur système de santé, s'orientent aujourd'hui vers un système de santé public. Toutefois, ces réformes incessantes ont conduit à un manque de transparence du fonctionnement du système de santé et, par conséquent, à une perte de confiance du public.

Il reste encore fort à faire et l'État est conscient de la tâche titanesque qui l'attend.

7.1.1.3. UN SYSTÈME D'ÉDUCATION ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE À LA TRAÎNE

La politique des neuf ans d'études obligatoires³ (primaire et secondaire junior) a porté ses fruits puisqu'elle a permis de combattre l'analphabétisme : en 2008, le taux d'alphabétisation a atteint 92,2 % de l'ensemble de la population (The World Factbook, 2013). La Chine a la population la plus instruite la plus nombreuse au monde avec ses 300 millions de personnes instruites (Picquart, 2011). En 2006, 177 471 400 étudiants sont inscrits officiellement dans les divers établissements éducatifs chinois (tous niveaux confondus). À ce chiffre astronomique, il faut ajouter 30 millions d'étudiants additionnels inscrits dans les programmes d'éducation à distance (WES, 2006). La Chine arrive en 44^e position (sur 60 pays) quant au taux de scolarisation dans l'enseignement supérieur et 36^{ème} au niveau de la recherche, la formation, l'information, la communication et la culture (UNESCO cité dans GlobEco, 2013).

La vie quotidienne des étudiants chinois est très différente de celle des étudiants occidentaux. Par exemple, un étudiant américain passe trois heures par jour à communiquer avec ses amis⁴ et à regarder la télévision alors que l'étudiant chinois n'y consacre qu'une heure par jour (Duncan, 2012). L'encadré suivant présente une journée typique dans la vie de l'étudiant chinois.

³ Signalons que certaines régions éloignées de la Chine (rurales et autonomes) ont à leur disposition un enseignement de qualité médiocre ou inexistant. Les objectifs des plans de Dakar d'offrir une éducation de qualité gratuite et obligatoire et de faire le suivi avec les écoliers sont en branle (Picquart, 2011). De plus, l'absentéisme des filles de ces régions est un fait usuel sans parler de la qualité de l'enseignement secondaire qui est très variable (de nulle à très bonne) selon les institutions ; un phénomène encore plus accentué avec la montée en flèche des établissements privés (Domenach, 2008).

⁴ Rappelons que la Chine comprend le plus grand nombre d'utilisateurs d'Internet au monde avec 389 millions en 2009 (The World Factbook, 2013).

Encadré 7 - 1 : Une journée typique dans la vie d'un étudiant chinois

En Chine, l'année scolaire dure 10 mois et est séparée en deux semestres : août à fin décembre et février à fin juin. Il n'y a pas d'autres vacances prévues.

De manière générale, avant le premier cours de la journée, vers 7 h du matin, tout le monde s'assemble pour la levée du drapeau et l'hymne national. Ensuite, c'est l'entrée en classes qui ne se terminent que vers 20 h 30 avec deux arrêts prévus pour le repas du midi et celui du soir vers 17 h 30. Après ce dernier repas, c'est le temps de faire les devoirs (toujours à l'école). L'étude est obligatoire, même le dimanche, jour de repos. À 10 h, c'est la pause santé avec des exercices de gymnastique et d'étirements, et ce, de manière disciplinée à la militaire. Une autre pause de 10 minutes a lieu vers 11 h et 15 h 30 pour la relaxation (massage du cou sur fond musical). À la fin des cours du soir, ce sont les élèves qui font le ménage de leurs locaux, et ce sera vérifié par un adulte le lendemain matin.

Les dix cours de la journée durent 45 minutes chacun et se répètent quotidiennement. Une journée par semaine est consacrée au discours durant laquelle les étudiants donnent des cours et font des exposés oraux. En suivant ce rythme soutenu, les élèves sont fatigués et dorment souvent en classe. Un rapport du Centre de recherches de la jeunesse et de l'enfance de Chine publié en mai 2011 va dans ce sens en affirmant que 80 % des élèves chinois ne dorment pas assez.

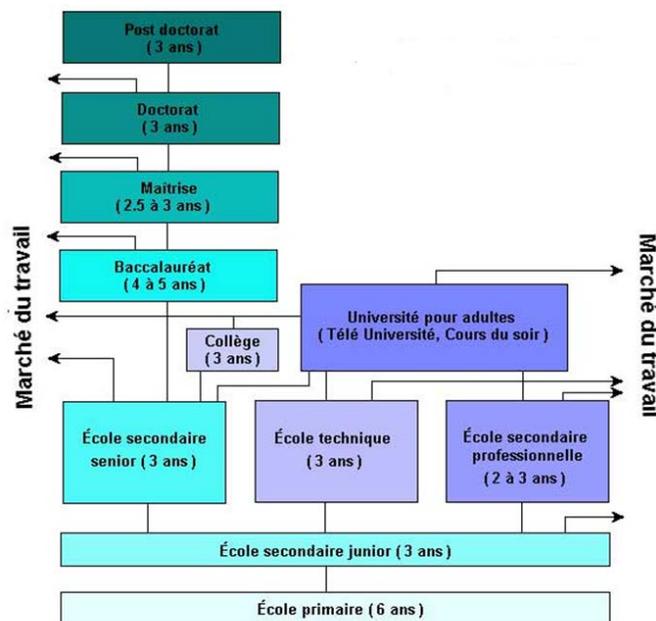
Sources :

PIE. « Petit tour du monde des écoles (II) Le système scolaire en Chine. Revues et analyses. », *Trois-Quatorze*, no 30, [En ligne], <http://www.piefrance.com/trois-quatorze/reportages/le-systeme-scolaire-en-chine/> (Page consultée le 18 janvier 2012)

CHINA DAILY. « Chine : 80 % des jeunes élèves ne dorment pas assez », [En ligne], www.chinadaily.com.cn/fr/chine/2011-05/31/content_12609623.htm (Page consultée le 18 janvier 2012)

Le système d'éducation chinois est conçu de manière à permettre aux jeunes d'accéder au marché du travail après de courtes formations (deux ou trois ans) et de pouvoir bénéficier d'une formation continue grâce aux cours du soir et à la télé-université. Il comprend plusieurs subdivisions mises en évidence dans la figure suivante :

Figure 7 - 5 : Le système d'éducation chinois (© Parent, 2001)



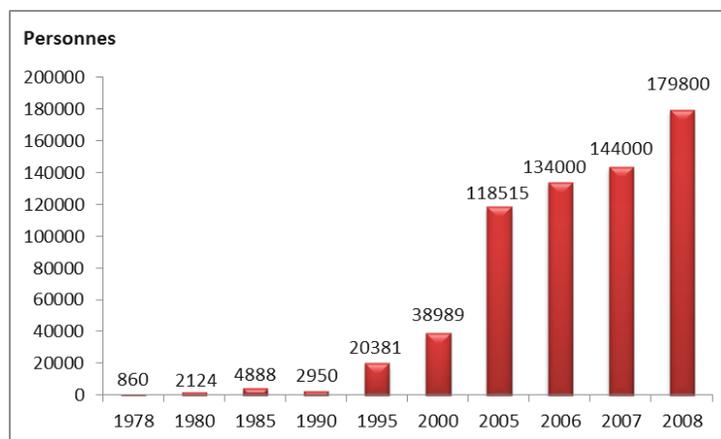
Michel Parent 2001

Le système d'éducation chinois a subi diverses transformations majeures depuis 1949 pour s'améliorer d'année en année. Cependant, la formation universitaire (privée et publique) n'atteint pas encore le niveau des formations universitaires occidentales⁵. Il y a un retard considérable à rattraper, d'autant plus que l'investissement de l'État en éducation est nettement insuffisant, ne constituant que 3% du budget de l'État (Domenach, 2008 : 106-107) :

Une minorité d'universités d'élite reçoivent de l'État des sommes considérables et cherchent à progresser dans les classements internationaux. Mais, même dans ces universités, le problème est celui de la qualité. Non pas tant celle des étudiants, qui sont passés par une sélection très dure et travaillent sans compter, mais celle des professeurs, qui pratiquent une pédagogie inutilement autoritaire et n'ont souvent qu'une idée vague du niveau requis en Occident. Et plus encore d'une administration recrutée sur des critères politico-bureaucratiques et non professionnels. Et c'est l'inadéquation au marché : l'enseignement, pas toujours actualisé et peu pratique, ne valorise pas la mobilité, notamment internationale. Les étudiants le savent, et c'est pourquoi les meilleurs d'entre eux partent en Occident, ou, depuis peu, à Hong Kong et en Australie.

Justement, comme le souligne Picquart (2011 : 174) le nombre des étudiants a explosé ces dernières années (87% d'entre eux seraient financés par leurs parents) :

Figure 7 - 6 : Étudiants chinois à l'étranger : 1978 à 2008 (© Picquart, 2011 : 174)



Ces Chinois étudiants à l'étranger se spécialisent majoritairement en management, économie, finance, commerce international, affaires, administration, télécommunications, hautes technologies et agriculture. Les destinations privilégiées majoritairement sont les États-Unis, la Grande-Bretagne et l'Australie sauf pour l'agriculture où ce sont les Pays-Bas (Picquart, 2011).

Pour combler ce retard, les universités chinoises multiplient les alliances avec leurs homologues étrangères qui les courtisent intensément (la compétition est féroce). Dans le cadre de ces ententes, de plus en plus d'étrangers étudient en Chine, à commencer par les Japonais qui privilégiaient auparavant

⁵ Consulter l'annexe 32 pour avoir une idée du classement mondial des universités chinoises.

les États-Unis. Ajoutons à cela le relais culturel chinois le plus puissant, les Instituts culturels chinois Confucius qui sont en relation avec les universités du monde entier. Leur nombre dépasse les 500 et sont considérés comme un moyen subtil de propagande et d'influence (le *soft power* de Picquart, 2011).

Enfin, la diaspora chinoise joue également un tour dans la revitalisation du secteur de l'éducation et de la recherche qui est devenu un secteur fort dynamique ces dernières années. Ainsi, à Shanghai seulement, il y a plus de 1 000 centres de recherche qui emploient environ 670 000 personnes. D'ailleurs, les technologies chinoises ont un niveau de 60% proche du niveau mondial et l'écart ne cesse de s'amenuiser rapidement (Picquart, 2011).

Pour ce qui est de la formation professionnelle, elle a été mieux encadrée grâce à la loi promulguée en 1996. Le ministère chinois de l'Éducation a facilité l'accélération de la formation professionnelle en construisant divers centres d'éducation, notamment dans les régions défavorisées. Il a également entrepris des actions urgentes pour combler les besoins en main-d'œuvre spécialisée dans le secteur manufacturier et des services. De plus, des collaborations tripartites État-universités-entreprises⁶ commencent à se développer pour mieux répondre aux besoins des diverses industries naissantes en main-d'œuvre spécialisée qualifiée.

7.1.1.4. THE AMERICAN DREAM, VERSION CHINOISE

Selon le dernier rapport de GlobEco (2013), la Chine arrive à la 42^{ème} position (sur 60 pays) pour l'indice du bonheur global, 47^{ème} pour la qualité de vie et 33^{ème} pour la paix et la sécurité. Justement, selon le *Quotidien du Peuple en ligne* (2010), les dix désirs les plus ardents des Chinois sont les suivants :

1. Gagner plus d'argent (72.68%).
2. Voyager à l'étranger (65.12%).
3. Que la Chine devienne le pays le plus puissant du monde (54.09%).
4. Conduire une voiture de grande marque (48.50%).
5. Disposer d'une villa⁷.
6. Lire énormément de livres (45.23%).
7. Avoir des amis partout (44.39%).
8. Devenir patron (37.03%).

⁶ Les principaux acteurs sont les suivants : le Ministère chinois de la science et de la technologie, l'Académie d'ingénierie de Chine, l'Académie des sciences de Chine, la Fondation des sciences naturelles de Chine, la Société des sciences et techniques de Chine, les établissements d'enseignement supérieurs (privés et publics), les entreprises industrielles (chinoises ou non), les secteurs de la défense nationale, les organismes locaux de recherche scientifique.

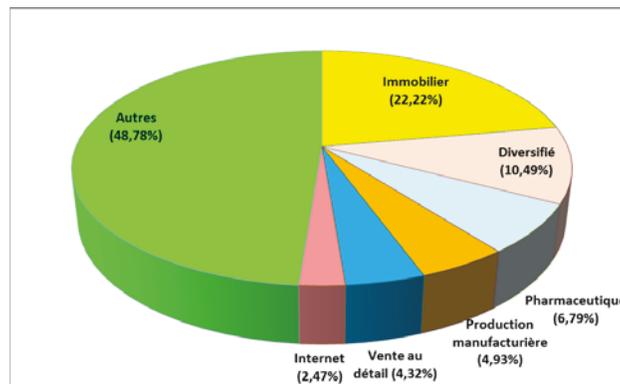
⁷ Pourcentage non précisé.

9. Gagner le gros lot (26.85%).

10. Être en « tao hua yun⁸ » (25.67%).

Lorsque nous examinons ces désirs, une bonne partie d'entre eux tourne autour de l'argent et les richesses. D'ailleurs, les millionnaires se comptent aujourd'hui par milliers tandis que les milliardaires sont de plus en plus nombreux. En effet, avec ses 161 milliardaires (122 provenant de la Chine continentale et 39 provenant de Hong Kong), la Chine se hisse à la seconde position derrière les États-Unis (442 milliardaires) et suivie de la Russie (110 milliardaires) selon le classement de *Forbes* de 2012 basé sur la capitalisation de mars 2013. Elle représente donc 11.3% du classement. La moyenne d'âge des milliardaires est de 53 ans (55 ans si Hong Kong est incluse). Le plus riche de Hong Kong a amassé une fortune de 31 billions de \$ US (en date de mars 2013) alors que, en Chine continentale, le plus riche pèse 11.6 billions de \$US. Les secteurs⁹ sont multiples et variés dont voici le top 6 (*Forbes*, 2013) :

Figure 7 - 7 : Secteurs d'activité des milliardaires chinois



Pour ce qui est des millionnaires, la Chine comprend 2 700 000 millionnaires en 2012 selon le Hurun Research Institute rapporté par Marketing Chine (2012); Beijing, à elle seule, compte 2 000 millionnaires (Du Peng, 2013). Ces riches chinois montrent leurs avoirs : « En Chine, quand on a de l'argent ou du pouvoir, on le dit et on le montre sans complexe! » (Picquart, 2011 : 236) D'ailleurs, il n'y a rien de mieux que d'aller à Macao, l'empire du jeu, pour dépenser sa fortune et/ou pour gagner plus. Il s'agit du seul territoire de la Chine où les jeux d'argent sont permis depuis plus de 150 ans. Cette ville-casino génère

⁸ En amour, c'est avoir de la chance alors que, au travail, c'est avoir plus d'opportunités de réussir.

⁹ Selon certains, le secteur de l'immobilier serait une grosse bulle spéculative qui risque d'éclater d'un moment à un autre. Des villes sont construites et restent inhabitées. (Brown, 2011)

(et de loin) des profits fort importants, représentant 63.9% du PIB local ou 9.45 milliards d'euros (Picquart, 2011)!

De plus, ces Chinois riches s'expatrient de plus en plus, ce qui ne plaît guère ni au gouvernement ni au peuple. Le *Quotidien du Peuple en ligne* (2010) présente la situation :

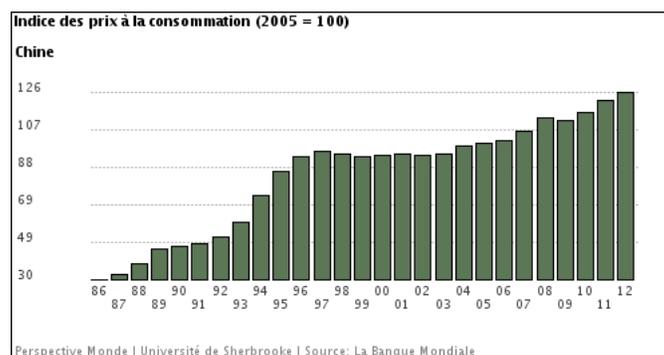
Le « Quotidien de la Jeunesse chinoise » rapporte qu'au cours de la décennie écoulée, un nombre croissant de cerveaux, d'élites intellectuelles, de grosses fortunes et d'hommes d'affaires riches s'expatrient pour aller s'établir dans des pays occidentaux développés de l'Europe, de l'Amérique du Nord ou bien en Australie en tant qu'étudiants ou bien qu'en tant qu'immigrants investisseurs ou immigrants qualifiés. Ce phénomène-là est appelé en Chine le « troisième exode » depuis la réforme et l'ouverture sur l'extérieur en fin des années 70 du siècle dernier.

Les raisons de cet exode se résument comme suit (*Quotidien du Peuple en ligne*, 2010) :

1. Un besoin du sentiment de la sécurité.
2. Un besoin de la préservation de la valeur des fonds.
3. L'éducation des enfants.
4. L'« empressement » du pays d'accueil.

Les Chinois aiment le luxe, les marques étrangères, la mode, les belles choses, avoir du plaisir... (Jolly, 2011) «**Consommer, se distraire et vivre mieux, c'est la reconnaissance, la richesse, la dignité, et un rang social pour tous les Chinois!**¹⁰» (Picquart, 2011 : 151) La classe moyenne se développe à un rythme soutenu et rapide. Selon la Banque Mondiale, l'épargne domestique brute a été multipliée par 16 634 et les dépenses de consommation des ménages par 5 022, et ce, entre 1970 et 2012 (Perspective Monde, 2013). L'inflation, quant à elle, bien que contrôlée par l'État, continue de monter d'année en année comme en fait foi la figure suivante :

Figure 7 - 8 : Indice des prix à la consommation (Chine)



¹⁰ En gras dans le texte original de l'auteur.

Cette fixation de la société chinoise sur l'argent est nourrie par le succès (Hofstede, 1980, 2011). Concrètement, cette particularité peut être illustrée par le fait que la famille et les loisirs sont relégués aux oubliettes, ce qui compte c'est le travail acharné et constant. Deux constats sont à faire à ce sujet :

- Les parents qui travaillent comptent sur une nourrice ou les grands-parents pour s'occuper de leur enfant. Ils peuvent même travailler à des centaines de kilomètres, voire des milliers, loin de leur famille pour avoir un travail meilleur et une rémunération plus intéressante (Hofstede, 2013) comme c'est le cas de 200 millions de travailleurs ruraux qui ont migré vers les villes (The World Factbook, 2011). Il peut se passer des mois avant que la famille ne se réunisse pour quelques jours avant une nouvelle longue séparation. Il en résulte une cellule familiale éclatée, des enfants éduqués par d'autres personnes que leurs parents et des relations sociales distantes. Les conséquences réelles de ceci ne sont pas actuellement mesurables, mais elles le seront dans quelques années avec du recul...
- Le temps libre n'est pas si important, car il est considéré comme une perte de temps. Ceci est visible avec les petits commerces de services qui ferment tard la nuit et ouvrent tôt le matin (Hofstede, 2013), donnant cette impression que les villes ne dorment jamais. Dans les milieux de travail en entreprise, les semaines de travail sont très longues et les usines roulent 24 heures sur 24. Les employés sont logés sur place pour éviter des pertes de temps inutiles en transport et pour accentuer l'emprise de l'entreprise sur le travailleur.

Aujourd'hui, le pourcentage officiel de la population vivant sous le seuil de la pauvreté est de 13.4 % (plus de 180 millions de personnes, l'équivalent de 5 fois la population canadienne). Dans les faits, 98.99 millions de personnes habitant en zones rurales vivent en-dessous de la ligne officielle de pauvreté absolue fixée (en 2011) à un revenu annuel de 2 300 RMB (environ 395 \$ CAD), soit un peu plus de 1\$ par jour (The World Factbook, 2013). L'État chinois tente tant bien que mal de créer des zones de développement industriel orientées vers l'exportation dans les régions éloignées et intérieures (loin de la côte) afin d'attirer les capitaux étrangers (Siika, 2001) comme c'est le cas du succès de la ville de Chongqing (Naisbitt et Naisbitt, 2010; Tse, 2010; Picquart, 2011).

De plus, le développement économique accéléré de ces dernières décennies a causé deux problèmes majeurs pour le gouvernement. Premièrement, les provinces côtières sont plus développées et plus riches que les provinces intérieures, créant ainsi une Chine à deux vitesses, à deux visages, ce qui n'est pas rassurant à long terme pour le gouvernement central qui veut assurer la paix et l'harmonie et estomper les différences entre les riches et les pauvres dans l'ensemble du territoire. Pour contrer ce

problème, la Chine compte notamment sur l'aide publique fournie par le Japon, principal pourvoyeur d'aides publiques à la Chine (Maurel, 2008).

Ceci dit, pour réaliser ce rêve chinois, les Chinois travaillent beaucoup et souffrent, notamment...

[...] « tribu des fourmis » de Chine, un terme forgé par les sociologues chinois pour décrire ces jeunes migrants en lutte pour la vie, qui, armés de leur seul diplôme, partent vers les grandes villes dans l'espoir d'une vie meilleure, mais pour n'y trouver finalement que des emplois sous-payés et des conditions d'existence épouvantables. [...] Les appartements sordides où la « tribu des fourmis » vit ont habituellement de nombreux petits restaurants, cybercafés, salons de coiffure et cliniques à proximité, d'après l'enquête. Les « fourmis » n'ont pas d'emploi stable et leur salaire moyen est inférieur à 2 000 Yuans par mois, dit-il.

Lian Si, chercheur-boursier à l'Université de Beijing, qui a écrit un livre sur la « tribu des fourmis » dit : « Ils sont en tous points similaires aux fourmis. Ils vivent en colonies dans des endroits exigus ; ils sont intelligents, durs à la peine, et pourtant anonymes et sous-payés ».

Ces conditions de vie difficiles de la « tribu des fourmis » sont un problème social grave, et le gouvernement devrait s'attacher à créer des « villes de deuxième ou troisième niveau » afin d'attirer davantage de diplômés depuis les grandes villes, dit le Livre Bleu. (Quotidien du peuple en ligne, 2010)

Enfin, dans un tout autre ordre d'idées, avec l'ouverture sur le monde, les mœurs évoluent dans les grands centres urbains de la Côte. Les Chinois sont devenus un peu plus ouverts d'esprit, notamment les jeunes (n'ayant pas connu le communisme de Mao) qui veulent profiter de ce qu'ils ont à leur disposition et emprunter des modes étrangères, américaines surtout au niveau des vêtements, de la musique, des jeux... Même la question des gays n'en est plus une parmi les jeunes. Les gays ont leurs antres favoris connus des autorités. Picquart (2011 : 157 - 158) explique :

L'homosexualité, largement tolérée durant l'époque classique, prévalait auprès des empereurs.

Des figures historiques de l'homosexualité masculine perdurent à travers les dynasties et n'ont jamais disparu. L'attitude était assez tolérante tant que les homosexuels accomplissaient leurs devoirs filiaux, se mariaient et assuraient la continuité familiale.

À partir des années 1980, la tolérance dans ce domaine s'est développée face aux résistances sociétales (dont certains courants confucianistes, taoïstes, bouddhistes) mais elle a évolué au fil des ans. En 1997, l'homosexualité a été dépénalisée²⁸. C'est en 2001 qu'elle a été retirée de la liste des maladies mentales. Depuis, c'est un sujet d'étude dans les universités et pour la majorité des jeunes, cette question n'est plus un problème.

²⁸ Cette année, la sodomie a été décriminalisée.

Pour conclure, la nouvelle génération de Chinois est bien différente de la génération ancienne. Elle vit dans une Chine plus riche, plus avancée et plus dynamique mais aussi plus polluée comme nous le verrons plus loin.

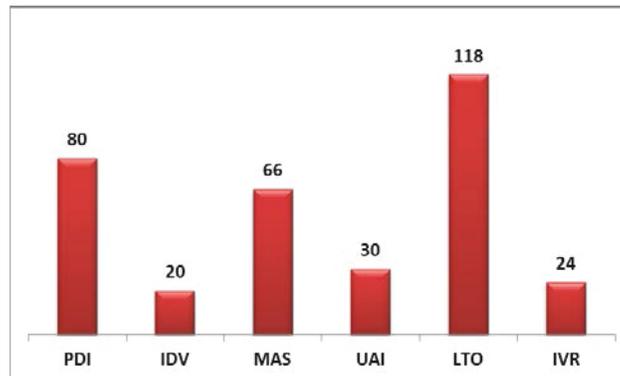
7.1.1.5. DES DIMENSIONS CULTURELLES RÉVÉLATRICES D'UNE CERTAINE RÉALITÉ

Les principales dimensions culturelles de la Chine selon le modèle de Hofstede sont les suivantes :

- Distance hiérarchique (PDI pour *Power Distance Index*)
- Individualisme versus collectivisme (IDV pour *Individualism*)
- Masculinité versus féminité (MAS pour *Masculinity*)

- Tolérance à l'incertitude (UAI pour *Uncertainty Avoidance Index*)
- Orientation à long ou à court terme (LTO pour *Long-term Orientation*)
- Indulgence versus retenue (IVR pour *Indulgence versus Restraint*)

Figure 7 - 9 : Dimensions culturelles chinoises



La société chinoise est une société orientée sur le très long terme dans laquelle la persistance et la persévérance sont considérées comme normales (Hofstede et Bond, 1988). La notion du temps a comme référence infinie celle de l'univers et non la durée déterminée de la vie humaine. Il faut être patient, car tout vient à point à qui sait attendre :

Se modeler sur le rythme de l'univers, c'est aussi en quelque sorte utiliser une forme de pensée circulaire plutôt que linéaire. À l'instar des saisons qui se succèdent indéfiniment dans le même ordre, sans jamais être les mêmes, il sera donc naturel, de revenir constamment à la tradition, de s'appuyer sur elle et de lui accorder une place à chaque étape du progrès. Pour le Chinois, il est important de retrouver quelque chose qu'il connaît déjà, à travers la nouveauté qui se présente. La tradition remplit ce rôle. (Villemure, 1996 : 17)

Comme le précise Hofstede (2011), les Chinois ont tendance à être économes, utilisant les ressources à leur disposition avec parcimonie ; ils tendent à investir dans des projets à très long terme (l'immobilier est un bon exemple). Les traditions peuvent être adaptées pour convenir aux conditions actuelles. Les Chinois reconnaissent que le gouvernement est exercé par les hommes et non par une influence extérieure comme Dieu ou la Loi. Les façons de penser se concentrent sur la pleine confiance ou non ; les probabilistes n'ont guère leur place dans le monde chinois.

La seconde dimension la plus significative est celle de la distance hiérarchique marquée par une acceptation de l'existence des inégalités entre les individus (Hofstede, 2013), héritage confucéen puisque les rapports entre les individus doivent obéir aux vertus confucéennes. C'est également un héritage légiste puisque les individus craignent l'autorité et les punitions. Comme l'explique Hofstede (2013), les gens n'ont aucune défense face à l'abus de pouvoir du supérieur.

Ceci dit, la société chinoise est une société masculine, ce qui veut dire qu'elle tend vers des valeurs masculines comme le succès et le besoin de tout faire pour l'avoir au détriment de la vie privée, les loisirs. Les Chinois sont ambitieux et aiment les défis. Ce sont des entrepreneurs qui privilégient la compétition. Les hommes chinois ont plutôt des valeurs traditionnelles et préfèrent «objectiver» la femme (Hofstede, Hofstede et Minkov, 2010).

En plus, les Chinois tolèrent bien l'incertitude et sont à l'aise avec l'ambiguïté puisque, à la base, leur langue regorge de significations ambiguës (Hofstede, 1980, 2013 ; Hofstede et Bond, 1988). Tout est relatif comme les diverses doctrines philosophiques auxquelles ils se réfèrent simultanément. Par exemple, les ordres sont donnés de manière indirecte, mais le donneur d'ordres s'attend à ce qu'on s'y conforme. Les instructions dans lesquelles transparaît une certaine autorité inflexible sont vagues du fait de la langue chinoise, mais sont considérées comme un filet de sécurité pour l'exécutant. Les lois et les règlements abondent, mais il y a toujours moyen de les contourner ou de les adapter à la situation, pragmatisme confucéen oblige.

Avec un IVR de 24, la société chinoise tend vers beaucoup de retenue vivant sous le joug de règles sociales très strictes et de discipline morale. Comme expliqué par Hofstede, Hofstede et Minkov (2010), la société qui se retient est caractérisée par un faible pourcentage de personnes heureuses, un cynisme et un pessimisme ambiants, le peu d'importance accordé à la liberté d'expression et l'importance de maintenir l'ordre dans la nation (prioritaire) sans oublier le nombre significatif de policiers pour chaque groupe de 100 000 individus.

Enfin, la société chinoise est une société collectiviste pour qui les intérêts du groupe (de la famille) passent en premier, héritage confucéen oblige. Le groupe proche aura droit à des traitements de préférence alors que le reste aura droit à l'indifférence, voire l'hostilité (Hofstede, 2013).

Voyons maintenant ce qu'il en est pour le Japon.

7.1.2. LE JAPON : UNE SOCIÉTÉ ENTRE TRADITIONS ET RÉALITÉS CONTEMPORAINES¹¹

La société japonaise est une société résiliente qui a su s'adapter à bien des catastrophes et des privations tout le long du XX^e siècle afin de faire avancer le pays et le rendre une puissance économique en quelques décennies seulement. C'est une société riche, persévérante et ayant accès à des produits à la

¹¹ À moins d'indication contraire dans le texte, les principales sources de cette section sont les suivantes : Bernier (1995, 2007, 2009), Bouissou (1997), CLAIR (2010), Iwao, Iyanaga, Ishii et al. (2002), Le Bail (2005), Perspective Monde (2013), PIE (2010), Quid.fr (2009), Reischauer (1973) et The World Factbook (2013).

fine pointe de la technologie, connectée au monde (99.182 millions d'internautes en 2009 selon The World Factbook dont le tiers a un accès à haute vitesse selon Perspective Monde, 2013). Afin de mieux comprendre cette société, commençons par étudier sa composition ethnique.

7.1.2.1. UNE SOCIÉTÉ MONOLITHIQUE «HARMONIEUSE»

En raison de sa situation géographique (archipel isolé) et de sa politique d'isolement instaurée par les Tokugawa pendant des siècles, le peuple n'a pas eu l'occasion de se mêler avec d'autres ethnies ou peuples. D'ailleurs, ce n'est guère un pays d'immigration.

Le peuple japonais est composé de 98.5% de Japonais. Il s'agit d'une branche de «la race mongoloïde dont les Chinois et les Coréens forment les autres rameaux» (Reischauer, 1973 : 22) avec une mention particulière de l'ethnie Aïnou, une des peuplades primitives dont les quelques descendants sont majoritairement dans l'île de Hokkaido, reconnaissables à leurs caractéristiques physiques (ex. le système pileux très développé).

Toutefois, bien que les Japonais soient un peuple monolithique, cela n'empêche pas qu'il y ait des tensions invisibles dues au système des castes¹², un héritage des Tokugawa. Cela touche principalement la caste la plus basse du système, les innommables, à savoir les *eta* :

Au nombre d'environ trois millions, les *eta* ne se distinguent pas ethniquement des autres Japonais. La discrimination contre eux est d'origine fonctionnelle et religieuse : ils sont spécialisés dans la boucherie, le tannage et les activités liées à la mort, impures au regard du bouddhisme. Les Tokugawa en ont fait des hors-caste, regroupés dans des villages spéciaux dont le nom ne figurait pas sur les cartes – d'où leurs autres noms de *burakumin* («les gens des hameaux») et de *hinin* («les non-êtres»). La population craint leur contact comme une souillure. Le régime Meiji abolit la discrimination légale, mais elle subsiste dans les faits. (Bouissou, 1997 : 70)

Ces parias, émancipés en 1871, ont vu leur nom changé pour *hisabetsu buraku no hitobito*. Ils souffrent de beaucoup de discrimination malgré le mouvement Eta, Buraku Kaihō Dōmei (ligue de libération des *burakumin*) qui a joué un rôle fort important dans les décennies 1960 – 1970. Aujourd'hui encore, les descendants de cette caste ont de la difficulté à se marier hors-caste et à accéder à des postes élevés puisque reconnaissables à leur nom de famille¹³ (Quid.fr, 2009).

En ce qui a trait aux étrangers, la première plus grande minorité ethnique étrangère existant au Japon est composée de 0.5% de Coréens (625 400 en 2002 selon Quid.fr, 2009). D'une part, les Coréens

¹² Consulter l'annexe 22 pour avoir une idée sur ce système.

¹³ *Koseki Shoshon* veut dire extrait d'acte d'état civil. Le registre familial se dit *Koseki Tohun* (ou *Koseki Tohon*). Ces noms de famille du *Koseki Tohun* se retrouvent dans les permis de conduire, de la police d'assurance... ils sont reconnaissables à leur nom de famille ou plutôt, pour être encore plus précis, aux kanjis translittérant leur nom de famille. Il est interdit aujourd'hui de prononcer même le mot «burakumin» en public.

Zainichi sont un héritage de la Seconde Guerre mondiale quand le Japon avait déporté près de 2 millions de Coréens pour effectuer des travaux forcés ou quand certains sont venus au Japon travailler de leur plein gré au Japon durant la guerre ou, tout simplement, quand certains d'entre eux sont venus au Japon comme réfugiés après 1945. À la fin de la Guerre, 600 000 Coréens ont décidé de rester au Japon avec l'accord du SCAP, et ce, même s'ils ont été privés (à la fin de l'Occupation) de la citoyenneté nipponne qu'ils avaient en tant que citoyens de l'empire japonais (Bouissou, 1997). Cette communauté est divisée en deux grands courants : les Mindan (65% de la communauté) pro-Corée du Sud et les Chongryon procommunistes (UN CERD, 2000). Les diverses associations coréennes sont très actives et revendiquent aux politiques la reconnaissance de leurs droits régulièrement. D'ailleurs, en 2003, le nombre de Coréens naturalisés a atteint un record (11 778 selon le Ministère de la justice japonais rapporté par Le Bail, 2005). Il s'agit d'une communauté «sociologiquement japonaise sans l'être ethniquement» comme le rapportent Takashi (1997) et Takamichi (1998).

La deuxième plus grande minorité ethnique étrangère au Japon est composée de 0.4% de Chinois (462 396 en 2003 selon les statistiques du gouvernement japonais rapportées par Le Bail, 2005). Cette communauté est composée de deux strates différentes : une ancienne provenant de Taïwan (et par ricochet de la Chine continentale) avant 1945 et une récente depuis la fin des années 1970 et qui s'est accélérée depuis quelques temps.

[...] ces nouveaux arrivants chinois qui se distinguent de l'image traditionnelle de l'immigré par deux caractéristiques. Il s'agit tout d'abord d'une population exceptionnellement qualifiée et qui jouit d'un niveau socio-économique élevé. 12 % feraient partie des classes sociales les plus privilégiées et la très grande majorité pourrait être comptée parmi les classes moyennes. (Le Bail, 2005 : 2)

De ces nouveaux arrivants chinois, un groupe qui ressort est celui des étudiants dont la majorité se greffe à la classe moyenne et riche. Un point intéressant soulevé par Le Bail (2005) est que peu de Chinois installés au Japon retournent en Chine, et ce, comparativement aux autres Chinois installés à l'étranger même si le nombre de naturalisations des Chinois est relativement stable (Le Bail, 2005). Cette communauté est très impliquée dans la vie civique comme ce fut le cas avec le Conseil municipal des étrangers de Kawasaki comme rapporté par Le Bail (2005 : 13) :

Pour ce qui est du comportement politique, là aussi, par comparaison à d'autres communautés étrangères, les nouveaux arrivants chinois font preuve d'une importante participation à la vie civique. La forte implication des Chinois dans la vie citoyenne locale contredit l'un des stéréotypes les plus ancrés sur les communautés chinoises à l'étranger, souvent considérées comme repliées sur elles-mêmes et indifférentes à la vie politique de la société d'accueil.

Contrairement à la communauté coréenne, les Chinois résidant au Japon «ne sont ni ethniquement, ni sociologiquement japonais ; même s'il s'opère inmanquablement une forme de resocialisation, les références chinoises restent fortes.» (Le Bail, 2005 : 15)

Enfin, la population japonaise est composée de 0.6% d'étrangers provenant de diverses nationalités¹⁴ (The World Factbook, 2013). Un point intéressant à soulever est qu'il existe une forte concentration de Brésiliens et de Péruviens parmi ces étrangers. Il s'agit, en réalité, pour la majorité d'entre eux de Japonais d'origine faisant partie de la diaspora nippone (les *Nikkeijin*). Ces derniers éprouvent beaucoup de difficulté à s'acclimater au Japon et à ses us et coutumes et sont rejetés par les Japonais :

Les travaux de Tsuda Takeyuki sur les *Nikkeijin* brésiliens, ethniquement japonais, mais culturellement étrangers, sont plus pessimistes sur la capacité du Japon à changer. Selon cet auteur, les Japonais confrontés aux *Nikkeijin* ont repris conscience de leur distinction culturelle, ce qui aurait entraîné une réaffirmation de l'identité ethno-nationale et un renforcement du caractère hégémonique de l'État-nation japonais. La présence des *Nikkeijin*, plutôt que d'ouvrir les conceptions japonaises de l'identité, a poussé à un retranchement vers une définition culturaliste de la nipponitude qui tend donc à exclure les *Nikkeijin*. (Le Bail, 2005 : 15)

Ironiquement, les *Nikkeijin* subissent une sorte de « racisme » et de rejet, encore plus prononcée qu'envers les étrangers d'origine non japonaise. En passant, en 2002, le nombre d'étrangers résidant au Japon est de 1 851 700 (Quid.fr, 2009). Il augmente pour atteindre en 2008 le chiffre de 2 220 660, confirmant la hausse constante ininterrompue depuis 48 ans. Toutefois, ce chiffre baissera pour la première fois en 2009 à 2 190 000, les étrangers préférant retourner chez eux en raison du marasme économique (Arnaud, 2010), ce qui n'aide guère la société japonaise en grand besoin de main-d'œuvre, démographie descendante oblige comme présenté dans la section suivante.

7.1.2.2. UNE DÉMOGRAPHIE ALARMANTE ET UN SYSTÈME DE SANTÉ EN RÉFORME

En effet, la population japonaise fait aujourd'hui (juillet 2013) face à d'autres défis qui la poussent à toujours continuer de travailler. Le pays est l'un de ceux qui sont confrontés le plus à un vieillissement démographique prononcé, comme le montrent les figures suivantes.

¹⁴ Consulter l'annexe 33 afin d'avoir la composition exacte des étrangers qui résident au Japon.

Figure 7 - 10 : Courbe démographique du Japon (population totale)

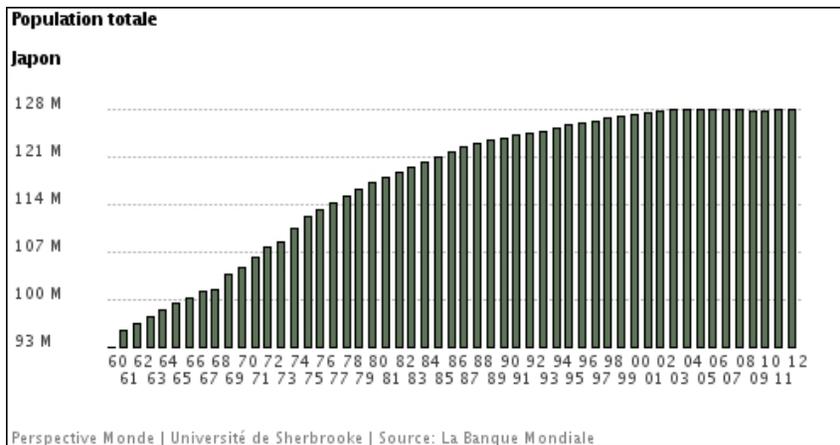


Figure 7 - 11 : Courbe démographique du Japon (0 – 14 ans)

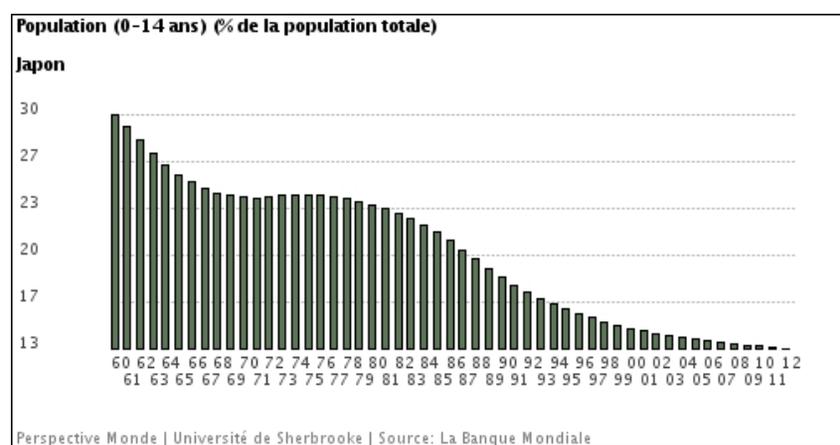


Figure 7 - 12 : Courbe démographique du Japon (15 – 64 ans)

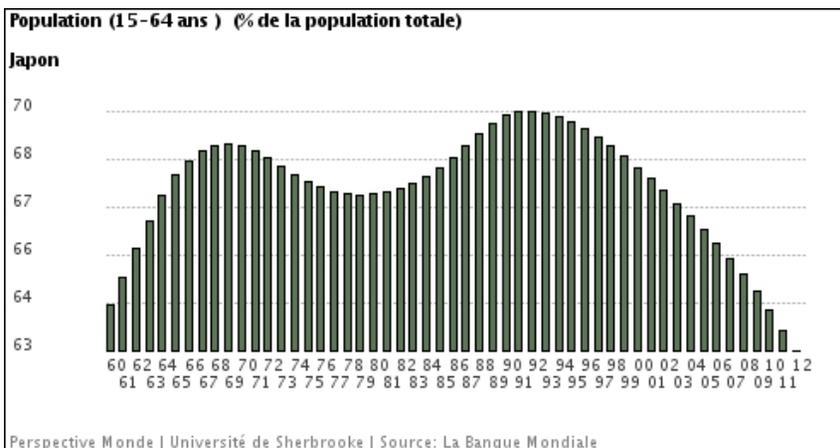
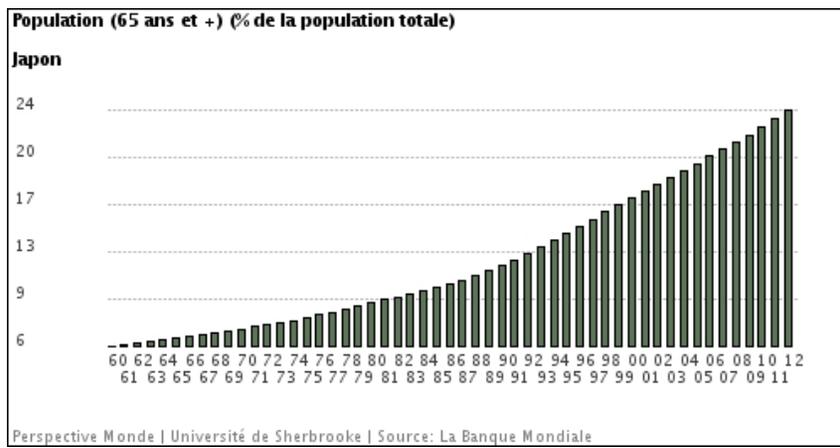


Figure 7 - 13 : Courbe démographique du Japon (64 ans et +)



La population japonaise stagne et ne se renouvelle presque pas. Les 0-14 ans et les 15-64 ans diminuent alors que les plus de 64 ans augmentent. D'ailleurs, en 10 ans, le Japon a multiplié par quatre le nombre de ses centenaires (11 346 en 1999 contre 40 399 en 2009) (Le Matin.ch & les agences, 2009). De plus, il y a plus de décès que de naissances : en 2013, il y a 8.23 naissances pour 1 000 habitants versus 9.27 morts pour 1 000 habitants, ce qui équivaut à une décroissance de la population de 0.1% (The World Factbook, 2013). Les avortements, quant à eux, avoisinent les 350 000 par an.

Pour régler ce problème criant, le Japon fait appel à la diaspora japonaise (*Nikkeijin*) qui se retrouve principalement au Brésil et aux États-Unis. Durant ces deux dernières décennies, le gouvernement nippon a incité les membres de cette diaspora à retourner à leur pays d'origine (4 000 en 1990 contre 316 000 en 2008), principalement pour régénérer la population vieillissante, pour combler certains secteurs d'activités qui ont besoin de travailleurs non qualifiés et pour se « débarrasser » des immigrants illégaux. Dans les faits, jusqu'à 230 000 Brésiliens d'origine japonaise sont retournés au Japon dans les années 1990 pour travailler dans le secteur industriel (The World Factbook, 2011). Toutefois, les résultats de ces politiques sont mitigés et plusieurs retournent à leur pays d'adoption, ne se reconnaissant pas dans leur pays d'origine qu'ils n'ont jamais connu pour une bonne partie d'entre eux.

Sans parler des médias occidentaux qui accusent le Japon d'épuiser ses travailleurs immigrants avec 27 étrangers morts par *karoshi* (épuisement professionnel) en 2009 (Arnaud, 2010). Les étrangers sont peu habitués à travailler autant que les Japonais. En effet, la semaine de travail normale est dans les années 1980 de 55 heures pour 7 jours de vacances par an pour atteindre, en 2003, 38 heures et 14 jours de vacances par an (Statistical Handbook of Japan, 2004). Cependant, environ 50 % des Japonais travaillent plus de 49 heures par semaine (Quid.fr, 2009). Tel que spécifié par Aktouf et Er-Rafia (2012), bien qu'une loi obligeant les fonctionnaires à prendre deux fins de semaine de repos par mois depuis 1989, les Japonais continuent de faire des heures supplémentaires¹⁵ et de se dévouer à leur travail aux dépens de leur santé. C'est une question d'honneur pour eux, ce qui n'est forcément pas le cas de tous les immigrants dont la conception du travail est fort différente.

Enfin, le gouvernement Abe a dans sa ligne de mire le problème démographique qui aura des conséquences visibles dans les années à venir. Dans la même lancée, il revoit également sa politique de l'immigration et de la citoyenneté. Il pousse également les Japonais à se marier en jouant sur les us et

¹⁵ Les heures supplémentaires ne sont pas payées et c'est laissé à la discrétion de la direction. C'est également un moyen d'accession à une promotion rapide.

coutumes et à avoir des enfants : l'âge moyen de la femme pour avoir son premier enfant était de 29.4 ans en 2007 (The World Factbook, 2013). L'État offre des compensations aux familles pour avoir des enfants. Les entreprises embauchent les femmes à temps partiel et leur permettent de quitter leur emploi pour quelques années afin de s'occuper des enfants et de retourner ensuite sur le marché du travail, pas forcément au sein de l'entreprise dans laquelle elles travaillaient. Les hommes, pères de familles, ont un salaire plus élevé que les célibataires (Yoneyama, 2008). Grâce à la législation prévue dans le Code du travail, les travailleurs ayant des enfants ne peuvent pas faire des heures supplémentaires élevées (articles 64 et 65) ni un travail de nuit (articles 34 et 35) à quelques conditions et exceptions près. (Jung, 2011)

Dans un tout autre ordre d'idées, le système de santé japonais en ressent le choc puisqu'il y a transfert de 25 à 33% des primes pour le fonds de santé pour les personnes âgées, ce qui coûte cher aux assureurs (St-Pierre et Girard, 2010). Notons que le système de santé nippon est parmi l'un des plus performants au monde. Comme l'expliquent St-Pierre et Girard (2010 : 6),

l'accès universel repose sur les régimes obligatoires d'assurance maladie fondés sur une affiliation professionnelle et financés par des cotisations patronales et syndicales. C'est une logique d'assurance sociale avec une contribution proportionnelle au salaire, charge répartie employés-employeurs, subventions de l'État et paiements directs des patients.

Il y a donc une cohabitation du système d'assurances privé et public que la personne bonifie, ce qui fait en sorte que tout le monde est couvert et personne n'est laissé pour compte. Selon The World Factbook (2013), le budget de la santé représente 9.5% du PIB en 2010; 2 médecins pour 1 000 habitants en 2006 et 13.7 lits pour 1 000 patients en 2009.

Trois particularités du système de santé nippon sont à signaler (St-Pierre et Girard, 2010; Jaime, 2012) :

1. La loi japonaise stipule que le médecin n'a pas besoin du consentement du patient pour procéder à un traitement quelconque, donc il n'y a pas de délai.
2. Les hôpitaux sont des OBNL appartenant à 75% aux médecins contre 20% à l'État et 5% à des coopératives. Ils sont tous gérés de la même façon suivant des normes gouvernementales très strictes et standards.
3. Les consultations sont très courtes, mais le Japonais vient environ 13 fois par année chez le médecin à titre préventif, c'est combiné avec des bilans de santé complets obligatoires effectués par les entreprises pour leurs employés. Le Japonais est en meilleure santé : il est plus question de prévention que de guérison. Il dépense également moins (2 878\$ par an en moyenne).

Pour faire face à ces défis, le gouvernement a entamé une réforme modérée du système (St-Pierre et Girard, 2010 : 25) :

- Augmentation du paiement direct de 10 à 20 % pour les patients de 65 à 74 ans et de 20 à 30 % pour les autres citoyens jusqu'à 64 ans
- Création d'un système d'assurance-santé indépendant pour les gens âgés de 75 ans et plus
- Ouverture à des hôpitaux financés par des investisseurs privés dans certaines zones
- Amélioration du système de gestion des primes des assurés
- Promotion des médicaments génériques

Ces réformes sont accompagnées d'une grande campagne de sensibilisation et d'éducation du public.

7.1.2.3. UN SYSTÈME D'ÉDUCATION PERFORMANT ET UNE FORMATION PROFESSIONNELLE EXEMPLAIRE

En matière d'éducation et de formation professionnelle, le Japon s'efforce de promouvoir les ressources humaines dans le cadre d'une politique de gestion prévisionnelle des carrières qui vise à assurer l'harmonie sociale et l'efficacité économique. La formation scolaire joue un grand rôle dans la pérennisation de la culture japonaise et donc dans le système économique. L'enseignement public est standardisé partout dans le pays ; les Japonais ont les mêmes références culturelles. Comme l'héritage confucéen valorise l'éducation, l'école est une institution qui jouit d'un prestige considérable. Le pays compte 99% de taux d'alphabétisation en 2002 (The World Factbook, 2013).

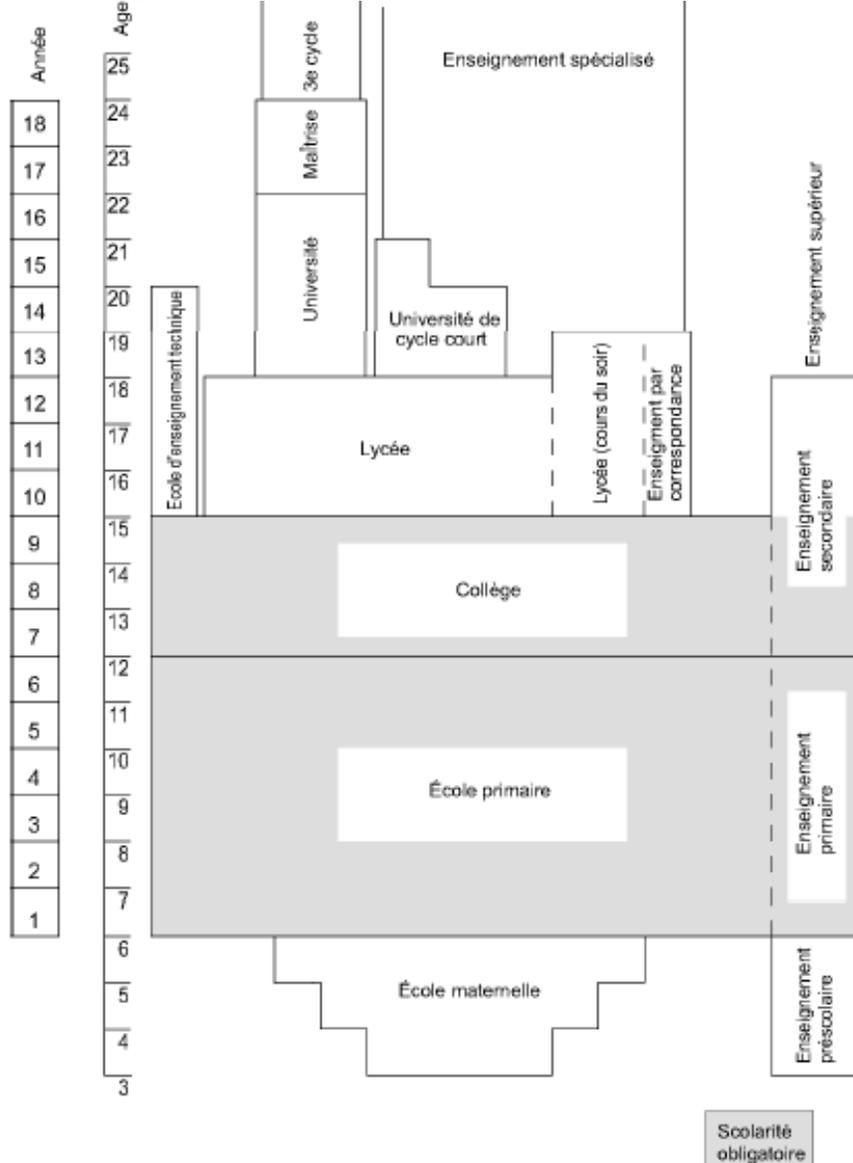
Les établissements scolaires se caractérisent par une grande hiérarchisation et les familles ont pour idéal de faire entrer leurs enfants dans les meilleurs d'entre eux. Pour cela, elles dépensent des sommes importantes. En effet, l'éducation coûte cher au Japon. Étudier à l'université peut représenter plus du quart du revenu d'une famille moyenne par an. L'accès à un généreux système de bourses et de prêts est couramment utilisé. Les entreprises japonaises accordent également de l'aide aux enfants méritants de leur personnel.

Le système éducatif nippon se compose de l'école primaire (*Shôgakkô*), de l'école secondaire (*kôtôgakkô*) incluant le collège (*chûgakkô*) et de deux types d'écoles d'enseignement supérieur : les écoles spécialisées (*kenmongakkô*) et les universités (*daigaku*)¹⁶. Neuf ans de scolarité¹⁷ sont obligatoires comme présenté dans la figure suivante :

¹⁶ Les universités comprennent trois types : les universités nationales (*kokuritsu*), les universités privées (*shiritsu*) et les universités publiques (*kôritsu*) qui sont les plus prestigieuses. Consulter à cet effet l'annexe 35 qui présente leur classement.

¹⁷ Consulter l'annexe 34 pour avoir une idée sur la vie d'un élève japonais.

Figure 7 - 14 : Système d'éducation nippon (© CLAIR, 2010 : 47)



Toutefois, signalons que ce ne fut pas toujours le cas comme expliqué par Bernier (1995 : 252) :

Le système de l'avant-guerre comprenait plusieurs niveaux différents. À la base, il y avait le primaire, obligatoire. Jusqu'en 1908, l'instruction obligatoire était de quatre ans. En 1908, le gouvernement la porta à six ans. En 1941, le gouvernement décréta l'obligation pour tous les enfants de rester à l'école jusqu'à 14 ans. (Notons qu'en 1947, l'instruction obligatoire fut augmentée à neuf ans de scolarité). Le contenu de l'enseignement primaire, analysé plus loin, était strictement contrôlé par l'État.

Signalons que, en 2006, les directives nationales relatives à l'enseignement ont été changées pour la première fois et révisées en 2008 « afin d'insister sur l'importance du sens civique et sur le respect de la vie et de la nature. Les Directives nationales relatives à l'enseignement ont pour vocation de s'assurer que les compétences communes de base soient bien identifiées et qu'un nombre suffisant d'heures de cours soit consacré à leur acquisition. » (CLAIR, 2010 : 46)

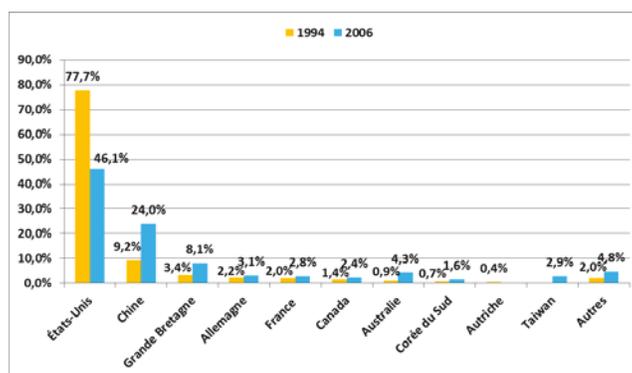
Un peu plus tard, préparant au système universitaire, les écoles secondaires sont également classées selon leur prestige. Ainsi, un élève ne peut intégrer une grande université sans être passé par une école secondaire de haut niveau. Pour aider leurs enfants à se préparer à l'examen d'entrée à l'université, les parents les inscrivent à des cours du soir intensifs (*juku*) dans des établissements spécialisés. Environ 97.7 % des enfants poursuivent leur instruction dans un établissement secondaire de type lycée (CLAIR, 2010 : 46) : c'est une des proportions les plus élevées du monde. Ce système très exigeant donne aux jeunes l'habitude du travail intensif et leur permet d'accepter une sélection qui les suivra jusque dans leur vie professionnelle.

Le Japon compte un nombre impressionnant d'universités (plus de 700 universités à cycle long de 4 ans et plus) dont un bon nombre sont de taille moyenne et spécialisées. Les universités les plus prestigieuses sont celles de Tokyo (secteur public), Waseda et Keio (secteur privé) classées mondialement¹⁸.

L'un des traits originaux du système universitaire est d'être pluridisciplinaire et généralement peu spécialisé. Les études en lettres et en sciences humaines sont appréciées puisqu'elles attirent la majorité des étudiants. Elles leur ouvrent beaucoup de débouchés en politique, droit, commerce... L'enseignement donne à l'étudiant des ressources intellectuelles qui nourrissent sa culture générale, quel que soit le domaine de sa spécialisation.

Dans un tout autre ordre d'idées, les étudiants japonais aiment étudier à l'étranger, notamment la Chine, la nouvelle destination privilégiée qui a dépassé les États-Unis comme en fait foi la figure suivante¹⁹ (Ono et Joo, 2010) :

Figure 7 - 15 : Destinations privilégiées des étudiants japonais



¹⁸ Consulter à cet effet l'annexe 35 qui présente ce classement.

¹⁹ Statistiques compilées par le Ministère de l'Éducation, la Culture, les Sports, la Science et la Technologie rapportées par Ono et Joo (2010).

La Chine a grugé (près de 50%) le nombre d'étudiants qui allaient aux États-Unis. Le reste du monde se partage l'autre 50%. Taiwan apparaît également comme une nouvelle destination pour les études.

Ceci dit, les écoles spécialisées et universités sont liées entre elles par des ententes. Elles travaillent de concert avec les entreprises et l'État pour adopter les orientations stratégiques du pays établies par l'ensemble des acteurs. Les entreprises privilégient la formation qu'elles donnent elles-mêmes à leurs employés et à leurs cadres tout au long de leur vie. Ce système de formation professionnelle continue exige une bonne collaboration entre l'État, les universités et les entreprises afin d'offrir des formations adaptées et recherchées par le marché du travail. Il s'agit d'un système cité en exemple mondialement.

Parallèlement à l'éducation scolaire, les collectivités locales s'occupent également d'éducation tout au long de la vie. Cette compétence très vaste concerne aussi bien la création et la gestion de bibliothèques, de salles de réunion publiques, de musées, que l'organisation de cours, de conférences et d'ateliers, l'encadrement de jeunes ne poursuivant pas leur scolarité, ou encore la mise en place d'équipements sportifs et de loisirs. Du fait de l'allongement général du temps libre et du vieillissement de la population, ce domaine est appelé à prendre de plus en plus d'importance à l'avenir, d'autant que le concept d'éducation tout au long de la vie est désormais bien ancré dans la mentalité collective. (CLAIR, 2010 : 47)

Bref, tous les Japonais, peu importe leur âge, s'éduquent continuellement tout au long de leur vie.

7.1.2.4. LE JAPANESE DREAM EN RECONSTRUCTION

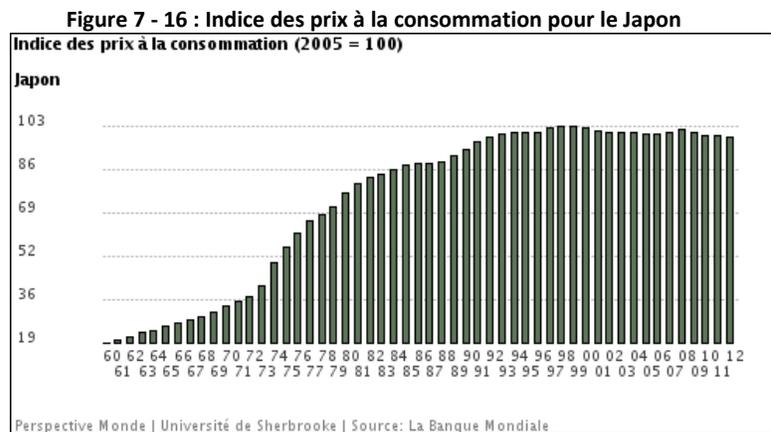
Selon le dernier rapport de GlobEco (2013), le Japon arrive à la 17^{ème} position (sur 60 pays) pour l'indice du bonheur global, 17^{ème} pour la qualité de vie et 8^{ème} pour la paix et la sécurité. Les Japonais aiment leur pays et en sont fiers. La fibre nationaliste est fort développée chez eux, toutes générations confondues. D'ailleurs, mis à part avant, durant et juste après la Seconde Guerre mondiale, les Japonais émigrent très peu. En 2010, 1 143 357 de Japonais vivant à l'étranger sont comptabilisés par le Bureau des Affaires consulaires du Ministère japonais des Affaires étrangères (MIC, 2013) dont voici les destinations les plus importantes :

Tableau 7 - 1 : Japonais vivant à l'étranger

Pays d'accueil	Nombre absolu	Pourcentage
États-Unis	388 457	33.97%
Chine	131 534	11.50%
Australie	70 856	6.19%
Royaume-Uni	62 126	5.43%
Brésil	58 374	5.10%
Canada	54 436	4.76%
Thaïlande	47 251	4.13%
Allemagne	35 725	3.12%
Corée du Sud	29 064	2.54%
France	27 020	2.36%
Singapour	24 548	2.14%
Taiwan	21 559	1.88%
Reste de la planète	192 407	16.88%

Malgré le fait que 16% de la population vivent en-dessous du seuil de la pauvreté en 2010, les Japonais s'en sortent (The World Factbook, 2013). Deux éléments les aident :

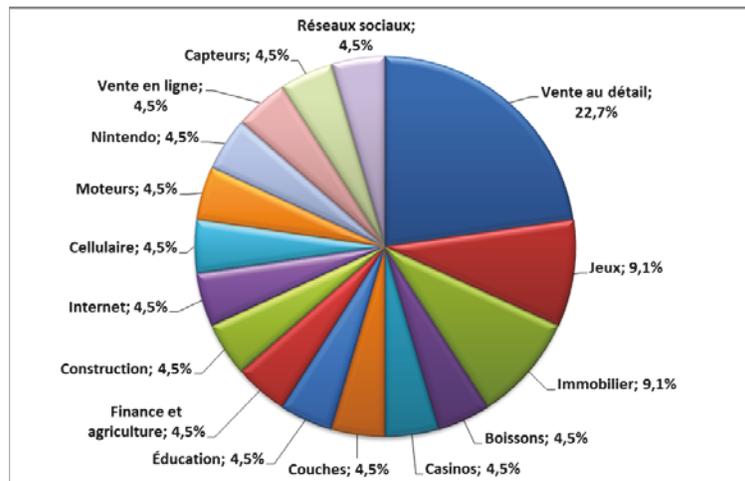
1. **L'épargne domestique** : Signalons que, au milieu des années 1990, l'épargne a commencé à varier en dents de scie pour toutefois atteindre un niveau record en 1995. Elle a depuis dégringolé pour retrouver ses fluctuations des années 1990 (Perspective monde, 2013). Ce changement de tendance serait dû aux baby-boomers (qui, une fois à la retraite, ont commencé à puiser dans leur épargne), aux taux d'intérêt trop bas (qui n'incitent nullement les gens à vouloir investir leur argent) et à la baisse des salaires de ces dernières années²⁰.
2. **La déflation** : Le Japon se dépêche depuis le début de la décennie 2000 avec une déflation qu'il n'arrive pas à dépasser pour stimuler son économie comme le montre la figure suivante :



Ceci dit, avec ses 22 milliardaires, le Japon occupe, avec l'Australie, la 18^{ème} position du classement de 2012 basé sur la capitalisation de mars 2013 (Forbes, 2013). Le plus riche Japonais, Tadashi Yanai, occupe la 66^{ème} place avec ses 13.3 billions de \$US tandis que les derniers du classement ont un billion de \$US. Les secteurs d'activités de ces milliardaires sont variés comme suit (Forbes, 2013) :

²⁰ Entre 1990 et 2010, la moyenne mensuelle des heures travaillées est passée de 172 h à 146 h (une baisse de 15% en 20 ans). Pour la même période, le salaire est passé de 329 000 ¥ à 317 000 ¥ (une baisse de 3.65% en 20 ans). (Statistical Handbook of Japan, 2010) Les salariés japonais ont vu leur nombre d'heures de travail diminuer tout en maintenant leur salaire jusqu'en 2005, et ce, malgré la crise économique qui a secoué le monde en 1998. Aussi, après la crise économique, le nombre d'heures a continué à diminuer. En 2010, la moyenne des salaires montre une première croissance après quatre ans de baisse.

Figure 7 - 17 : Secteurs d'activité des milliardaires japonais



Les Japonais aiment le luxe et afficher leur richesse ou leur statut professionnel en portant des objets comme une montre Rolex en or ou un sac signé par une grande marque. Ils portent une attention particulière à leur apparence et à celle de leurs interlocuteurs. D'ailleurs, pour satisfaire ce goût du luxe, la prostitution²¹ juvénile (l'âge de la majorité est de 20 ans) est en hausse :

D'un point de vue sociologique et traditionnel, la femme avait l'habitude de suivre les hommes aussi longtemps qu'ils avaient de l'argent pour les entretenir. Dorénavant, les hommes y arrivent plus difficilement et se tournent donc naturellement vers les jeunes filles, plus simples à contrôler. Ensuite l'une des raisons les plus évidentes de ce phénomène réside dans l'argent facile et la frénésie de consommation que la société a engendrée. Depuis la récession, les parents sont devenus moins généreux en argent de poche et des jeunes cherchent à s'en procurer coûte que coûte. Ce phénomène typiquement japonais se distingue de la prostitution classique par les motivations supposées des jeunes filles impliquées.

Plutôt qu'une source stable d'argent, c'est une source occasionnelle d'argent de poche ou d'appoint qui serait visée, souvent stigmatisée par le désir de se procurer des produits de marques. Une partie non négligeable des étudiantes japonaises (étudiantes, lycéennes et collégiennes, notamment parmi les Kogaru) sont amenées à se prostituer occasionnellement, soit volontairement, soit suite aux requêtes des hommes qui les approchent selon un sondage effectué sur le sujet en 2006. (Rayan et Max, 2011)

Dans un tout autre ordre d'idées, les signes sociaux sont un domaine témoignant de la continuité culturelle du Japon où la circulation des signes sociaux formant la symbolique qui fonde les rapports entre les acteurs sociaux n'a pas changé avec la modernisation. Au contraire! L'innovation technologique moderne n'a fait que venir se greffer sur l'imaginaire préexistant. Les industries de l'imaginaire social au Japon se sont développées au même rythme que celles des pays occidentaux mais, au Japon, c'est l'ampleur et l'amplitude du registre symbolique exploité par les moyens de communications modernes

²¹ De manière générale, la société japonaise est très tolérante envers la prostitution et la prostitution juvénile. Les rapports avec des mineurs de 13 ans et plus (si consentants) sont tolérés. Toutefois, depuis 2008, un resserrement des lois a eu lieu.

qui est saillant au niveau individuel, au niveau de la cité, au niveau des groupes sociaux et au niveau du pays. Le mobilier urbain est riche en ces symboles via la publicité, les lettres (kanji, katakana et hiragana), les couleurs, les lumières, les sons...

Comme il existe une correspondance entre les mœurs et la culture, les Japonais exploitent à fond le maniement des codes sociaux (habits, musique...). La résistance à l'homogénéisation est présente dans la société japonaise et mène à la démultiplication des signes sociaux et son enrichissement. Les bandes dessinées nippones Manga («image dérisoire») constituent en fait un miroir social puisque ce n'est pas une bande récréative. Elle véhicule plutôt des messages hétéroclites destinés à répondre à des besoins diversifiés, y compris les frustrations et les aspirations profondes de certains acteurs sociaux. Le rêve japonais s'effrite et se reconstruit avec cette nouvelle génération montante.

Il n'y a pas que la mangamania, les jeunes lancent de nouvelles modes qui laissent les générations plus âgées songeuses comme c'est le cas pour le *Cosplay* (pour *Costume Playing*). Les jeunes se costument et se maquillent comme leur héros préférés de mangas, d'animation japonaise, de jeux vidéo... Il s'agit d'une manière pour les jeunes de se «libérer» et de prouver leur individualité dans une société régie par les règles et le conformisme (Nouhet, 2005).

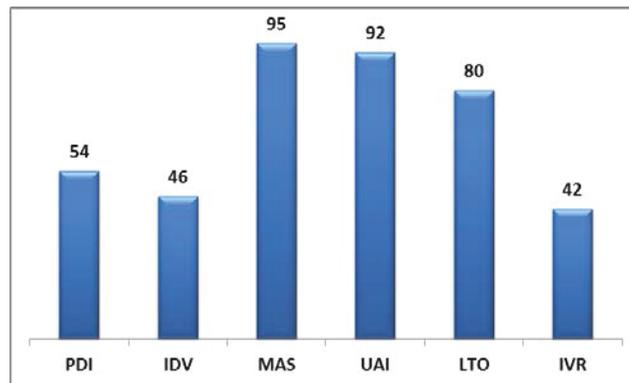
Ceci dit, la réussite du Japon ne s'est pas faite sans douleur comme nous l'avons vu. Le prix que paie la société japonaise est assez élevé dont voici un aspect qui n'a pas encore été abordé, à savoir celui du suicide. Effectivement, malgré les réussites et les renaissances fulgurantes des Japonais, ces derniers font mauvaise figure en ce qui a trait au taux de suicide (24 suicides pour 100 000 habitants selon l'OMS citée dans *Aujourd'hui le Japon*, 2010). Dans le classement de 2012, il arrivait 59^e sur un total de 60 pays alors que le Canada est 36^e, les États-Unis 37^e et la Chine 18^e (GlobEco, 2013).

Cependant, quelques nuances s'imposent ici. La signification de la mort et du suicide dans la culture nipponne est bien différente de celle en Occident. Lié à l'extrême importance de ne pas perdre la face et à l'obligation d'être sincère jusqu'au bout, le suicide est un code social renforcé par l'esprit samouraï, selon lequel cet acte extrême est une porte de sortie honorable. Même s'il paraît être un âpre combattant, le Japonais est d'abord en compétition avec lui-même : se dépasser, constamment, comme individu, comme personne, comme équipe, comme entreprise, comme nation. Cela est très différent du fait de s'acharner à dépasser l'autre, car nous pouvons nous croire forts alors que nous n'avons fait qu'affaiblir l'autre.

7.1.2.5. DES DIMENSIONS CULTURELLES REPRÉSENTATIVES DE LA RÉALITÉ

Les principales dimensions culturelles du Japon selon Hofstede sont les suivantes :

Figure 7 - 18 : Dimensions culturelles japonaises



Le temps (*Ji-kan*) chez la société japonaise n'est pas seulement précieux mais sacré. Il s'écrit avec un kanji qui associe le soleil au temple (pointilleux et ponctuel). (Iwao, Iyanaga, Ishii et *al.*, 2002) La ponctualité communique le respect et le retard une insulte; il s'agit tout simplement d'une forme d'honneur du bushidô. Le temps est utilisé différemment selon la situation²². Par exemple, un vendeur devra presque toujours attendre, un exécutif senior peut faire attendre un gestionnaire junior pendant une heure sans même s'excuser...

De plus, la maxime «le temps, c'est de l'argent» a une signification différente pour les Japonais. Comme le dit si bien le proverbe japonais : «L'homme n'a pas été créé en une seule journée.», ils sont donc disposés à prendre le temps qu'il faut pour arriver à un consensus. Ils testeront ainsi la patience de leurs interlocuteurs en retardant une décision sans raison apparente lorsque leurs homologues s'efforcent de conclure l'affaire (forme de fidélité et de sincérité du bushidô). (Nishiyama, 2000)

Comme le précise encore plus Hofstede (2013), la société japonaise est une société qui a une vision à long terme (score de 80) reliée aux enseignements de Confucius. Ce résultat peut être interprété comme une recherche de l'atteinte de la vertu tout en étant orientée vers le futur d'une manière pragmatique.

En paraphrasant Hofstede (2013)...

Comme les asiatiques de manière générale, les Japonais conçoivent leur vie comme étant très courte par rapport à l'histoire de l'humanité. À partir de cette perspective, un certain fatalisme est de mise. Le Japonais fait du mieux qu'il peut durant sa vie et c'est tout ce dont il est capable. Les individus vivent leur vie guidés par les vertus et les bons exemples pratiques.

²² Rappelons ici au lecteur le temps du travail est différent du temps des loisirs. Il ne faut donc pas faire des amalgames! Plath (1969) traite du temps des loisirs des Japonais des années 1960 dans lequel il spécifie que le temps est élastique.

Les Japonais sont dans la moyenne ni très portés sur la hiérarchie²³ ni très portés sur son absence totale. Cette position moyenne rappelle celle de Confucius (l'idée du juste milieu dans laquelle les positions extrêmes ne sont pas admises). Avec un PDI de 54, le Japon est une exception asiatique. En effet, comme l'explique Hofstede (2013), il ne faut pas se fier sur les impressions occidentales sur les Japonais à ce sujet. Ce n'est pas parce que la prise de décision prend beaucoup de temps, par exemple, parce qu'elle fait le tour de tout le monde que c'est très hiérarchique. Au contraire! C'est parce que l'avis de tout le monde est sur le même pied d'égalité (ou presque) et qu'il n'y a pas une personne habilitée à prendre des décisions comme c'est le cas dans les sociétés où le PDI est très élevé comme la Chine. Leur honneur est en jeu.

Ceci dit, avec un très haut score pour la masculinité, les Japonais sont des personnes qui sont motivées par la compétition, la réussite et le succès (Hofstede, 2013). Ceci n'est pas étonnant puisque les Japonais, perdants de la Seconde Guerre mondiale, ont réussi à se relever en un temps record et à prouver au monde entier qu'ils sont parmi les meilleurs du monde. Cette «attitude» est enracinée chez eux dès l'enfance, à l'école, au travail... Ce n'est pas pour rien qu'ils mouraient de fatigue extrême au travail (karoshi) au tournant des années 1980 : ils se tuaient à la tâche.

En ce qui a trait à la tolérance de l'incertitude, les Japonais ont un score très élevé. Hofstede (2013) le relie au fait que les Japonais, depuis la nuit des temps, sont menacés par des désastres naturels (ex. tremblements de terre, typhons, tsunamis...). Ils ont donc besoin d'avoir un certain contrôle en se préparant à toute éventualité. L'inconnu ne leur fait pas peur, mais ils ont besoin de savoir afin de préparer leur réaction en conséquence, prendre des décisions éclairées, comment se comporter... que ce soit dans la sphère privée ou professionnelle.

Tout comme le PDI, les Japonais sont dans la moyenne (basse) pour l'IVR. Tout comme les sociétés asiatiques, en général, une discipline morale est très ancrée (confucianisme). Selon Minkov (2010) dans Hofstede, Hofstede et Minkov (2010), c'est signe d'une société qui a un taux de fécondité très bas. Avec un score moyen, les Japonais sont relativement indulgents également, mais il reste que le poids des traditions et des tabous est indélébile.

Enfin, les Japonais sont également dans la moyenne pour l'individualisme/collectivisme. Nous allons donc retrouver des caractéristiques des sociétés collectivistes comme l'importance du groupe, de l'harmonie au sein de la famille (au sens large), le consensus, la loyauté (confucianisme) ainsi que

²³ La société hiérarchisée des Tokugawa a produit 15 shoguns, des coutumes, des façons de parler qui reflètent la hiérarchie.

certaines caractéristiques des sociétés individualistes (une autre exception asiatique avec l'Inde) comme le fait de «protéger» sa vie privée du regard des autres (Hofstede, 2013). Pour paraphraser Hofstede (2013), les Japonais sont considérés comme collectivistes par les Occidentaux et comme individualistes par les Asiatiques.

En conclusion, la société japonaise a un pied enfoncé solidement dans le passé et un pied avancé tourné vers l'avenir. Elle fait des petits pas prudents à la confucéenne et n'hésite guère à reculer et méditer sur ses actions à venir avant de continuer son chemin tranquillement.

7.2. LA SPHÈRE SOCIÉTALE CHINOISE : RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Les grands problèmes de la société chinoise sont nombreux et interreliés. La grandeur de la population pose tous les autres problèmes, à savoir la croissance démographique et le vieillissement, la scolarisation des enfants, la formation technique et universitaire, le système économique en mesure d'absorber tous les lauréats à la recherche du premier emploi, une infrastructure médicale pour veiller sur la santé de tous. Ce sont tous des éléments qui seront traités dans la présente thématique regroupés en trois grands sujets : l'éducation, les relations avec les étrangers ainsi que les éléments culturels et mœurs.

Traisons de l'élément le plus fondamental de la société, à savoir l'éducation.

7.2.1. L'ÉDUCATION

Comme tout le monde mise sur l'éducation comme seul moyen de vivre et de survivre dans un pays où la compétition pour les emplois fait rage, c'est l'école dans son sens général qui paraît être le foyer autour duquel l'avenir de la Chine se décide. L'école est en proie à de nombreux problèmes et fait face à des défis titanesques tels que nous le couvrirons en trois points dont voici le premier :

Un système sélectif et complexe à deux vitesses convoité et courtisé par les établissements du monde entier.

L'éducation est le cheval de bataille pour réussir dans la vie sociale. Or, en Chine, il semblerait que seule une minorité privilégiée en bénéficie, la grande majorité comptant sur un système public complexe aux problèmes titanesques... Tous les informateurs s'entendent pour dire que les 9 ans d'études obligatoires ont permis à la Chine de combattre l'analphabétisme. Face aux disparités entre écoles au sein d'une même ville, au sein d'une même région, les parents s'ingénient à trouver la solution qui répond au mieux à leur rêve social, car seule l'éducation leur permet de percer et de réussir socialement.

On choisit l'école, mais la qualité de l'enseignement est inégale. Les parents peuvent choisir une bonne école, mais c'est l'école qui a le dernier mot. Si les parents donnent de l'argent à l'école et/ou lui accordent des privilèges, on a des retours d'ascenseurs quand vient le temps de choisir les enfants lors de l'inscription. Quand l'école sélectionne, elle regarde aussi le niveau d'éducation des parents, leur

métier. Seuls les élèves les plus brillants sont retenus. Pour les pauvres, l'écart du niveau d'enseignement peut atteindre 8 ans! (I)

Les parents font beaucoup de sacrifices pour leur progéniture tout au long de leur vie, à commencer par les enfants du primaire qui sont envoyés par leurs parents nantis étudier à l'étranger grâce au système d'internat. D'ailleurs, c'est une nouvelle tendance observée depuis quelques années comme l'explique l'informateur U :

Il y a actuellement 1.25 millions d'étudiants chinois à l'étranger. Ce chiffre est dû parce qu'il y a moins de place dans les universités chinoises, où y accéder est très sélectif par concours national, c'est la seconde voie. C'est supporté par les parents qui ont de plus en plus les moyens pour envoyer leurs enfants à l'étranger grâce à la renaissance de la classe moyenne.

Le Ministère de l'éducation essaie de gommer ces écarts en subventionnant des écoles et des programmes, mais c'est une goutte d'eau dans l'océan. Il remanie également les programmes en partenariat avec les entreprises. Ces dernières investissent dans les infrastructures mais pas dans les cursus (I). Ainsi...

- D'un côté, certaines grandes universités d'État reçoivent des appuis de taille et des subventions dans le cadre des projets 211 et 985²⁴. D'ailleurs, de plus en plus d'universités chinoises se retrouvent dans les classements internationaux.
- D'un autre côté, les universités professionnelles récentes privées ont un enjeu de taille, à savoir l'insertion professionnelle (I), d'autant plus qu'il y a de plus en plus d'étudiants. Ces derniers sont intéressés par les sciences, l'administration des affaires, la finance et l'économie. De nouvelles disciplines comme le développement durable et de nouvelles méthodes d'enseignement comme l'enseignement universitaire à distance par Internet ont vu le jour, mais ce n'est pas du tout valorisé (I).

Ce système sélectif se retrouvait également au Japon d'avant-guerre comme relaté par Bernier (1995 : 253-254) :

Si tous les Japonais devaient passer par le primaire et absorber les principes moraux et patriotiques, ceux qui, issus des couches supérieures, se destinaient à des études plus poussées, en particulier ceux qui voulaient accéder à l'université, recevaient une éducation sensiblement différente de celle des classes populaires. En effet, l'élite apprenait déjà ce qui était nécessaire pour gouverner ou pour exercer divers métiers plus nobles. Car aux niveaux secondaire et universitaire, la fonction de l'éducation était de produire des gens compétents dans divers domaines. Dans les universités d'État, le but était de former les cadres de la bureaucratie. Ce qui veut dire qu'on y apprenait le fonctionnement de l'État, avec une étude de la place de l'empereur dans son fonctionnement réel, mais on y acquérait aussi les dispositions nécessaires à la direction des inférieurs. Dans les écoles secondaires techniques, on formait les techniciens et les ingénieurs nécessaires à l'encadrement de la production industrielle.

²⁴ Selon le China Education Center (2013), le projet 211 est un projet gouvernemental prioritaire pour le XXI^e siècle qui tente de renforcer les 100 plus grandes universités du pays autour de quelques disciplines clés. Le projet 985, quant à lui, s'efforce de rendre certaines universités chinoises (39 au total) compétitives mondialement.

Une autre voie d'amélioration pour les universités vient de l'étranger grâce aux ententes de collaboration, partenariats et programmes d'échanges avec les universités du monde entier qui veulent avoir leur part de marché en s'internationalisant, surtout que le secteur de l'éducation est en quête de renouvellement et connaît des coupures dans une bonne partie des pays de la planète (T). La compétition est féroce. Même le Québec et le Canada ont de nombreuses ententes avec la Chine que ce soit au niveau des ministères d'éducation respectifs ou au niveau des universités et des établissements d'enseignement comme l'atteste l'informateur T :

L'éducation est une des priorités du gouvernement actuel. Il y a de plus en plus d'échanges entre les universités chinoises et étrangères, notamment canadiennes et québécoises. Il y a même des bourses. On fait la promotion des études au Québec : 3 000²⁵ étudiants chinois étudient au Québec par an, notamment à McGill et Concordia suivis des HEC et Laval. Ce n'est pas juste l'apanage des études universitaires, il y a également des programmes d'échange au niveau secondaire, c'est une tendance à la hausse depuis quelques années.

Selon le Bureau canadien de l'éducation internationale (2014), il s'avère que, en 2013, le Canada a accueilli 293 505 étudiants étrangers : 160 735 à l'université; 61 795 dans les études post-secondaires; 45 620 au secondaire et moins; 15 105 dans les métiers et 10 250 dans d'autres programmes non spécifiés. Le Québec, quant à lui, compte 14.3% des effectifs, à savoir 41 972 étudiants étrangers. Les étudiants chinois représentent 32.42% du pourcentage d'étudiants internationaux, la plus forte communauté suivie de loin par les étudiants indiens qui ne représentent que 10.79% (31 665 étudiants). Le nombre d'étudiants japonais est de 6780 (septième origine de la décomposition des étudiants internationaux au Canada).

Pour avoir visité près d'une douzaine de campus universitaires en Chine, nous confirmons également la présence en force des universités étrangères, notamment américaines, allemandes, canadiennes... C'est clairement affiché partout! Et les professeurs et les étudiants étrangers ressortent du lot aussi.

Ceci dit pour la structure externe du système, qu'en est-il de son fonctionnement interne?

Un contenu en mutation et des méthodes d'enseignement en besoin de renouvellement.

Ceci nous mène naturellement vers un niveau plus spécifique, à savoir le contenu des programmes/cursus. Il est certain que, peu importe les disciplines enseignées, une partie est générale et une autre spécifique chinoise comme l'atteste l'informateur M quand il parle du contenu des programmes des facultés de gestion : «On enseigne 80-90% de théories générales sur la gestion des ressources humaines, le comportement organisationnel, le leadership, le management général et le

²⁵ Nous n'avons pu confirmer l'exactitude de cette information mis à part que, bon an, mal an, les universités québécoises attirent environ 1450 étudiants étrangers chinois par an entre 2004 et 2008 (*Le Devoir*, 2008).

reste, on enseigne les caractéristiques chinoises.» Ces derniers propos sont corroborés par l'informateur N : «On nous enseigne Sun Tzu à l'école à tous les niveaux. C'est en nous! Sun Tzu est affecté par Dao.» C'est le cas pour toutes les disciplines. Les Chinois sont conscients du rattrapage qu'ils ont à faire d'une part et du maintien de leur héritage d'autre part. Ce rôle est assumé par les professeurs qui sont bien vus et respectés dans la société et qui maintiennent une certaine distance vis-à-vis leurs étudiants (I).

Les professeurs chinois protègent ce patrimoine et le transmettent tandis que les professeurs étrangers insufflent un vent de renouveau en ouvrant de nouvelles perspectives aux étudiants chinois par le biais du contenu des cours enseignés et des méthodes utilisées. D'ailleurs, certains d'entre eux plus expérimentés et plus sensibilisés à la réalité chinoise saisissent l'essence de ce qui est recherché : «Les gens sont de plus en plus éduqués. Ils veulent du concret, de la pratique. La théorie, ce n'est pas pour eux. Perdre du temps à théoriser, ils n'aiment pas cela. Ils veulent savoir ce que cela va leur rapporter concrètement.» (Y)

Cet informateur rapporte en fait une chose qui est typiquement chinoise : les Chinois n'ont pas développé de sciences identiques à celles occidentales qui sont fondées sur le cas général théorique. Les Chinois aiment le cas par cas et non le cas théorique ou la théorie en plus général (Kato, 1985).

D'autres expatriés, arrivés plus récemment en Chine, ont encore de la difficulté à saisir les Chinois : «Enseigner à des gestionnaires avec la méthode des cas est contre la culture des Chinois. C'est un outil peu pertinent pour eux. Les gestionnaires sont là pour nous entendre parler de ce que nous avons à leur dire.» (J) Ceci est une contre-vérité puisque, justement, la méthode des Chinois est l'enseignement par le cas (voir à cet effet les entretiens de Confucius, Mencius...). Fort probablement, la méconnaissance de la langue et de la culture chinoise jouent un rôle et y sont pour beaucoup (T).

Même au sein des professeurs chinois, il y a des divergences. D'un côté, ceux venant des grandes universités dans les grands centres urbains sont plus ouverts d'esprit puisque en contact avec les idées des étrangers et d'autres modèles et façons de penser. D'un autre côté, ceux venant des universités de province, plus fermés et très idéologiques, ne voulant rien savoir des idées du monde extérieur (I). Donc, au sein même des professeurs et des chercheurs universitaires se retrouvent des tensions au niveau des idées étrangères et la réaction face aux étrangers, mais aussi au niveau d'autres éléments qui affaiblissent l'ensemble du système.

Comme l'explique Bernier (1995 : 253), ce débat s'est déjà posé au Japon du tournant d'avant-guerre :

Le contenu de l'enseignement dans les écoles primaires a donné lieu au Japon, dans les années qui ont suivi le changement de régime de 1868, à un vif débat entre trois grandes factions : premièrement, les

défenseurs d'une éducation à l'occidentale, avec insistance sur les apprentissages de base (mathématiques, lecture et écriture) et sur les qualités individuelles, seule éducation capable selon eux de former les dirigeants, les cadres et les ouvriers nécessaires au développement industriel du pays; deuxièmement, les défenseurs du maintien de l'éducation classique confucianiste, seule forme reconnue d'éducation formelle avant 1868, réservée aux guerriers et aux élites non militaires, fondée sur l'apprentissage des classiques des grands maîtres chinois; troisièmement, les défenseurs d'une éducation centrée sur la tradition nationale (mais telle que formulée aux XVIII^e et XIX^e siècles par les créateurs du *kokugaku*). Juste après la restauration de Meiji de 1868, c'est la première faction qui l'emporta : le système et le contenu de l'éducation furent calqués sur ceux de l'Occident.

Mais le système d'éducation primaire fut modifié autour de 1885, pour lui faire jouer un rôle différent : les apprentissages de base furent maintenus, mais, au lieu d'insister sur l'individualité et sur la créativité, le système fut orienté vers les vertus nécessaires pour les «sujets» de l'empereur, c'est-à-dire l'obéissance, la loyauté, le respect de la hiérarchie, qualités associées aux subordonnés dans le confucianisme, mais tout cela maintenant justifié par les mythes d'origine de la famille impériale, qui plaçait l'empereur au sommet de la hiérarchie nationale, comme souverain divin et père de toute la nation. La nouvelle synthèse des vertus confucianistes, du culte à l'empereur et des apprentissages de l'écriture et des mathématiques s'accordait bien avec les dispositions des dirigeants, qui, issus pour la plupart de l'ancienne classe des guerriers, avaient été formés pour diriger au nom de l'empereur. Cette synthèse est demeurée de base du contenu de l'éducation primaire jusqu'aux réformes imposées par l'armée d'occupation américaine en 1946.

Des similitudes existent donc ainsi que des dissemblances entre les deux systèmes. Toutefois, au niveau de l'état du système lui-même avec ses protagonistes, c'est une autre paire de manches!

Un système en détresse : le navire abandonné par des professeurs et des étudiants sans gilet de sauvetage.

En effet, un autre élément qui gruge les solives du système est les revendications non entendues des professeurs comme expliqué par l'informateur I :

Les professeurs sont bien vus et respectés dans la société, mais ils ne sont pas très bien rémunérés. Ils se plaignent de temps en temps mais de manière calme. Les professeurs d'université gagnent moins que les professeurs de lycée (6 000 yuans versus des salaires supérieurs à 10 000 yuans), car le lycée est obligatoire contrairement à l'université. Les autorités viennent d'augmenter les salaires (il y a 1-2 ans) pour le lycée mais pas l'université. Un professeur va toucher autour de 8 000 yuans par mois comparativement à un maître de conférences (chargé de cours) qui a 3 000 yuans.

Les professeurs d'université sont mécontents puisqu'ils ne peuvent guère compter sur leur syndicat pour défendre leurs intérêts auprès du gouvernement : «Dans le monde de l'éducation, on ne compte pas sur le syndicat pour que tout soit en harmonie qui est un souhait plus idéologique. On sait que les professeurs universitaires ne crient pas (ce sont des gens tournés vers la réflexion), donc on abuse d'eux d'une certaine façon.» (I)

Les professeurs redoublent donc d'ingéniosité pour augmenter leur salaire. Il y a évidemment les heures supplémentaires qui sont payées autant qu'on veut, mais ce n'est pas très bien vu d'en faire :

Tous les professeurs et chargés de cours ont une autre activité (*job on the side*). Par exemple, les professeurs des langues étrangères cherchent du travail dans l'interprétariat, la traduction et l'enseignement privé. Ceux qui sont dans les sciences cherchent à collaborer avec les entreprises dans des projets pour arrondir leurs fins de mois... (I)

Personne ne se contente de son seul emploi officiel pour vivre, car il ne pourra pas se permettre de réaliser le rêve chinois, à savoir de se marier, d'acheter une maison et une voiture, avoir un enfant, voyager à l'étranger et s'acheter des produits de luxe (Y).

Ce rêve chinois et cette revendication non satisfaite ont un effet inattendu qui risque d'avoir de graves conséquences dans le futur. Les gens ne veulent plus devenir des professeurs en raison du salaire insuffisant, ils veulent être des hommes d'affaires (N / Y)! «Que va-t-il alors se passer? Qui va éduquer les générations futures? Le savoir ancestral se perdra-t-il?», voilà quelques questions que se posent bien des informateurs (formels et informels)...

Ceci dit, les tensions ne viennent pas que du milieu professoral, le milieu étudiant souffre également de la contingence dans les programmes, du manque de place dans les universités et de la hausse des frais de scolarité tel que rapporté par l'informateur I :

Les frais d'études dans les universités publiques sont d'environ 6 000 yuans (952\$) à 10 000 yuans (1587\$). Ils varient selon les villes et les universités. Les frais d'études dans les universités privées, c'est dix fois plus! En 2000, c'était de 5 000 yuans à 1 200 yuans pour le logement universitaire (plus pratique et moins cher). Dix ans après, c'est deux fois plus!

Les étudiants croulent sous le poids des dépenses que leurs parents absorbent tant bien que mal.

En conclusion, en ce qui a trait au monde de l'éducation, il existe beaucoup plus de similitudes entre les systèmes chinois et japonais que de différences. Ces similitudes sont soit actuelles entre le Japon d'aujourd'hui et la Chine d'aujourd'hui, soit passées entre le Japon d'hier et la Chine d'aujourd'hui, la Chine étant encore en développement.

Ceci dit, voyons maintenant ce qu'il en est des relations avec les étrangers.

7.2.2. LES RELATIONS AVEC LES ÉTRANGERS²⁶

Les relations avec les gens venus d'ailleurs sont fort complexes et ne peuvent entrer dans une catégorie particulière. Elles sont dynamiques et varient au gré du temps, des situations et des protagonistes comme nous le verrons dans ce qui suit.

Des relations avec les étrangers couvrant tout l'éventail des modalités allant des intérêts personnels à l'acte de sollicitude en passant par l'indifférence et la xénophobie.

«Les étrangers sont bien accueillis de manière générale en Chine. On se sent en sécurité.» (Y) «On aime les étrangers, car ils apportent avec eux de l'argent et nous donnent des pourboires. Avant, on ne les prenait pas. Maintenant, on les prend sans problème et on s'attend à en avoir. Il ne faut pas se laisser prendre par le refus initial. Il faut que le Chinois refuse quatre fois pour considérer que c'est un vrai non.» (G) «On aime avoir les touristes étrangers, c'est ce qui nous donne du travail et un supplément de

²⁶ Les relations avec les étrangers dans le cadre du monde du travail seront traitées dans la section «Relations de travail (entre Chinois, avec les étrangers et syndicats)» dans la partie traitant de la gestion à la chinoise.

salaire. Ou sinon, nous avons un petit salaire qui ne nous convient pas. Plus on a de touristes, mieux c'est!» (v)

Les étrangers sont adéquatement reçus en Chine où ils se sentent en sécurité en raison des dispositifs multiples de surveillance. Certains Chinois voient l'étranger comme une opportunité de revenus puisque, par définition, il est plus riche qu'eux et il peut se permettre d'être plus généreux (ne serait-ce qu'avec le système des pourboires cité plus haut que les Chinois apprécient de plus en plus).

En plus, connaître un étranger peut être un levier de négociation fort intéressant (x / y) :

Les Chinois aiment travailler avec l'étranger, car il peut être un levier dans les négociations. Par exemple, je vous connais. Je sais que j'ai une négociation avec les autorités ou un autre homme d'affaires. Je vous invite à assister à la réunion. Vous n'avez pas besoin de parler ni de dire quoi que ce soit. Juste votre présence me donnera les munitions nécessaires pour faire balancer les choses de mon côté! Mon vis-à-vis pensera que vous êtes mon partenaire d'affaires, chose que je ne rectifierai pas mais que je renforcerai. Donc, qui dit s'allier avec l'étranger, dit plus de bénéfices. (x)

Ce stratagème a été rapporté par plusieurs informateurs anonymes également : les Chinois le relatant de manière normale ne voyant rien en cela qu'un moyen de faire des gains auprès de la compétition; certains étrangers s'en offusquent alors que d'autres sont amusés par la situation.

Toutefois, il n'y a pas que les intérêts personnels qui priment, la sollicitude de l'homme de la rue existe. Selon notre propre expérience, même dans la rue, les Chinois viennent en aide sans demander rien en échange, et ce, malgré parfois l'aspect rébarbatif qui n'inspire pas l'envie de converser avec eux! Nous avons vécu plusieurs situations et nous n'en raconterons que deux.

En premier lieu, à Beijing, nous cherchons le métro pour nous rendre à l'hôtel. Une personne parlant anglais ayant remarqué notre air perdu propose de nous accompagner jusqu'à la station. Au moment de payer le ticket, la machine refuse le gros billet que nous y avons glissé. Devant l'impossibilité de l'échanger, la personne paie pour nous le billet. Elle nous a ensuite montré le chemin pour prendre la bonne ligne. Nous l'avons chaudement remerciée. C'était touchant! À la station d'arrivée, nous prenons une mauvaise sortie beaucoup plus loin de l'hôtel. Une personne qui balaie la rue nous voit arborant notre air désemparé, surtout que c'est la nuit et il a commencé à neiger. Ne parlant pas anglais, elle s'adresse à nous en chinois. Nous avons compris qu'elle nous demande où nous voulons nous rendre. Nous lui donnons le nom de notre hôtel. Elle nous demande d'attendre et elle part héler un taxi. Un s'est arrêté mais apprenant que la course n'est pas intéressante pour lui (le trajet étant court), il refuse et elle commence à lui parler en haussant le ton jusqu'à ce qu'il accepte. Nous l'avons chaleureusement remerciée. C'est très gentil et elle a refusé d'accepter un pourboire malgré le fait que nous ayons insisté quatre fois selon la coutume!

En second lieu, à Chengdu, nous sommes dans un centre commercial. Nous avons besoin de retirer de l'argent du guichet automatique que nous cherchons désespérément. Une vendeuse dans un magasin nous voit et nous demande ce que nous voulons. Elle abandonne son stand en demandant à un de ses coéquipiers voisins de surveiller le sien et elle descend avec nous au niveau de la rue où elle nous amène jusqu'au guichet. Toutefois, ce dernier n'est pas compatible avec notre carte de débit. Elle fait le tour avec nous des guichets environnants des banques du quartier jusqu'à ce que nous ayons trouvé un guichet acceptant les cartes bancaires étrangères après environ une quarantaine de minutes. Ensuite, elle hèle pour nous un taxi, nous y met dedans et lui indique notre destination. Nous l'avons remerciée beaucoup et elle a refusé un pourboire.

De ces deux anecdotes, il est à retenir que, avec les Chinois, il faut dépasser les apparences et discuter en restant ouvert d'esprit, curieux, souriant. Il y a toujours quelqu'un prêt à aider du mieux qu'il peut sans demander rien en retour, l'idée du don fait surface ici.

Ceci dit, dans certains cas, c'est carrément l'indifférence envers l'étranger qui prime, surtout quand aucun ne parle la langue de l'autre! Le Chinois n'est alors pas intéressé à aider l'étranger ni à faire un effort. C'était très flagrant avec beaucoup de chauffeurs de taxi qui refusaient parfois de prendre les étrangers à bord comme vu et vécu dans le quartier des ambassades à Beijing ou à Pudong à Shanghai et même à Chengdu! L'informateur J explique cet état : «Les Chinois ne veulent pas comprendre comment les autres non chinois (les étrangers) pensent. Il leur suffit que les étrangers leur parlent dans leur langue et c'est tout. C'est à l'étranger de faire l'effort de comprendre la mentalité chinoise.» Cette dernière est peu aisée à cerner, surtout pour les Occidentaux.

Dans un tout autre ordre d'idées, certains Chinois sont xénophobes tel que rapporté par l'informateur Y : «Deux choses à retenir : 1. Les Chinois n'aiment pas trop les Japonais, mais ils feront affaires avec eux, car ils savent qu'ils ont quelque chose à tirer d'eux. 2. Les Chinois n'aiment pas les gens de couleur (les noirs ou basanés). Vous les trouverez rarement en Chine. Ils sont considérés comme inférieurs²⁷.» Ces propos ne sont pas limités à cet informateur. Tous les informateurs étrangers (anonymes ou non) sans exception l'ont confirmé. Les informateurs chinois (anonymes ou non) ont expliqué leurs rapports face

²⁷ Observation : nous confirmons pour les gens de couleur. Nous avons assisté à quelques reprises à des incidents avec des Indiens à l'hôtel où nous séjournions à Shanghai. Les Indiens sont traités comme des moins que rien et non comme des clients. Pour les noirs, nous en avons rencontré quelques-uns à l'hôtel à Shanghai, dans le quartier des ambassades à Beijing et un seul à Chengdu dans un café.

aux Japonais, mais ils n'ont guère parlé des gens de couleur²⁸. Nous n'avons pas insisté sur le sujet en raison de l'évitement prémédité du sujet, question de ne pas les mettre au pied du mur et de leur faire perdre la face. Nulle part avons-nous trouvé trace de ce sujet lors de nos recherches...

En conclusion, les relations avec les étrangers couvrent un large éventail d'échanges et sont similaires dans les deux pays, ce qui nous pousse à creuser davantage le sujet en nous intéressant aux divers éléments culturels, us et coutumes.

7.2.3. LES ÉLÉMENTS CULTURELS ET MŒURS

Les éléments culturels couverts dans cette section touchent les dimensions culturelles de Hofstede, les faciès du *Chinese Dream* et les superstitions millénaires encore vivaces. Nous retenons que le yin et le yang est à l'œuvre à tous les niveaux.

Commençons par revisiter les dimensions culturelles à la lumière des propos des informateurs.

Les paradoxes des dimensions culturelles de Hofstede à la sauce chinoise.

La pensée chinoise millénaire est toujours vivace dans la Chine d'aujourd'hui²⁹. Elle se répercutera sur tous les plans et influencera justement les dimensions culturelles de Hofstede qui sont en mutation à l'image de la Chine.

Tout comme l'ont spécifié la majorité des informateurs, incluant les anonymes, la distance hiérarchique est la dimension culturelle la plus importante en Chine... malgré le communisme, doctrine et idéologie prônant une société égalitaire! Tel que vu également, la Chine est le pays des milliardaires et des millionnaires, ce qui est un comble pour un pays officiellement communiste!

Premièrement, les Chinois aiment le pouvoir et l'influence que cela leur donne sur autrui. Ils apprécient l'autorité à la confucéenne; ils aiment montrer aux autres des signes de réussite, de succès, tout ce qui peut révéler leur nouveau statut de riche et recevoir des compliments à ce sujet... «Il est important de complimenter toujours l'autre, de le flatter surtout s'il est votre boss, cela fait partie du concept de sauver la face qui comprend l'image et l'harmonie.» (J)

Deuxièmement, le collectivisme, bien que claironné par les organes chargés de l'idéologie, est à nuancer comme l'explique l'informateur J :

Le collectivisme est encore valide, mais il faut le combiner avec la confiance et les notions de *in-group* (*guanxi*) et de *out-group*. Si vous faites partie de mon *in-group*, je vais vous aider dans l'espoir que cela

²⁸ Les Chinois travaillant dans les pays africains ne se mêlent guère avec la population locale. Ils limitent leurs contacts au minimum. S'ils travaillent pour une compagnie étatique chinoise, ils vivent en ghettos tel que rapporté par Barnwell (2011).

²⁹ Tel que déjà présenté dans les travaux de Hofstede et Bond (1988) et la partie rétrospective.

va m'aider à avancer aussi. Autrement, sur le plan individuel (au niveau de la personne), c'est très individualiste.

Les gens faisant donc partie du même réseau s'entraident s'il y a lieu, mais c'est chacun pour soi quand ils sont pris individuellement. L'individu est pris dans un réseau de relations qui permettent aux membres d'atteindre leurs objectifs individuels qui ne sont pas nécessairement les objectifs de la collectivité nationale comme le veut l'idéologie du PCC.

Troisièmement, pour ce qui est de la masculinité, la Chine a des valeurs très masculines comme la compétition, le travail fort et acharné : «Les Chinois travaillent comme des fourmis, inlassablement. C'en est même trop! [...] J'ai remarqué, de par ma pratique, que la masculinité n'a aucun effet sur les gestionnaires et leur leadership.» (J) Les Chinois, en plein essor économique, n'ont pas pris assez de recul pour penser à des valeurs plus féminines comme l'équilibre travail-famille... Ils sont des bourreaux de travail comme l'a dit un informateur étranger anonyme. Ils sont prêts à faire d'énormes sacrifices : «On peut même déménager et laisser l'enfant chez les grands-parents qui vont l'éduquer. L'enfant ne sera vu que deux fois par année lors des vacances.» (J) C'est confirmé par Hofstede (2013).

Quatrièmement, en ce qui a trait à la tolérance de l'incertitude, les Chinois sont à l'aise avec l'ambiguïté... mais cela dépend de qui : «La tolérance de l'incertitude est encore valide : le haut de la pyramide hiérarchique prend beaucoup de risques, le milieu de la pyramide aucun risque; idem pour le bas de la pyramide. Il y a toujours l'idée de la peur qui fait frémir les cadres intermédiaires et les employés de la base.» (J) Encore une fois, la langue chinoise n'étant pas une langue précise permet le flou, ce qui constitue une bouée de sauvetage en cas d'incompréhension ou de problème.

Cinquièmement, l'orientation à long terme est également variable selon le point de vue :

«Pour l'orientation à long terme, cela dépend à quel niveau. Si c'est celui de la famille, la vision à long terme est vitale. Pour ce qui est des organisations, elles sont plutôt matérialistes sans âme. Le long terme n'est pas alors trop pertinent, ce n'est pas important.» (J) «La vision à long terme est importante pour l'État. Toutefois, pour chaque Chinois pris individuellement, c'est la vision à court terme qui prévaut. On veut vivre notre vie aujourd'hui, profiter de l'argent gagné, acheter une maison, une voiture, dépenser sans faire attention...» (G)

Alors que l'État voit loin et place ses pions sur les divers échiquiers (national et mondial) sans dévoiler ce qu'il fait réellement, les Chinois préfèrent profiter du moment présent, avoir des gains immédiats et réaliser le fameux rêve chinois. En plus simple, l'État est responsable du long terme; le Chinois, en tant qu'individu, ne s'intéresse qu'au court terme, c'est-à-dire au jour le jour et cela a des conséquences, notamment sur la pollution, la qualité de la vie. La justice chinoise punit justement et sévèrement tous ceux qui ont dépassé la mesure.

Bref, les dimensions culturelles de Hofstede sont en mutation en Chine et ne se stabiliseront pas de si tôt, d'autant plus que les niveaux varient et diffèrent entre eux : l'État et le peuple. C'est ce que nous explorons avec le fameux rêve chinois.

Les deux visages du *Chinese Dream* : Préserver l'harmonie est le but de l'État, faire le plus d'argent possible est le but du peuple.

Le but ultime de l'État est de préserver l'harmonie en assurant les conditions nécessaires à la production et à la répartition des richesses tandis que l'égoïsme du Chinois est de gagner au plus vite le plus de richesses par tous les moyens licites ou... illicites. En d'autres termes, la Chine veut produire une classe sociale entrepreneuriale qui joue le rôle de la classe moyenne aux États-Unis. Cette classe dont les intérêts seront ceux de l'État viendra renforcer sur le plan social et politique et économique la position du PCC³⁰ : c'est ce qui ressort donc des propos tenus par nos informateurs.

«Les Chinois ont perdu leur âme, plusieurs se prostituent pour de l'argent. Ils sont devenus matérialistes. Ils ne croient en rien. Aujourd'hui, les Chinois ne croient en rien même pas au PCC! Ils croient plutôt en Chanel, Louis Vuitton... La consommation est la nouvelle religion. 30 à 50 millions de Chinois font du shopping.» (H) «Tout le monde travaille beaucoup pour avoir de l'argent et s'acheter des choses. On aime les grandes marques, les belles choses, c'est comme dans les films américains. C'est beau!» (W) «Il n'y a plus de religions ni de valeurs (*core values*) en Chine. Les seules valeurs et religions qui existent aujourd'hui, c'est l'avidité et faire des affaires pour faire de l'argent et en avoir le maximum.» (M)

C'est un des nombreux et nouveaux visages de la Chine : l'argent guide toutes les actions. Avec l'économie de marché, le peuple chinois a accès à des opportunités de s'enrichir et c'est ce qu'il fait par tous les moyens. Même les plus riches deviennent de plus en plus nantis et quittent le pays pour, entre autres, préserver la valeur de leurs fonds et pour un besoin de sentiment de sécurité; ce «troisième exode» ne convient guère au gouvernement (Quotidien du Peuple en ligne, 2010).

Plusieurs informateurs (anonymes ou non, étrangers et chinois, jeunes et vieux) revenaient incessamment sur cette obsession pour l'argent : les plus vieux dégoûtés par la situation et les plus jeunes placides, voire indifférents. La chose la plus notable est que tout le monde (presque sans exception) a rapporté l'histoire suivante présentée sous les propos de l'informateur G :

Il y a eu dernièrement un jeu télévisé pour marier les jeunes entre eux. Une jeune femme a dit qu'elle préférerait vivre malheureuse mais riche avec une voiture, une maison et des vêtements luxueux que heureuse dans un petit appartement partagé et un vélo! Le lendemain, l'émission a été suspendue pour une certaine durée et tout le monde en a parlé et continue d'en parler! C'est le nouveau visage de la

³⁰ La «classe moyenne» chinoise est tributaire du PCC, donc ce qui est bien pour le PCC est bien pour la classe moyenne. En d'autres termes, la classe moyenne devient le support social du PCC. Qui peut scier la branche sur laquelle il est juché ?

Popper aurait pu répondre qu'il s'agit d'une logique de position. La position de la classe moyenne par rapport au PCC fait d'elle qu'elle est l'allié social sur lequel il faut compter.

société chinoise ; les jeunes qui n'ont pas connu la faim, les tickets de rationnement, les files d'attente pour les sacs de riz... Nous vénérons aujourd'hui l'argent!

Il appert que cette histoire a frappé l'imaginaire chinois et l'a marqué de manière indélébile. Cette anecdote lui a permis probablement de se regarder dans le miroir et de réaliser que ce n'est pas forcément bon ce qu'il y voit d'un côté. D'un autre côté, cela lui fait probablement réaliser que le rêve chinois est, de plus en plus, à portée de la main aujourd'hui comparativement à hier qui commence par un voyage à l'étranger :

«La première chose qu'un Chinois fait dès qu'il a de l'argent est d'aller aux États-Unis d'abord, car c'est ce à quoi il aspire. Tout le monde l'envie. Ensuite, aller à Paris pour le *shopping* et le luxe, c'est très bien vu. Cela donne du prestige.» (H) «Dès qu'on a de l'argent, le premier voyage est vers les États-Unis. C'est un idéal! C'est très bien vu! Ensuite, le second voyage est pour la France, c'est pour le luxe. Enfin, c'est pour l'Australie, cela paraît bien. Les autres pays sont ensuite sur le même pied d'égalité.» (G)

Ils rejettent également tous leurs anciens «habits» au profit des nouveaux au vernis plus occidental : «L'artisanat, les Chinois en ont honte. Ils ne veulent rien savoir à ce sujet. Ils veulent du moderne et ils rejettent le vieux.» (H)

Les Chinois s'ingénient à trouver des moyens pour s'enrichir et réaliser ce fameux rêve chinois tel qu'expliqué par l'informateur W :

On n'épargne pas, surtout les jeunes. On veut profiter du moment présent. Nous faisons très attention pour ne pas dépenser dans le loyer (on vit beaucoup de personnes dans des logements fort éloignés du centre-ville), nous prenons le bus qui est moins cher que le métro, nous mangeons dans la rue pour presque rien afin d'économiser et de s'acheter de beaux vêtements faits ailleurs. Si on a les moyens, on peut aller à Hong Kong ou voir si quelqu'un y va pour qu'il nous achète des choses qui coûtent moins cher qu'en Chine continentale.

La société de consommation se développe et prend de l'ampleur comme le rapporte l'informateur H : «Tout le monde travaille fort. Les ventes sur Internet ne sont pas taxées. Le 11 novembre, c'est la Saint-Valentin chinoise, il y a eu un milliard³¹ de ventes (ex. couches pour bébé, lait de bébé...). En passant, il n'y a pas de taxes immobilières non plus.»

Tous les moyens sont bons et se valent comme le rapporte l'informateur X :

Les gens veulent vivre et profiter de la vie et s'acheter des choses. Avoir une maison, une voiture, se marier, acheter de belles affaires et aller dans de belles places, c'est le rêve de tout Chinois... Mais nous sommes beaucoup de Chinois et, de manière réaliste, ce n'est pas tout le monde qui va réaliser son rêve. C'est pour cela que la corruption s'enracine et cela va en s'empirant. Les fonctionnaires et leurs magouilles sont un excellent exemple.³²

Certains se plaignent même du coût de la vie assez élevé pour justifier ces faits et dérivés comme l'informateur O l'illustre :

³¹ Malheureusement, nous n'avons pu vérifier cette information.

³² Voir à cet effet la section sur la corruption (chapitre 6 sur la gouvernance politique).

Comment voulez-vous faire quand tout est cher alors que notre salaire est si bas malgré les subventions au logement? L'écart est tellement grand... Il faut trouver des moyens pour en avoir plus. Un deuxième travail, un petit commerce à côté... Préserver l'harmonie est le but de l'État, faire plus d'argent est le but du peuple... mais l'argent est toujours maudit (*Money is always bloody*)...

Le sujet du coût de la vie est un incontournable, il est relié à la poursuite effrénée de l'enrichissement.

«Le coût du logement est exorbitant. En fait, le coût de la vie tout court est élevé.» (X) «Un étudiant universitaire touche environ 3 000 RMB par an (environ 500\$) et un jeune travailleur peut recevoir de la part de son employeur de l'aide au logement. Le loyer d'un appartement peut varier entre 3 000 et 12 000 RMB par mois. Il y a beaucoup de contrastes.» (H)

L'informateur G, quant à lui, parle du prix démesuré des plaques d'immatriculation :

Le coût de la vie est cher, le litre d'essence est le même partout en Chine, mais les prix des plaques d'immatriculation d'une voiture varient et coûtent trop cher dans les grands centres, 10 000 \$US pour une voiture immatriculée à Shanghai! Et malgré tout cela, il y a trop de voitures en circulation. Pour contourner cela, on achète une voiture dans les villes environnantes dont les plaques d'immatriculation ne coûtent que 2 000\$ environ. Mais on n'a pas le droit de circuler à Shanghai durant les heures de pointe et d'autres heures spécifiques. Les policiers pullulent durant ces heures et se font beaucoup d'argent en cas de transgression de ce règlement.

Ceci est confirmé par les nombreux articles des médias (chinois et étrangers) sur le sujet. En mars 2012, la plaque d'immatriculation à Shanghai coûtait 58 630 yuans, soit 9 868 \$CAD (La Voix de la Russie, 2012). Ce serait le même prix que pour un véhicule d'occasion.

Tout bien considéré, le *Chinese Dream* est encore inaccessible à une très grande majorité de Chinois qui travaillent fort pour le réaliser et qui s'appuient sur leurs superstitions afin d'attirer les bonnes auspices en leurs faveurs.

Des superstitions millénaires encore vivaces, toujours très populaires et des tabous très ancrés ou un autre des visages du yin et du yang à l'œuvre.

Les Chinois sont conscients de leur situation et veulent améliorer leur quotidien et leurs conditions de vie en général. Ils sont d'ailleurs très friands des lectures des auspices pour avoir une idée sur ce que leur réserve l'avenir : «On est très superstitieux. Rien ne nous intéresse, mais quand on va dans les temples, on ne veut pas se recueillir, on veut savoir ce que nous réserve l'avenir en lisant les auspices avec les bâtons.» (W)

Nous confirmons ces dires puisque nous avons eu la chance de visiter plusieurs temples. À chaque fois, c'est le même scénario qui se répète : majoritairement, les gens déambulent dans les temples sans se recueillir nulle part comme s'ils visitaient un musée. Par contre, le coin du temple le plus achalandé est celui de la lecture des auspices avec des bâtons fins. Un moine offre au demandeur un boîtier contenant plusieurs bâtons. Le demandeur secoue le boîtier, pense très fort à ce qu'il voudrait voir se réaliser et choisit un bâton qu'il donne au moine. Ce dernier, à l'aide d'une sorte de parchemin écrit en chinois, prédit la réalisation ou non du vœu du demandeur. Il faut ensuite laisser de l'argent au moine. Les

Chinois font la file pour ce genre d'exercice, fort lucratif. Alors que, au temps de Mao, les moines étaient persécutés et une bonne partie de leurs temples détruits; aujourd'hui, ils sont en demande pour ces rituels très courus, notamment à Chengdu, beaucoup plus qu'à Shanghai ou à Beijing.

Ces superstitions ne s'arrêtent pas au niveau de l'avenir, elles envahissent toutes les sphères même celle des affaires comme l'explique l'informateur D :

Quand on fait une réunion, il faut faire attention au nombre de participants, au nombre des chaises et des tables, de leur orientation ainsi que celle des tables, de l'heure de la rencontre, de la date... Il faut que le tout soit selon le Feng Shui et ainsi éviter d'attirer les mauvais augures. On y est très sensible.

Nous en avons même été témoin. Lors de la préparation de la rencontre avec les informateurs B et C, une personne s'est chargée de bien placer la table, de s'assurer que le nombre de chaises attire la bonne chance (il y en avait 4 initialement auxquelles elle y a rajouté deux autres pour faire six, le chiffre de la bonne chance, contrairement à quatre qui est le chiffre de la mort). D'ailleurs, selon l'informateur V, il faut être vigilant et sensible à ces éléments culturels :

Les étrangers ne font pas du tout attention à nos superstitions et croyances pourtant fondamentales pour nous. Ne serait-ce que les chiffres! Attention au 4 qui est la mort et au 18 qui est relié aux 18 étages de l'enfer. C'est pour cela que les Chinois des autres époques portaient une longue natte. C'est au cas où ils tomberaient dans les enfers, quelqu'un pourrait les sauver en les remontant par leur natte. Les chiffres que nous aimons particulièrement sont le 6 qui porte chance, le 8 qui est signe de richesse et le 9 pour la puissance.

Ces superstitions ne s'arrêtent pas non plus aux chiffres. Elles touchent l'architecture des espaces (publics et privés). Par exemple, il n'y aura pas un long corridor en ligne droite dans un jardin ni dans un hôtel; il sera toujours fait en zigzag afin de ne pas se faire attraper par les mauvais esprits et les semer plus facilement (G / K) comme c'est illustré dans le cas du jardin Yu à Shanghai :

Photo 7 - 1 : Chemin en zigzag au Jardin Yu à Shanghai



Les couleurs arborées ont également une signification fort importante : « le bleu est signe du ciel; le vert, celui de la croissance et du développement; le pourpre est celui de la chance et de la bonne augure. Les riches arborent la couleur or, c'est impérial alors que les gens du Parti affectionnent le rouge, signe de la révolution.» (K) Selon la situation, le Chinois portera ces couleurs ou les aura autour de lui.

Tout comme les couleurs et les chiffres, les statues d'animaux ont chacune une signification importante comme rapporté par l'informateur K³³ :

La tortue est très importante pour nous, c'est signe de longévité. Il faut toucher sa tête pour ne pas avoir de maladie, sa carapace pour être à côté du ciel, sa tête pour vivre sans ennui et ses 4 pattes pour les 4 routes vers le ciel. Le cheval est signe de rapidité. Le lion, celui de la force et de la puissance. L'éléphant, celui de la paix et de la prospérité. La chimère, porteuse de l'esprit de l'enfant, un reliquat bouddhiste. Le chameau, signe de la résistance. Et la licorne est un excellent chasseur du mauvais esprit.

Ces statues (grandes ou petites) se retrouveront à l'intérieur des maisons, à l'entrée, dans le jardin... Les Chinois y tiennent et y croient inconditionnellement. Nous l'avons observé à de multiples reprises dans toutes sortes de situations de la vie quotidienne et même lors des rencontres avec les informateurs à l'extérieur et/ou à l'intérieur des bureaux qui avaient parfois des amulettes, des petites sculptures...

Alors que les Chinois parlent ouvertement et sans complexe de leurs superstitions, c'est différent pour les tabous. D'ailleurs, c'est confirmé par leur score de 24 pour la retenue (dimension culturelle de Minkov). Les règles strictes, la discipline morale et le peu d'emportement sont des caractéristiques de la société chinoise.

Seuls deux jeunes Chinois dans la vingtaine ont parlé sans problème et sans que nous ne posions pas de question spécifique sur le sujet. Les Chinois plus âgés esquivent le sujet et/ou l'ignorent avec un certain malaise : «Nous avons une bonne chose : chaque génération porte la marque de son temps.» (I) Évidemment, nous ne poussons pas l'investigation pour ne pas leur faire perdre la face et les aliéner. Ainsi, deux tabous ont été discutés : l'homosexualité et les tensions interethniques.

D'une part, le sujet des homosexuels en Chine a été abordé par deux informateurs étrangers (Y / H) et c'est illustré par l'informateur étranger Y :

La société chinoise est bizarre. Ils ont des façons de faire qui leur sont uniques. Ils tiennent à leur honneur coûte que coûte et à sauver la face. Regardez les homosexuels qui se marient entre eux (lesbiennes mariés à des homosexuels) et produisent même un bébé, juste pour satisfaire l'honneur des parents qui, pourtant, savent que leurs enfants ne sont pas hétérosexuels, mais le tabou est plus fort. C'est partout comme cela!

L'informateur H relie cela à l'importance de la conformité : «La conformité est très importante dans la société chinoise, on doit se conformer à la norme pour ne pas perdre la face auprès de la collectivité

³³ Consulter à cet effet l'annexe 36 pour voir les photos de ces statues.

comme c'est le cas connu des lesbiennes qui se marient avec des homosexuels.» D'ailleurs, l'informateur G illustre ces propos par son propre cas :

Les tabous existent beaucoup et malheureusement dans notre société : je suis homosexuel comme tu t'en es rendu fort probablement compte. Je suis marié avec une lesbienne pour ne pas faire perdre la face à mes parents. Nous avons un arrangement entre nous et chacun fait ce qu'il veut. Le plus important à garder en tête est que nous devons maintenir les apparences de la normalité à tout prix...

Selon certains informateurs anonymes avec qui nous avons discuté en termes généraux sur le cas de G sans évidemment le nommer, il a été très ouvert avec nous, surtout que nous ne le connaissions nullement et qu'il nous a été introduit par une tierce personne (un autre informateur). De plus, une société secrète/clandestine (*underground*) est à découvrir. Malheureusement, nous n'avons pu y accéder, faute de temps.

D'autre part, le second tabou abordé est celui des tensions interethniques, plus précisément l'ethnie majoritaire Han qui n'aime pas du tout les 55 autres ethnies minoritaires. Le cas connu et médiatisé est celui des Tibétains : «Les tensions entre les ethnies sont palpables, plus on s'approche des provinces dites à problèmes, comme ici au Sichuan, on est proche du Tibet, plus on va avoir du ressentiment envers ces gens.» (Y) Comme les minorités ont certains privilèges que les Han n'ont pas (ex. avoir plusieurs enfants), ces derniers ne l'acceptent pas (W). Cet état de fait ne s'arrête pas aux Tibétains, c'est le cas également des musulmans Hui (des Han islamisés) : «La minorité musulmane, on ne l'aime pas³⁴, c'est comme les Français et leurs immigrants maghrébins. Ceux qui ne sont pas Han en général ne font que nous causer des troubles!» (G)

Toutefois, ce qui est clair est que, malgré ces tensions, il appert que les mariages transcendent de plus en plus les ethnies : «Les hommes du Nord sont forts et brusques, les femmes du Sud sont belles et raffinées. En général, l'homme du Nord recherche une femme du Sud, peu importe son origine ethnique!» (Y) Une stratégie du gouvernement pour diluer, voire «noyer» en douceur les autres ethnies qui lui causent bien des maux depuis la nuit des temps (la création de l'Empire du milieu)...

En conclusion, la sphère sociétale est riche en informations fort importantes qui nous permettent de comprendre comment la société chinoise a fait pour rendre son pays une puissance économique mondiale incontournable aujourd'hui.

7.3. RETOUR SUR LA QUESTION DE RECHERCHE : EST-CE QUE LA CHINE EST LE NOUVEAU JAPON DU XXI^e SIÈCLE?

³⁴ Observation : il ne veut pas dire pourquoi et nous n'insistons pas.

Chaque élément soulevé dans l'enquête sera comparé avec l'élément japonais afin de répondre partiellement à notre question de recherche. La discussion aura lieu au chapitre dédié à cet effet. Signalons que, d'un côté, la société chinoise vit plusieurs problèmes tout en évoluant constamment à la recherche de la concrétisation du *Chinese Dream*. D'un autre côté, la société japonaise est divisée en deux, entre les générations anciennes conservatrices et les nouvelles générations individualistes.

Tableau 7 - 2 : Retour sur la question de recherche (sphère sociétale)

Comparaison au niveau ...	Réponse à la question «Est-ce que la Chine est le nouveau Japon du XXI ^e siècle?»...	Ce qui est à nuancer ici...
Du système éducatif	Nous répondons oui au sujet de la comparaison au niveau du système éducatif. En effet, les parents également se sacrifient pour leurs enfants afin de leur donner accès aux meilleurs établissements d'enseignement. Étudier également à l'étranger est une pratique commune aux deux pays, c'est-à-dire que les deux pays adhèrent au principe confucéen de l'éducation.	Les deux pays ont aujourd'hui le cursus des 9 ans obligatoires et des possibilités diverses d'accéder au marché du travail et d'étudier tout au long de la vie. C'est que la Chine a un système à deux vitesses trop polarisé que les institutions éducatives étrangères tentent d'exploiter au maximum par le biais d'accords, d'échanges, de co-enseignement... ce qui n'est guère le cas au Japon qui a un système relativement en harmonie ³⁵ avec le marché intérieur du travail et fermé aux étrangers. Justement, les politiques de l'État chinois en ce sens veulent amener le système éducatif chinois à un niveau performant comme celui des pays occidentaux et du Japon. Le Japon étant moderne et démocratique a un système qui intègre l'égalitarisme démocratique alors que la Chine est encore soumise aux tensions du modernisme, rappelant le Japon d'avant-guerre.
De l'organisation interne du système éducatif	Nous répondons oui au sujet de la comparaison au niveau de l'organisation interne du système éducatif. Effectivement, les contenus des programmes d'étude évoluent constamment pour inclure les nouvelles tendances en termes de sujets enseignés. Les touches locales sont incorporées au cursus afin de garder la particularité du pays et son patrimoine culturel.	C'est que la Chine est encore en quête d'une construction identitaire en matière d'éducation, d'où les méthodes d'enseignement archaïques. Ceci rappelle le Japon au tournant du siècle dernier (et qui a continué tout le long de la première moitié du XX ^e siècle) quand il s'est ouvert sur le monde et a commencé à adopter et à adapter les façons de faire étrangères.
De l'état du système éducatif	Nous répondons non au sujet de la comparaison au niveau de l'état du système éducatif. D'une part, en Chine, les professeurs, dans leur quête d'enrichissement, quittent de plus en plus leurs fonctions pour le monde des affaires... laissant derrière eux des millions d'étudiants et de futurs étudiants sans maîtres, ce qui n'augure rien de bon pour le futur. Toutefois, il s'agit d'une excellente opportunité à saisir pour les professeurs étrangers en quête de nouveaux emplois. D'autre part, au Japon, les professeurs bien rémunérés, ont été, depuis l'ère Meiji jusqu'à	

³⁵ L'harmonie est un horizon vers lequel tend la société. Ce n'est pas un élément qui apparaît et disparaît. Il y a toujours un décalage temporel et spatial dans les phénomènes sociaux avant que la société ne puisse en prendre conscience et en résoudre les problèmes.

	aujourd'hui, les piliers de la société et ne délaissent guère le monde de l'éducation fort valorisé par la société, l'État et les entreprises. Le système japonais incarne mieux les valeurs confucéennes avec l'honneur qu'il accorde au maître.	
De la relation avec les étrangers	Nous répondons oui au sujet de la comparaison au niveau des relations avec les étrangers. Effectivement, aujourd'hui, les étrangers sont bien accueillis dans les deux pays. Il y a de la bienveillance, de l'aide et même l'indifférence et la xénophobie! Toutefois, la Chine d'aujourd'hui ressemble au Japon d'avant la Seconde Guerre mondiale au niveau de la méfiance de l'étranger commencée à partir de l'ère Edo.	C'est que la Chine surveille beaucoup plus les faits et gestes des étrangers et peut même limiter leurs déplacements lorsqu'il s'agit, par exemple, d'aller dans des zones dites «sensibles» comme le Tibet, et ce, au nom de la Sécurité et du maintien de l'harmonie ³⁶ . De plus, notons que les relations sino-japonaises sont des relations complexes mêlant intimement haine et intérêts personnels du fait du passé commun (ex. la conquête de la Mandchourie) entre les deux pays.
Des dimensions culturelles	Nous répondons oui au sujet de la comparaison au niveau des dimensions culturelles de Hofstede ³⁷ . À l'exception faite de la tolérance de l'incertitude, que ce soit pour la distance hiérarchique, l'individualisme, la masculinité et l'orientation à long terme, le Japon et la Chine sont relativement similaires.	C'est que le degré d'intensité : Les Chinois ont une plus grande distance hiérarchique que les Japonais; ils sont plus collectivistes de manière générale (mais aussi individualistes); ils valorisent moins les valeurs masculines que les Japonais et ils ont une plus grande vision à long terme. De plus, tel que vu dans les entretiens, les dimensions culturelles touchent deux niveaux (l'État et l'individu) qui ne concordent pas forcément. En d'autres termes, nous avons la vision légiste de l'État qui est véhiculée par les hauts fonctionnaires et la vision confucéenne de l'individu ³⁸ . Ce dernier place ses propres intérêts avant les intérêts de l'État comme nous l'avons montré dans les périodes de décadence des empires.
De l'American Dream, version locale	Nous répondons non au sujet de la comparaison du fameux <i>American Dream</i> , version locale. Il est différent. Alors que, en Chine, tout le monde est à la recherche de moyens de s'enrichir coûte que coûte, c'est loin d'être le cas au Japon... même lors de la première moitié du XX ^e siècle. Les Japonais n'ont jamais perdu leurs valeurs. Ajoutons à cela que, avec la déflation de ces dernières années, le coût de la vie est relativement stable.	C'est que les deux peuples aiment le luxe et les signes de richesse... De plus, certains membres de la nouvelle génération japonaise se prostituent pour de l'argent et pour entretenir ce goût du luxe, ce qui rejoint les Chinois. Signalons également que les Japonais sont plus sobres à la confucéenne et internalisent davantage les maximes du shingaku ³⁹ tandis que les Chinois, privés du droit de propriété transmissible, compensent ce manque par l'achat de biens montrant des signes de richesse.
Des superstitions et des tabous	Nous répondons oui au sujet de la comparaison au sujet des superstitions et des tabous puisque les superstitions ne sont pas liées au temps, elles sont plutôt véhiculées par la culture.	C'est que comme toutes les sociétés ont chacune leurs superstitions et tabous. Le Japon et la Chine ont quelques-uns en commun de par leur histoire commune (ex. les chiffres, notamment le 4 et le 9) et d'autres particulières à chacun d'eux (ex. les tensions interethniques).

³⁶ Cet élément a été discuté dans le chapitre sur la gouvernance politique.

³⁷ L'étude de Hofstede et Bond étant faite dans la décennie 1980, elle reflète cette décennie.

³⁸ Rappelons que la famille confucéenne se compose d'individus et l'individu s'identifie par sa famille.

³⁹ Le Shingaku a eu une influence, d'abord sur la classe des marchands et des artisans, puis sur tout le peuple japonais. (Iwao, Iyanaga, Ishii et al., 2002)

CHAPITRE 8 : **SPHÈRE ÉCONOMIQUE**

De loin la plus importante et la plus saillante, la sphère économique a constitué le premier terrain de réussite de la Chine. À cet effet, nous présentons une recension bibliographique touchant l'économie chinoise et la japonaise que nous mettons en arrière-plan pour exposer nos résultats d'enquête et ainsi conclure avec une réponse partielle à notre question de recherche.

8.1. LA SPHÈRE ÉCONOMIQUE CHINOISE ET JAPONAISE : UNE RECENSION DES ÉCRITS

Autant la sphère chinoise connaît un boom de croissance soutenue depuis des années, autant l'économie japonaise connaît une stagnation soutenue depuis des années. Voyons en détail ces deux cas d'espèce.

8.1.1. UNE ÉCONOMIE CHINOISE PUISSANTE SOUTENUE PAR UN CAPITALISME D'ÉTAT NOUVEAU GENRE¹

La Chine, en s'ouvrant sur le monde, a permis à son économie de fleurir et de se développer pour devenir la seconde puissance économique mondiale en trois décennies seulement.

8.1.1.1. UNE SITUATION ÉCONOMIQUE ACTUELLE ENVIÉE DE TOUS

À la suite de la démaoïsation et de l'ouverture sur le monde amorcée par Deng Xiaoping, la Chine est passée d'un système communiste fermé à une économie planifiée (abandonnant l'utopie d'une économie socialiste basée sur le troc) à une économie de marché partielle (le PCC tire les ficelles), décidant de bâtir son économie sur son socle confucéen.

Les réformes chinoises ont été faites de manière graduelle comme le préconise Confucius. L'État a d'abord commencé par la suppression progressive de l'agriculture collectivisée, la libéralisation progressive des prix, la décentralisation fiscale, la création d'un système bancaire diversifié et le développement des marchés boursiers, une autonomie de plus en plus grande accordée aux entreprises

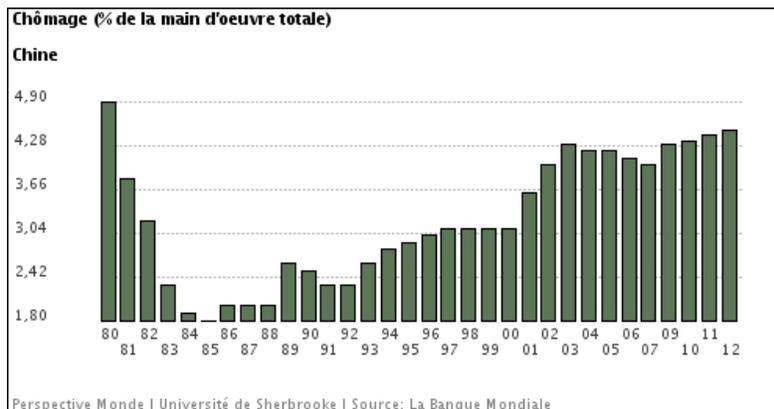
¹ Ce chapitre, enrichi et mis à jour, est tiré de la proposition de thèse soutenue en décembre 2010, du chapitre intitulé «La Chine : de l'ouverture à la conquête» publié dans Aktouf et collaborateurs (2012) dont l'autorisation de l'éditeur est en annexe 1 et de l'article (évalué par un comité de sélection) intitulé «Les stratégies d'internationalisation des entreprises d'État chinoises» et présenté à Lyon en France lors de la 2^{ème} conférence annuelle Atlas/AFMI association Francophone de Management International (31 mai et 1^{er} juin 2012).

À moins d'indication contraire dans le texte, les principales sources de cette section sont les suivantes : China Daily (2011), Chine Informations (2013), Fortune 500 (2000 -2013), Flower (2010), Jolly (2011), Marketing Chine (2011), Mikel (2011), Perspective Monde (2013), Picquart (2004, 2011), Sabath (1999), The World Factbook (2013), Zeng et Williamson (2007).

d'État, la croissance « contrôlée » du secteur privé et l'ouverture aux investissements étrangers et au commerce international.

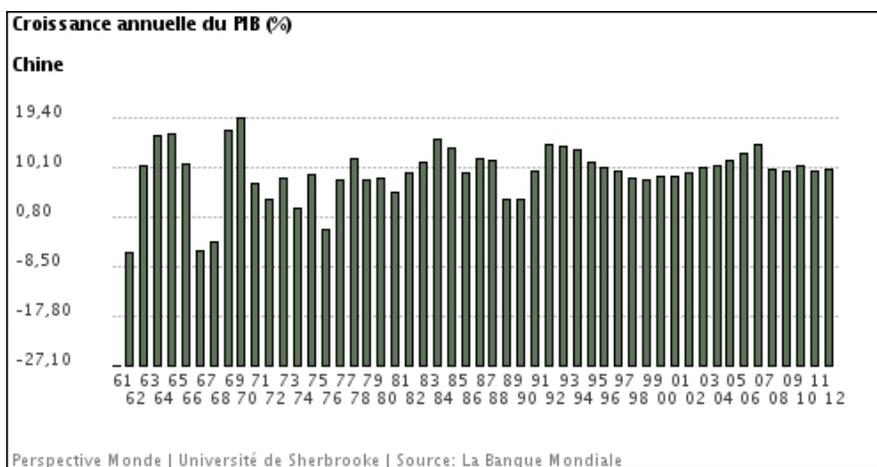
Les figures suivantes présentent quelques statistiques de la Chine (Perspective Monde, 2013) :

Figure 8 - 1 : Taux de chômage en Chine (en % de la main-d'œuvre totale)



Depuis l'ouverture de la Chine jusqu'en 2012, le taux de chômage moyen tourne autour de 3.1% de la main-d'œuvre totale. Si la tendance se maintient, le taux de chômage en % de la main-d'œuvre pourrait atteindre celui de 1980, ce qui est pire, car la main-d'œuvre totale en 1980 était beaucoup moindre qu'aujourd'hui. C'est un véritable casse-tête pour l'État qui n'arrête pas de multiplier les programmes et d'embaucher des millions de jeunes dans ses entreprises afin d'assurer l'harmonie.

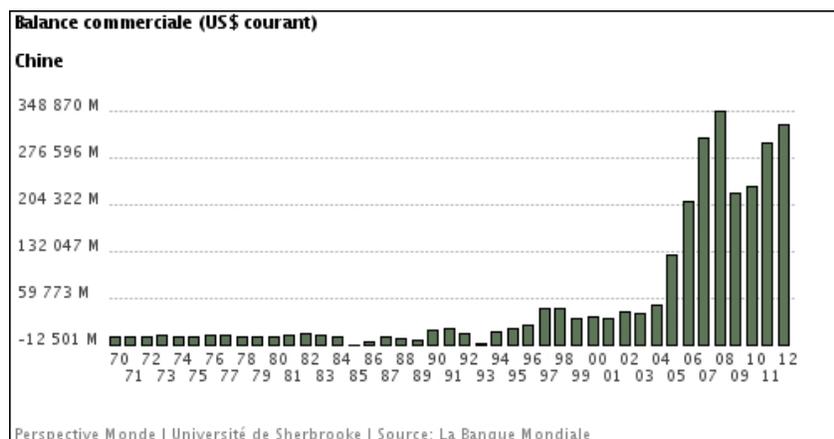
Figure 8 - 2 : Croissance annuelle du PIB chinois (%)



Sur une période de 50 ans, le PIB chinois a connu une croissance de 134% et une moyenne annuelle de 8.3% avec des périodes légèrement plus creuses que d'autres. Les effets de la crise mondiale se font

ressentir sur le PIB chinois puisqu'il baisse en 2008 et 2009 pour reprendre en 2010 avant de baisser de nouveau en 2011. Les résultats de 2012 sont fort attendus pour voir s'il y a une reprise ou non. Ceci dit, la situation de la Chine est fort enviée par l'ensemble des pays les plus industrialisés qui sont malmenés, tout le monde aimerait afficher un taux de croissance du PIB avoisinant les 10%.

Figure 8 - 3 : Balance commerciale chinoise (US \$ courant)



La balance commerciale a connu une très forte croissance, surtout depuis l'adhésion de la Chine à l'OMC. En 2009, pour la première fois depuis l'ouverture de la Chine sur le monde, la demande pour les exportations chinoises a diminué en raison de la crise mondiale, mais elle a connu une croissance de nouveau avoisinant les sommets jusque-là inégalés d'avant-crise. Ceci dit, rappelons que le douzième plan quinquennal inclut, entre autres, des dispositifs et recommandations dont les grandes lignes sont les réformes de l'économie et la croissance nécessaire de la consommation intérieure pour ne pas dépendre totalement des exportations vers l'étranger (CCTv.com, 2011). La Chine fait toutefois face à deux problèmes économiques internes qu'il faut surveiller de près : le taux d'inflation de 5.41% en 2011² (Perspective Monde, 2013) qui a dépassé les 3 % (objectif du gouvernement) d'une part et la dette du gouvernement local qui a augmenté (conséquence des politiques de relance gouvernementale) d'autre part. En effet, l'État dépense des sommes faramineuses (1 094 615 millions de US \$ courants en 2012 selon la Banque Mondiale citée par Perspective Monde, 2013) afin de, entre autres, stimuler l'économie chinoise et juguler le taux de chômage.

² The World Factbook (2013) estime le taux d'inflation en 2012 à 2.6%, mais cela reste à vérifier dans la réalité.

8.1.1.2. DES INDUSTRIES CHINOISES EN MODE RATTRAPAGE DE L'OCCIDENT

Depuis la création de la République populaire de Chine en 1949, l'industrie chinoise progressait bon an mal an de 4 à 5 % par an. En 1958, dans le cadre du Grand Bond en avant (politique de rattrapage de l'Occident), l'industrie chinoise a enregistré un taux de 33 % qui sera mis à mal suite à la rupture des relations avec l'ex-URSS (1961), à la désastreuse révolution culturelle et à la mort de Mao (Gernet, 2005). L'accent est alors plutôt mis sur les industries légères nécessitant moins de capitaux (fabrication de vêtements, chaussures, tannerie, fourrure, meubles, appareils électroniques grand public, appareils électro-ménagers) et semi-lourdes reliées aux métaux non-ferreux (ex. aluminium, cuivre, plomb).

En 1979, les industries lourdes consommatrices de capitaux importants (les mines, la métallurgie, la construction navale, la production d'électricité et la sidérurgie) sont privilégiées. Cependant, grâce à une croissance rapide de ce secteur (1979 - 1985), l'État chinois a choisi de réorienter ses objectifs vers l'agriculture, les industries légères, l'amélioration des conditions de vie du peuple et des infrastructures. Des mesures sont également prises pour attirer les investissements étrangers (la création de quatre zones économiques spéciales, la libéralisation des prix, le droit à la création d'entreprises privées et l'instauration par l'État de primes à la productivité).

Aujourd'hui, la Chine est la première puissance manufacturière du monde. Ce secteur emploie à lui seul 100 millions de personnes. La particularité de cette main-d'œuvre se résume à son abondance et à son salaire bas et à une productivité loin d'être concurrentielle comparée à celle des 11,5 millions d'employés américains du même secteur (La Presse.ca, 2011). La Chine est également le premier producteur d'acier au monde (56.17% en 2012 selon World Steel Association, 2013) et le premier fabricant d'ordinateurs au monde grâce à Lenovo (Rabreau, 2012)...

En général, dans les industries lourdes, la sidérurgie était et demeure le secteur le plus soutenu par l'État. La Chine est devenue un pilier mondial de la construction navale, de la cimenterie, de la pétrochimie, du raffinage pétrolier et de la mécanique lourde (les locomotives et l'équipement de forage). En ce qui a trait aux industries textiles, la Chine est incontestablement numéro un mondial. Le secteur de la mécanique se développe rapidement avec la fabrication de machinerie lourde, les automobiles et les tracteurs. Il en est de même pour le secteur de l'aéronautique (civile et militaire) et de l'aérospatiale avec la construction d'avions et les lancements de satellites. Enfin, les secteurs minier et énergétique ne sont pas en reste, notamment avec la production de charbon et de minerai de fer, la production d'électricité et d'énergie nucléaire ainsi que l'extraction du pétrole et du gaz naturel (Mikel, 2011) comme en témoignent les dernières statistiques illustrées ci-après (The World Factbook, 2013) :

Tableau 8 - 1 : Quelques indicateurs de production (Chine)

Production...	Quantité produite	Classement mondial
d'électricité (2012)	4.94 trillions de KWh	2 ^e
de pétrole (2012)	4.15 millions bbl/jour (estimé)	6 ^e
de gaz naturel (2011)	107.7 billions m ³ (estimé)	8 ^e
industrielle (2012)	7.9 % (estimé)	28 ^e plus grande hausse

Dans le dernier plan quinquennal de la Chine (2011 - 2015), l'État chinois prévoit, entre autres, concentrer ses efforts sur sept industries émergentes : la biotechnologie, les nouvelles énergies, la fabrication d'équipements haut de gamme, l'économie de l'énergie et la protection de l'environnement, les voitures à carburant alternatif, les nouveaux matériaux et les nouvelles générations des technologies de l'information (Marketing Chine, 2011; CCTV, 2011). Pour ce faire, les entreprises et toutes les organisations les encadrant se feront un devoir de réaliser les désirs de l'État.

8.1.1.3. UN TRIPTYQUE (ÉTAT – CONGLOMÉRATS CHINOIS – BANQUES) PUISSANT

La Chine étant communiste, l'entreprise chinoise baigne dans un environnement particulier (fort différent de l'Occident) puisque l'État est partout et contrôle tout comme vu précédemment. En plus des divers organes gouvernementaux et organismes cités auparavant, les trois piliers du paysage économique (l'État et toute sa structure, les conglomérats chinois et les banques) seront présentés :

Premièrement, l'État chinois³ est le noyau du paysage économique chinois. Rappelons que la structure politique et administrative chinoise actuelle est issue d'une série de révisions constitutionnelles (1982, 1988, 1993 et 2004). Le gouvernement élabore et publie un plan quinquennal dans lequel les orientations étatiques sont établies en rapport avec les directives du plan économique retenu à l'échelon national. Ces orientations sont ensuite reprises par les gouvernements locaux et les entreprises qui les appliqueront. Par exemple, l'augmentation des salaires ou l'augmentation des dépenses en R & D.

Un des points forts de l'État a été sa politique *Go Global Strategy* ou *Go out Policy* qui a encouragé fortement les entreprises chinoises à s'internationaliser en leur offrant des exonérations fiscales, des subventions et un support logistique (Hong et Sun, 2006)⁴.

Deux organes gouvernementaux du pouvoir exécutif sont très importants pour l'application des directives. Il s'agit du ministère chinois du Commerce et la Commission d'État pour le Développement et la Réforme qui travaillent ensemble pour élaborer une démarche solidaire et commune entre divers membres d'une même industrie. Leur rôle est de plus en plus important, surtout qu'ils définissent un plan d'actions avec un cadre de développement en plus d'orienter et de supporter certains choix.

³ Consulter à cet effet le chapitre 6 sur la gouvernance politique chinoise et l'annexe 27 qui s'y rattache.

⁴ Consulter à cet effet le chapitre 10 sur la planification et la stratégie.

L'exemple le plus probant est celui du secteur automobile qui suit les directives gouvernementales depuis les années 1980 jusqu'à aujourd'hui, passant ainsi des co-entreprises pour acquérir le savoir-faire qui faisait tant défaut aux Chinois au développement de voitures totalement chinoises sans l'apport des étrangers (Chine Informations, 2011).

Deuxièmement, il y a les nombreux conglomérats chinois, les fameux dragons. Présents dans divers secteurs d'activités dont la pétrochimie, l'électronique et l'aérospatiale, les conglomérats chinois emploient des millions de travailleurs. Ils dépendent de leur ministère de tutelle respectif. Ces conglomérats envahissent le marché mondial dans lequel on dénombre 89 grandes entreprises chinoises dans le classement de *Fortune 500* (2013). Ce chiffre ne cesse d'augmenter d'année en année alors que les pays du G8 perdent des places⁵. Selon Picquart (2011 : 218), la réussite de ces conglomérats chinois est reliée « à leur réactivité, à leurs stratégies battantes, à leurs imposantes équipes et à leurs structures de veille qui répondent à tous les appels d'offres, tant dans la construction que dans la gestion des infrastructures.»

De plus, depuis la reconnaissance du secteur privé dans la révision de la Constitution de 2004, les entreprises de ce secteur font leur entrée tranquillement dans le classement de *Fortune 500* : sur les seize nouveaux venus dans le classement de 2013 (ordre de 2012), trois entreprises sont privées. Ces conglomérats ont de plus en plus de poids pour négocier directement avec les autorités centrales et se faire connaître dans le monde. Ainsi, le plus grand conglomérat chinois privé Fosun a acquis 7,1 % du Club Med, devenant ainsi un des plus importants actionnaires de ce groupe (Capital.fr, 2010; Jolly, 2011). State Grid est devenu en 2013 le plus grand distributeur d'énergie en Australie (*Fortune 500*, 2013). Toutes les compagnies étatiques ou non ont des visées internationales (Jolly, 2011).

Un phénomène intéressant est apparu ces dernières années en Chine : les conglomérats chinois délocalisent leur production ailleurs, notamment en Égypte (ex. Nile Textile Group), en Algérie (ex. China Great Wall Computer), en Bulgarie (ex. Great Wall)... (Picquart, 2011)

Enfin, ces holdings à la chinoise avec participation du PCC sont de plus en plus titanesques. À eux seuls, les 89 dragons présents dans le classement de *Fortune 500* emploient 17 252 132 personnes⁶ (l'équivalent de la main-d'œuvre canadienne qui s'élève à 18 850 000 selon The World Factbook, 2013).

⁵ Consulter à cet effet le chapitre 10 sur la planification et la stratégie.

⁶ Ceci donne une moyenne de 193 845 personnes par compagnie chinoise dans le classement (la plus petite entreprise, Tewoo Group, emploie 6 622 personnes et la plus grande, China National Petroleum, emploie 1 656 465 personnes).

Ceci constitue à peine 2% de l'ensemble de la main-d'œuvre chinoise! Notons que les entreprises étatiques sont financées (parfois à perte) par le gouvernement et offrent une sécurité d'emploi, mais comprennent souvent des sureffectifs chroniques. De tels financements sont considérés par les États-Unis comme une subvention destinée à rendre les produits chinois plus compétitifs : c'est un sujet de friction entre les deux pays en plus de celui du taux de change du yuan (maintenu très bas volontairement par l'État chinois). À cause de ces objets de discorde, une guerre commerciale entre les deux pays pourrait éclater à tout moment...

Les données sur la structure de ces conglomérats, quant à elles, sont difficilement compréhensibles, voire même nébuleuses dans certains cas, car l'enchevêtrement et la présence des différents organes et paliers gouvernementaux sont tels qu'il est difficile de se faire une idée précise de la situation. Nombreuses sont les participations croisées, les sous-groupes sont tout aussi puissants que les groupes fondateurs... sans oublier le fait que l'État peut s'arroger le droit de court-circuiter tout et/ou de se mêler des affaires de l'entreprise !

Troisièmement, les banques sont le dernier pilier du paysage économique. Elles sont présentes dans le classement de *Fortune 500* (9 banques sur le total de 89 pour le classement de 2012). Le gouvernement est responsable du secteur bancaire chinois et intervient régulièrement pour éviter de plonger l'économie du pays dans une crise financière⁷, notamment en contrôlant l'inflation due aux importants programmes d'infrastructures pour la mise à niveau des régions moins développées. La Commission de régulation des banques de Chine et la Commission de régulation des marchés boursiers, sous la tutelle du Conseil des affaires d'État, révisent régulièrement les politiques à suivre et maintiennent un cadre d'actions très strict (par exemple, elles soumettent les banques à demander une autorisation pour ouvrir une filiale).

Tel qu'expliqué par Mikel (2011), historiquement, le monopole détenu par la People's Bank of China a cessé d'exister en 1978 avec la création de quatre banques, chacune spécialisée dans un secteur particulier : la China Construction Bank, l'Industrial and Commercial Bank of China, la Bank of China et l'Agricultural Bank of China. La *Commercial Bank Law* (1995) amènera avec elle une certaine libéralisation circonspecte du secteur financier et mettra fin à ces monopoles. Ces quatre banques se

⁷ Après avoir été très stricte en raison des créances douteuses qui ont révélé la fragilité du système, la politique monétaire chinoise a été relâchée après la crise de 2008 pour stimuler l'économie. D'ailleurs, un des objectifs du dernier plan quinquennal (2011-2015) est la stimulation de l'économie à l'intérieur du pays en créant une société de consommation, l'épargne des Chinois s'accumulant année après année (Perspective Monde, 2012).

diversifieront vers tous les domaines de l'économie concurrençant ainsi les nouvelles banques, mais elles garderont une forte proportion dans leur domaine d'origine. Depuis la réintégration de Hong Kong au giron chinois en 1997, le secteur bancaire a connu une envolée fort impressionnante et la CIC (China Investment Corporation) a « la mainmise sur les investissements à l'étranger » (Jolly, 2011).

La pénétration étrangère toutefois est bien limitée par l'État (Jolly, 2011 : 146) :

Ainsi, l'autorisation de collecter des fonds et d'accorder des prêts est plus récente. En cas d'acquisition, depuis 2002, la participation des investissements étrangers doit toutefois rester dans la limite de 25% du capital de la cible ; la participation peut aller jusqu'à 33% dans le courtage. [...] Les banques étrangères ne sont pas plus autorisées à émettre leurs propres cartes de crédit, ni à créer leur propre réseau ; tout au plus peuvent-elles entrer en Chine à travers un co-marketing de leur carte avec un partenaire chinois. [...] De fait, la part des banques étrangères dans les actifs de l'ensemble du secteur bancaire était seulement de 6% à la fin 2007.

Enfin, excluant la Bourse de Hong Kong, les deux places boursières chinoises (la Bourse de Shanghai et la Bourse de Shenzhen) sont contrôlées conjointement par le Comité des valeurs mobilières du conseil d'État (*State Council Securities Committee*) et la Commission de réglementation des marchés boursiers chinois (*China Securities Regulatory Commission*). Toute introduction en Bourse doit être approuvée par ces deux organes qui, eux-mêmes, restent sous la très contrôlante tutelle étatique centrale qui décide de tout en premier et dernier lieu tout comme l'a fait le Japon entre 1930 et 1975 (Bernier, 1995). Certaines entreprises étrangères qualifiées (ayant reçu au préalable une licence d'investissement) sont autorisées à transiger (vendre des actions ou des obligations libellées en yuans) en Chine, et ce, depuis fin 2007 comme c'est le cas, par exemple, du Fonds souverain norvégien. À partir de 2010, les entreprises étrangères sont autorisées à lever des fonds, ce qui a donné un coup d'élan fort important aux deux Bourses continentales (Jolly, 2011).

8.1.2. UNE ÉCONOMIE JAPONAISE DANS LES SABLES MOUVANTS QUI PEINE À DÉCOLLER⁸

Les origines du marasme économique remontent à la crise de 1989 durant laquelle le Japon a vécu une récession de laquelle il est ressorti en 1992, mais sans réellement décoller. Depuis la crise financière de 2008, le Japon a connu trois récessions (The World Factbook, 2013) et a vécu des changements politiques à un rythme effarant : en moins de 5 ans, cinq premiers ministres se sont succédé (dont Abe deux fois), chacun ayant une solution pour redresser l'économie du pays.

⁸ À moins d'indication contraire dans le texte, les principales sources de cette section sont les suivantes : Atlaséco dans *Le Nouvel Observateur* (2010), Bernier (1988, 1995), Bouissou (1997), CLAIR (2010), Dourille-Feer, Bouissou et Yatabe (2004), Fortune 500 (2000-2013), GlobEco (2013), OCDE (2011), Perspective Monde (2013), PIE (2010), Quid.fr (2009), Reischauer (1973) et The World Factbook (2013).

8.1.2.1. UN MARASME ÉCONOMIQUE QUI DURE

En 2013, le nouveau gouvernement doit relever ce défi. Pour ce faire, il compte, entre autres, sur un budget de stabilisation d'un montant de 12 trillions de yens (156 milliards de dollars américains) voté sous le gouvernement de Noda en octobre 2011 constituant une mesure partielle d'un programme de 19 trillions de yens (prévus pour la reconstruction économique et sociale du pays) (Economic Times, 2010)⁹. Il ne s'agit pas d'une démarche aisée, d'autant plus que la Chine et l'Inde ont dépassé le pays en l'espace de 2 ans d'intervalle.

Le gouvernement Abe compte également, entre autres, sur la reconstruction du pays suite à la triple catastrophe (tremblement de terre, tsunami et incident nucléaire de Fukushima) et sur un programme ambitieux¹⁰ pour secouer l'économie nippone de sa torpeur. Comme le précise The World Factbook (2013), l'économie nippone a récupéré son retard les deux années suivant la catastrophe, mais la reconstruction de la région touchée (Tohoku) est inégale.

Le Premier ministre nouvellement élu, Shinzō Abe, a déclaré que l'économie est la priorité primordiale de son gouvernement. Il a promis de reconsidérer le plan de son prédécesseur qui consiste à fermer définitivement les centrales nucléaires et poursuit un programme de revitalisation économique de relance budgétaire et de réforme réglementaire. Il a dit qu'il appuiera la Banque du Japon pour qu'elle assouplisse la politique monétaire. [...] Le Japon, en 2012, était la quatrième plus grande économie du monde derrière la deuxième place de la Chine, qui a dépassé le Japon en 2011, et la troisième place de l'Inde, qui a devancé le Japon en 2012. Le nouveau gouvernement continuera un débat de longue date sur la restructuration de l'économie et de la limitation de l'énorme dette publique du Japon, qui dépasse 200% du PIB. (The World Factbook, 2013 – traduction libre)

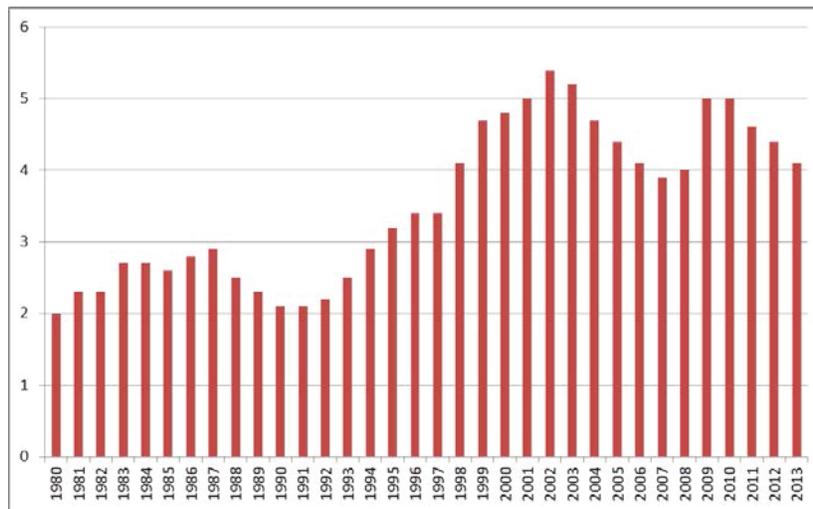
Ces résultats se reflètent sur le taux de chômage qui est en baisse depuis les trois dernières années constitue un bon signe comme montré dans la figure suivante¹¹ :

⁹ Comme le précise une étude de l'OCDE (2011), « [...] il s'agit prioritairement de définir un plan d'assainissement budgétaire détaillé et crédible, comportant des relèvements d'impôts et des réductions de dépenses suffisamment importantes pour respecter l'objectif de stabilisation du ratio de la dette publique fixé par le gouvernement pour 2020 ».

¹⁰ Revoir à cet égard le chapitre 6 sur la gouvernance politique.

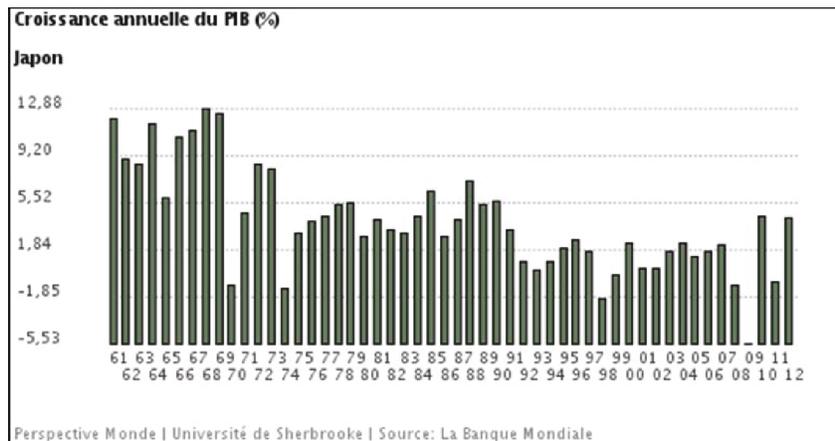
¹¹ Figure reconstituée à partir des données de Perspective Monde (1980 - 2010), The World Factbook (2011 - 2012) et Statistiques mondiales (2013).

Figure 8 - 4 : Taux de chômage au Japon (% de la main-d'œuvre totale)



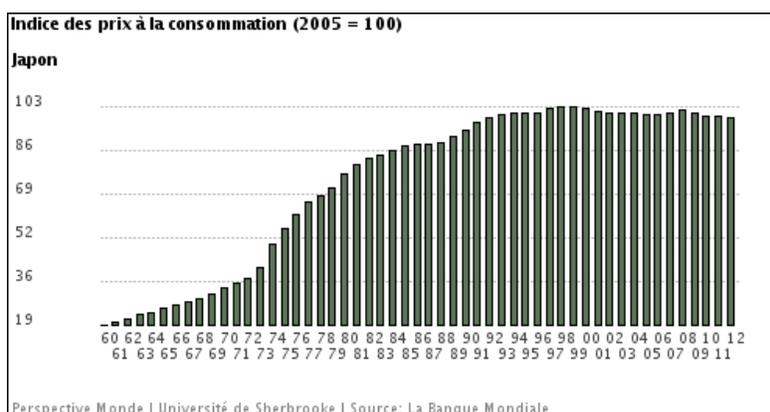
La croissance du PIB est un autre signe que la reprise timide est en cours avec des chiffres qui augmentent d'année en année avec, en 2012, une hausse de 2% (The World Factbook, 2013) :

Figure 8 - 5 : Croissance annuelle du PIB au Japon (en %)



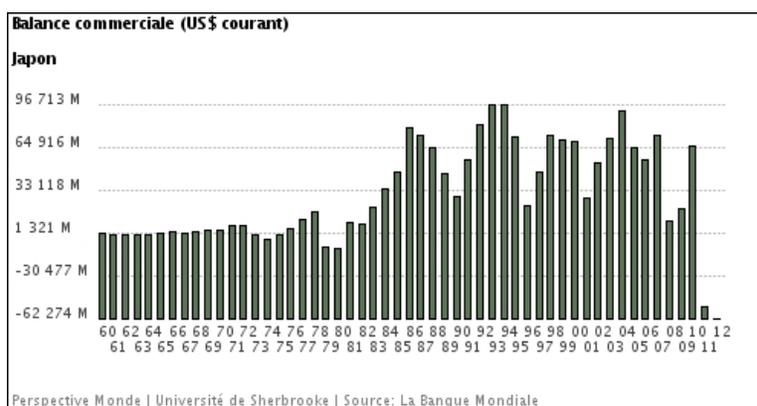
Ceci dit, sans oublier de signaler la déflation qui persiste depuis quelques années déjà comme le démontre la figure suivante :

Figure 8 - 6 : Indice des prix à la consommation du Japon



Enfin, la dépendance du Japon face aux marchés mondiaux (l'exportation) a fait en sorte que la balance commerciale du Japon est déséquilibrée. En 51 ans, elle a connu une chute de 28063% avec comme années phares : 1993, l'année la plus profitable et, 2011, la pire année (catastrophe oblige) selon Perspective Monde (2013).

Figure 8 - 7 : Balance commerciale du Japon



Cependant, dans un monde souffrant d'un manque de liquidités et d'une épargne insuffisante, le Japon est, avec la Chine, en 2013, un des plus gros détenteurs de réserves en devises étrangères (The World Factbook, 2013).

8.1.2.2. DES INDUSTRIES PERFORMANTES QUI SE FONT RATTRAPER PAR LES INDUSTRIES CORÉENNES

Comme spécifié par Aktouf et Er-Rafia (2012 : 230),

en achetant, en copiant et en innovant les brevets et les technologies tous azimuts, les Japonais sont passés maîtres dans l'industrie de la transformation et dans le développement des produits, dans l'art de créer de la valeur ajoutée, à partir de ressources et d'idées importées. En effet, le Japon dispose d'un quart des brevets dans le monde (Atlaséco dans *Le Nouvel Observateur*, 2010 ; *Atlas économique*

mondial, 2011). Alors que, il y a encore environ 60 ans, le Japon avait l’image d’un pays fabricant de produits de piètre qualité, le voilà parvenu, avec pour seuls concurrents sérieux l’Allemagne et la Corée du Sud, au sommet de la qualité et de la fiabilité, et ce, dans différents domaines. En 2010, c’est dans plus de 30 secteurs technologiques, le plus souvent de pointe, que les entreprises japonaises occupent 70 % du marché mondial : biotechnologie, robotique, nanotechnologies, voitures électriques, énergies renouvelables, etc. (Atlaséco dans *Le Nouvel Observateur*, 2010).

Encadré 8 - 1 : La R&D japonaise

La seule façon pour une entreprise de rester compétitive consiste à investir dans la recherche et le développement (R&D). Le Japon dispose du plus grand nombre de brevets au monde (OCDE, 2010). En 2011, ces investissements se concentrent en général dans des domaines proches ou complémentaires, caractérisés par des économies de gammes (pouvoir utiliser le plus possible d’éléments d’un modèle ou d’une gamme de modèles à d’autres modèles ou gammes), en particulier grâce aux informations, à la technologie et au savoir-faire. La prise en charge de la R&D est réalisée à 98 % par les entreprises et les universités (15,5 trillions de yens en 2009, ce qui correspond à environ 200 milliards de dollars américains) (Statistical Handbook of Japan, 2010). En pourcentage du PIB, les dépenses de R&D au Japon¹² (largement financées par le secteur privé) sont plus importantes que dans les autres pays de l’OCDE. Contrairement à ce que plusieurs croient, les entreprises occidentales (pas loin du double pour les États-Unis) sont beaucoup plus « subventionnées » par l’État pour faire de la R&D. D’ailleurs, pour ce qui est du pourcentage de financement de la R & D par rapport au PIB, le Japon arrive 4^e en 2012 talonné par la Corée du Sud (5^{ème}) alors que la Chine est 21^{ème} (les États-Unis sont 9^{èmes}) (Globeco, 2013).

Les entreprises sud-coréennes ou chinoises cassent les prix sur les produits d’ancienne génération, mais les entreprises japonaises concentrent leurs efforts sur les nouvelles technologies et les segments de marché qui disposent du plus fort potentiel de croissance (Atlaséco dans *Le Nouvel Observateur*, 2010). Les conglomérats japonais et le tissu d’entreprises qui les soutiennent ont pris une avance considérable dans plusieurs secteurs où les Occidentaux pensaient être indélogeables. En « copieurs » intelligents, les Nippons ont su combiner leurs propres idées avec celles des autres et, ainsi, arriver à faire mieux.

Voici d’ailleurs quelques indicateurs de production (The World Factbook, 2013) :

Tableau 8 - 2 : Quelques indicateurs de production (Japon)

Production...	Quantité produite	Classement mondial
d’électricité (2012)	906.2 billions kWh (estimé)	6 ^{ème}
de pétrole (2011)	14 480 bbl/jour (estimé)	75 ^{ème}
de gaz naturel (2012)	3.276 billions m ³ (estimé)	54 ^{ème}
industrielle (2012)	2% (estimé)	98 ^{ème}

Le marché japonais est devenu le premier marché mondial pour la production d’automobiles, ce qui s’explique, entre autres, par des innovations constantes. En production d’acier, le pays se trouve deuxième, tout juste derrière la Chine. De plus, au niveau de l’énergie nucléaire, le Japon réalise une production importante avant la catastrophe de 2011. Actuellement, il restructure sa stratégie de production d’énergie.

¹² Au Japon, environ 25% des investissements de R&D se font dans les secteurs de l’électronique et de l’automobile alors que, aux États-Unis, ce sont les secteurs des TI et l’industrie pharmaceutique qui grugent la majeure partie des investissements. (OCDE, 2010).

Avec la crise mondiale, le secteur automobile a été frappé de plein fouet. Toutefois, les entreprises japonaises de ce secteur ont su tirer leur épingle du jeu puisque, selon la Japan Automobile Manufacturers Association (2010), les exportations mondiales ont augmenté : de 62,4 % vers l'Amérique latine, de 51,3 % vers le reste de l'Asie, de 36,7 % vers l'Europe, de 36,4 % vers le Moyen-Orient, de 30 % vers l'Afrique, de 25 % vers l'Amérique du Nord et de 22,4 % vers l'Océanie. De plus, le virage vert dans le secteur y est pour quelque chose, d'autant plus que le Japon est le premier producteur de voitures écologiques au monde (Atlaséco dans *Le Nouvel Observateur*, 2010).

Ceci dit, tel que rapporté par Aktouf et Er-Rafia (2012 : 232), «des pans entiers des industries américaines sont désormais contrôlés par le capital nippon : le Rockefeller Center de New York, les films de la Columbia, les disques de CBS, une partie de Walt Disney, d'immenses ranches du Wyoming ainsi que des parties de parcs nationaux américains appartiennent désormais à des intérêts japonais». D'ailleurs, pour remédier à sa dépendance face au marché américain, le Japon s'est tourné vers ses voisins asiatiques en diversifiant son commerce et ses flux d'investissements de sorte que les importations chinoises dépassent déjà les importations américaines (The World Factbook, 2013). Nous constatons la même tendance en ce qui concerne les échanges bilatéraux avec la Corée du Sud, la Thaïlande, Hong Kong, la Malaisie et Singapour.

8.1.2.3. L'EMPRISE DU «TRIANGLE D'AIRAIN» SUR L'ÉCONOMIE

Le paysage économique nippon est composé de plusieurs entités qui travaillent ensemble pour faire avancer le pays. En effet, l'économie japonaise est une économie de maillage, où tout est inter-relié et où les recherches effectuées par une entreprise profitent à toutes les autres comme ce fut le cas dans les années 1980. Cette économie ne compte pas que sur le système des entreprises. Elle s'étend par un réseau de liens organiques et fonctionnels au gouvernement et aux universités, réseau appelé communément le «triangle d'airain» (Dourille-Feer, 2008). Le Japon ne fonctionne pas comme une économie de type planifié où les fonctionnaires dirigent le pays¹³. Comme le spécifie l'OCDE (1992) rapporté par Aktouf et Er-Rafia (2012), bien que le soutien de l'industrie par la puissance publique soit souvent considéré comme le moteur de la croissance extraordinaire du Japon, c'est paradoxalement l'intensité de la concurrence interne qui en a constitué l'ingrédient essentiel.

¹³ Consulter à cet effet la section sur les plans économiques dirigistes du Japon au chapitre 10.

À l'ère Meiji, le but est de se débarrasser du système féodal des Tokugawa et de rattraper l'Occident en développant le secteur industriel et de constituer une armée puissante tel qu'expliqué par Bernier (1988 : 249) :

En 1868, le nouveau gouvernement se donne pour tâche la défense du pays face aux dangers extérieurs. Pour cela, comme on l'a vu, il commence par créer une nouvelle armée. Il se propose aussi d'établir les fondements d'une économie industrielle, nécessaire à la production locale de l'armement. Ce dernier objectif implique le développement du marché et l'importation des technologies étrangères.

Après la Seconde Guerre mondiale, les Japonais n'ayant jamais connu l'occupation étrangère se rallient autour de leur gouvernement pour reconstruire un pays sans que les capitaux étrangers ne se taillent une part de leur marché intérieur (Bouissou, 1997). Les keiretsu se développent grâce à la mobilisation du peuple en faisant appel au nationalisme et à l'enseignement confucéen qui met l'emphase sur la frugalité et l'épargne¹⁴ (qui sera déposée, entre autres, dans le système bancaire des keiretsu). Le succès et le développement des *keiretsu* proviennent de la synergie qui existe entre les différents nœuds du réseau¹⁵ (ex. Sôgô Shôsha, METI/MITI, JETRO...) dans lesquels les individus obéissent à la mentalité typique des Japonais, héritée de l'esprit néoconfucéen japonisé de la fin de l'ère Edo.

Le développement des keiretsu est assuré par le contrôle sur leur financement et les incitations aux investissements, le contrôle sur les échanges avec l'étranger et la protection de l'économie via les Sôgô Shôsha (maisons de commerce), la réglementation de la concurrence, la cartellisation de l'économie, la promotion de l'innovation et la programmation de la croissance sous serre «ikusei» (Bouissou, 1997). En d'autres termes, c'est le dirigisme et l'interventionnisme de l'État qui donnent l'impulsion nécessaire à leur développement. Les keiretsu se concentrent d'abord sur la satisfaction des besoins du marché intérieur avant de se tourner vers l'étranger, aidés en cela par les États-Unis dans le cadre du libéralisme économique (Johnson, 1982; Bouissou, 1997).

Il se trouve au Japon une sorte de polarisation de l'économie où un certain nombre d'entreprises sont en pleine expansion dans des secteurs de pointe tandis que des secteurs moins avancés (le bois, le textile) regroupent des entreprises où les conditions de travail, les salaires, les avantages sociaux et les subventions sont moins intéressants (Dourille-Feer, Bouissou et Yatabe, 2004). La grande majorité des PME japonaises sert de réservoir de sous-traitance pour les grandes entreprises (Bouissou, 1997). De plus, la prise de contrôle offensive d'une entreprise n'existe pas et le rachat par une entreprise de ses

¹⁴ Rappelons que c'est le seul pays qui a une religion shinto-confucéenne fondée sur l'épargne, à savoir le shingaku d'Ishida Baigan traité au chapitre 4 à la section sur la pensée classique japonaise (Iwao, Iyanaga, Ishii et al., 2002 : S401).

¹⁵ Pour plus de détails sur les réseaux inter-organisationnels japonais, consulter l'annexe 37.

propres actions est interdit. Il n'est donc pas possible pour une entreprise de rattraper un retard technologique au moyen de l'acquisition d'une autre entreprise.

D'un point de vue économique, l'une des caractéristiques des entreprises japonaises est leur mode de financement par participations croisées avec les institutions financières qui détiennent respectivement 25 % et 45 % de leur capital... bien que ce mode tende à diminuer depuis la décennie 1980 (Bernier, 1995). La prise de participation se réalise avec des partenaires amicaux par l'imbrication des équipes dirigeantes et par l'échange de personnel à presque tous les niveaux. Une entreprise peut ainsi établir des réseaux de relations complets avec ses divers partenaires, notamment les sous-traitants, les banques et les maisons de commerce (Dourille-Feer, Bouissou et Yatabe, 2004). Cette façon de procéder permet aux petits actionnaires d'être protégés par les grandes banques qui assurent un contrôle très efficace et voient à l'intérêt de tous. Au Japon, les actionnaires ont un droit de regard beaucoup plus important que leurs homologues américains : ils peuvent en effet exercer leur droit de vote en ce qui concerne, notamment, la rémunération des dirigeants et le montant des dividendes. Ce droit de regard leur permet aussi d'obtenir les informations nécessaires à une bonne évaluation financière, ce qui limite la spéculation à court terme, car les indicateurs tels les profits ou les dividendes n'ont pas autant d'importance qu'aux États-Unis. La stabilité des principaux actionnaires dans une organisation est un facteur de sécurité et d'apaisement pour les gestionnaires.

Tel qu'expliqué par Aktouf et Er-Rafia (2012), les facteurs qui influencent l'image des entreprises japonaises sont leur statut légal, leurs parts du marché, leur admission à la Bourse des valeurs mobilières et leur philosophie de management. Ces facteurs sont plus importants que leur cotation boursière et leur rentabilité. En retour, l'image de l'entreprise influence son accessibilité au financement externe et à des ressources humaines au potentiel élevé (Inohara, 1991). Dans ce cadre, les administrateurs ont un horizon de planification beaucoup plus long, la priorité étant accordée aux plus-values, sur la base de niveaux élevés de R&D.

Actuellement, comme nous sommes dans la mondialisation, les économies sont interdépendantes, mais cela n'enlève en rien la valeur du modèle confucéen japonais qui, d'après les études du MITI rapportées par Fukuyama (1995) est un modèle qui s'adapte à toutes les cultures. D'ailleurs, avec sa vision stratégique, il a su profiter de l'ouverture de la Chine pour y investir massivement et il continue de le faire jusqu'à aujourd'hui.

8.2. LA SPHÈRE ÉCONOMIQUE CHINOISE : RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Depuis l'ouverture sur le monde en 1979, la Chine a développé une infrastructure économique et un savoir-faire, a produit des richesses et s'est enrichie aussi. Elle est devenue une puissance économique grâce à l'appui étatique et à ses diverses politiques. La sphère économique couvrira trois thématiques complémentaires issues des entretiens, à savoir les façons de faire les affaires à la chinoise, les organisations et leur place dans le paysage économique ainsi que les relations avec les organisations étrangères. Sans plus tarder traitons des façons de faire les affaires à la chinoise.

8.2.1. LES FAÇONS DE FAIRE LES AFFAIRES

Le suntsuisme est au cœur du monde des affaires, c'est le guide de toutes les actions qui ne font pas toujours le bonheur de tous les partenaires.

Des façons de faire les affaires à la Sun Tzu n'inspirant que méfiance de la part des étrangers.

Le schéma du yin et du yang se retrouve partout dans les domaines de la vie en Chine. Aux rapports humains formels, les Chinois se réfèrent à Confucius; aux rapports des affaires (*business*), les Chinois ont pour vade-mecum Sun Tzu. Le marché est à l'image d'un champ de bataille où chaque opérateur est en face d'un certain nombre d'ennemis qu'il faut neutraliser, vaincre ou tromper, et ce, conformément à Sun Tzu qui veut que la meilleure victoire est celle qui ne nécessite ni guerre ni bataille. La mentalité pratique chinoise se réfère à n'importe quel moment et phase de l'action à la pensée de Sun Tzu. Les informateurs à ce sujet ne font que confirmer ces propos.

«Il faut se méfier des Chinois. Ils peuvent être de très bons partenaires comme des partenaires de l'enfer! Ils peuvent tout vous soutirer et aller voir ailleurs et ne comptez surtout pas sur le gouvernement ou l'État pour réclamer vos droits.» (Y) «Il faut faire attention avec qui on fait affaires au risque de se faire jouer des tours par des personnes mal intentionnées.» (A)

Ces propos sont relayés par la majorité des informateurs étrangers anonymes. La confiance ne règne guère dans les relations d'affaires entre Chinois et étrangers! «Il faut en être conscient et éviter d'être naïf» comme le rapporte l'informateur T, car beaucoup d'étrangers dont les Canadiens, se sont fait jouer de mauvais tours. D'ailleurs, certaines organisations offrent, entre autres, des services d'accompagnement des entrepreneurs québécois (et étrangers) afin de minimiser ce genre de situations fâcheuses puisqu'ils font des enquêtes sur les partenaires et s'assurent de leur sérieux.

Ce traitement n'est pas réservé aux Canadiens seulement, Seghers (2009) de l'Agence wallonne de l'exportation et de l'investissement étranger recense plusieurs cas d'arnaques subies par les entreprises. Les arnaques commencent par un courriel d'hameçonnage demandant des informations sur l'entreprise et les produits pour l'établissement de futures relations d'affaires. Si l'entreprise étrangère répond,

l'arnaque est enclenchée et aboutit sur l'éventuelle signature d'un contrat dont le montant est assez conséquent et alléchant pour l'entreprise étrangère. Quand cette dernière arrive en Chine pour la signature du contrat, elle risque de subir une (ou plusieurs) fraude(s) dont voici quelques-unes :

Tableau 8 - 3 : Exemples de quelques fraudes

Frais de notaires ou d'enregistrement	Ce sont des frais à verser avant la signature du contrat; dès que le montant est entre les mains des malfaiteurs, ils disparaissent ou bien ils exigent d'autres frais comme des acomptes de 30 à 50 % pour ensuite disparaître.
Cadeaux d'affaires	Après la signature du contrat et du banquet habituel qui suit au frais de l'entreprise étrangère, le représentant de cette dernière est prié de suivre la coutume chinoise, à savoir d'offrir un cadeau d'affaires conséquent pour le vis-à-vis chinois. Il est alors conduit à un magasin de jade assez huppé et on le pousse à délier les cordons de la bourse et à être très généreux pour ne pas faire perdre la face du Chinois qui s'attend à un traitement de faveur.
Nom de domaine .cn	Un «bureau d'avocats» chinois contacte l'entreprise étrangère intéressée par pénétrer le marché chinois repérée dans une foire (par exemple) et lui dit que le nom de domaine .cn correspondant au nom de l'entreprise étrangère sera enregistré par une compagnie chinoise. Si la compagnie étrangère réagit, le fameux bureau d'avocats achète le nom de domaine et tente de le revendre ensuite contre un montant «raisonnable».

Les Chinois n'hésiteront pas à cacher des choses, à changer d'avis, à jouer sur plusieurs fronts en même temps pour soutirer le maximum du vis-à-vis étranger. «Même Bush a reconnu en 1991 que Sun Tzu affecte les affaires quotidiennes : on va voler, mentir sans vergogne.» (N) Ce qui compte en fait c'est la fin, le résultat qu'importent les moyens et cela relève aussi bien de Machiavel de la Renaissance que de Sun Tzu de l'Antiquité.

Tout commence avec la *guanxi*¹⁶ (qui est l'objectivisation et l'institutionnalisation des vertus confucéennes dans la vie réelle et sociale) : il faut avoir un réseau de contacts solide bien connecté dans les hautes sphères afin de faciliter les affaires. À cet effet, «beaucoup de personnes dans le gouvernement ont quitté ce dernier pour ouvrir leur propre compagnie avec le silence bienveillant du gouvernement. C'est une nouvelle tendance observée beaucoup plus lucrative pour eux.»¹⁷ (N) L'impression qui se dégage est que le gouvernement ne fait rien, s'aveugle ou laisse faire, comme s'il s'agit d'un plan informel pour tester à la fois la réaction de la sphère sociale et la réaction de la sphère économique. Ces transfuges dans le monde des affaires s'enrichissent rapidement grâce à leur excellente connaissance des rouages administratifs et à leurs contacts.

Ceci dit, l'informateur Y met en garde les gens quant à la *guanxi* : «Il faut avoir un bon réseau de contacts, la fameuse *guanxi*, mais il ne faut pas non plus en abuser. Car plus vous l'utilisez, plus vous

¹⁶ Veuillez consulter la section sur la corruption (chapitre 6 sur la gouvernance politique).

¹⁷ Au Japon, il existe le *amakudari*, une pratique d'affaires dans laquelle les politiciens/bureaucrates seniors quittent vers le monde corporatif, plus précisément ils s'en vont vers des industries reliées au secteur public qu'ils ont quitté, augmentant ainsi les liens entre les secteurs public et privé. (Investopedia, 2015) Toutefois, cette pratique est associée à la corruption et aux façons dépassées de faire des affaires comme cela s'est révélé avec l'affaire TEPCO (The Diplomat, 2011).

vous “endettez” face à vos contacts! Des dettes qui vous suivent toute votre vie et que vous êtes “obligés” d’honorer!»

L’informateur H, quant à lui, met la lumière sur certains aspects particuliers du monde des affaires : «Il y en a qui font des affaires sans être impliqués avec le gouvernement. Ce dernier leur met les bâtons dans les roues et la situation empire et s’amplifie quand la compagnie en question fait beaucoup d’argent. Le gouvernement veut alors sa part du gâteau et s’impliquer dans les affaires de cette entreprise ou sinon elle risque de fermer si elle ne coopère pas!» Rien n’échappe à l’État quand il s’agit de produire des richesses et tout ce qu’il réclame est sa part en tant que grand maestro veillant sur tout le pays.

Dans un tout autre ordre d’idées, l’informateur A donne quelques idées sur la façon de faire des affaires avec les Chinois :

Il faut tout faire dans les coulisses. On ne divulgue le résultat en public que quand tout est finalisé en privé. Tout est fait dans la subtilité. Il faut savoir que, avec les Chinois, c’est du *give & take*, tu rends la pareille sans donner d’argent. Il faut toujours leur expliquer la transaction / l’affaire (*the deal*) et surtout comment il peut les aider eux à s’enrichir et/ou à faire grandir leur influence, quels sont leurs gains, quoi! [...] La performance commerciale ne suffit pas, les contacts politiques sont importants à avoir dans tous les paliers du gouvernement. [...]

Il arrive que, un jour avant de finaliser, les Chinois changent d’avis parce que, souvent, on est pris avec des gens sans pouvoir de décision. Quelle que soit la situation, les Chinois vont vous avoir à l’usure! Depuis quelques temps, les Chinois sont devenus très arrogants. Tout se fait le soir lors de soupers où les négociations se signent dans des soirées fort arrosées. Il faut savoir tenir le coup avec l’alcool et garder l’esprit clair. Autrement, on se fait avoir!

Bien des informateurs anonymes confirment ces propos. Chacun a une histoire d’horreur à raconter. Certains sont amers. D’autres ont appris leur leçon et évitent de refaire les mêmes erreurs. Cependant, la majorité continue de faire des affaires en Chine, car ils savent que c’est dans l’Empire du milieu que cela se passe.

L’informateur L dévoile un autre aspect des façons de faire chinoises dont il faut être conscient :

Au Canada, on évalue un projet, on signe un contrat et, ensuite, on commence la production (*we proceed*). Cela peut prendre des années dans certains cas et cela coûte de l’argent. En Chine, avant même de signer, on commence la production! On n’a pas de temps à perdre! Après, on personnalise le tout selon les besoins du client. On est prêt!

Enfin, l’informateur U termine en disant que, «en Chine, il faut doubler d’ingéniosité et de créativité et de savoir. Il faut se débrouiller. Le système D est celui qui est à creuser davantage. Il faut être patient, flexible et s’adapter à toutes sortes de situations possibles et imaginables.»

En conclusion, les façons de faire les affaires à la chinoise sont particulières, fortement influencées par Sun Tzu et comptent sur la *guanxi* d’une part et les réseaux d’organisations d’autre part, ce qui nous mène à nous intéresser aux organisations et à leur place dans le paysage économique chinois.

8.2.2. LES ORGANISATIONS ET LEUR PLACE DANS LE PAYSAGE ÉCONOMIQUE

L'État est et demeure le plus grand chef d'orchestre de l'économie de la Chine autour de qui tout gravite et de qui tout le monde dépend comme illustré ci-dessous.

Un entrepreneurship chinois dynamique et des entreprises à la merci de l'État.

«L'État gère les règles du jeu : la ligne entre le politique et les affaires n'existe pas.» (A) «Peu importe la nature de la compagnie publique ou privée, il ne faut pas se leurrer, l'État (le Parti et les gouvernements locaux et central) est toujours présent et il joue le rôle de Dieu tout puissant. Toutes les compagnies sont encouragées à l'expansion malgré une concurrence féroce.» (Y) «L'État est présent dans nos affaires peu importe quel type d'entreprise qu'on est, même pour les entreprises privées et étrangères. On a toujours des comités, des conseils, des gens du gouvernement qui sont impliqués dans les affaires de l'entreprise.» (L)

L'État encourage les entreprises et les aide afin de stimuler l'économie chinoise et atteindre ainsi son but ultime qu'est la création d'emplois et donc de richesses pour les Chinois. Plusieurs informateurs reconnaissent ce virage effectué par le gouvernement :

«Heureusement que, en 1990 - 1992, l'économie de marché a commencé, notamment à Shenzhen. Ce qui est bon pour les gens est d'augmenter les capacités du pays, c'est bon pour le socialisme.» (N) «Le but du niveau politique/gouvernemental est de construire des canaux de communication, des ponts, des canaux tout court entre tout le monde pour atteindre le but fixé, à savoir avoir une économie chinoise florissante.» (B)

Cette économie apparemment de marché (les allocations des ressources ne sont pas faites par le marché libre, mais par une assemblée politique dirigeante), se compose, d'abord, des entreprises chinoises étatiques et privées; ensuite, des co-entreprises et des bureaux de représentation et, enfin, des entreprises étrangères, des filiales à capitaux étrangers (Jolly, 2011). L'appel au capital étranger et au savoir-faire étranger, la création d'une législation assurant la co-entreprise et légalisant l'entreprise privée chinoise entre dans la concrétisation des politiques arrêtées par le Parlement chinois afin de s'ouvrir sur le monde. Donc, tous les moyens sont bons pour faire prospérer l'économie et la production des richesses.

«Les compagnies étrangères sont très importantes pour la Chine. Idem pour les co-entreprises et les *Wholly Foreign Owned Enterprises*.» (O) «Plusieurs ministères approuvent les partenariats et les co-entreprises qui doivent concorder (*fit*) avec leurs buts. Ils reçoivent d'ailleurs un pourcentage (une sorte de ristourne).» (A)

Avec une concurrence impitoyable, même les co-entreprises évoluent. On n'en veut presque plus. Ce sont les partenaires à risque partagé qui deviennent de plus en plus en vogue : «Comme la compétition locale est très féroce, les co-entreprises ne sont plus les seules façons de faire les affaires en Chine pour les étrangers. Il y a maintenant de plus en plus de partenariats pour le partage des risques (*risk-sharing partners*) qui minimisent les pertes.» (L)

Dans un tout autre ordre d'idées, l'intervention étatique est également stimulante pour l'entrepreneurship chinois car, en fait, l'objectif à long terme de la Chine est de se doter d'un système

économique national qui devrait se passer des co-entreprises et des entreprises étrangères. «L'entrepreneurship chinois est très dynamique, cela va des grandes compagnies aux toutes petites microscopiques. On compte sur ces organisations créatrices d'emplois pour faire tourner l'économie du pays et stimuler le marché interne.» (Y)

Le marché interne ne suffit pas, tout le monde est encouragé grâce à la *Go Out Policy* à aller à l'international (petites et grandes entreprises sans exception)¹⁸. En d'autres termes, et au plus pressé, la Chine veut profiter des coûts de revient très bas de ses produits pour envahir le marché international. D'une part, les grandes organisations chinoises sont parties à l'assaut des contrats en Afrique (par exemple). Elles se font davantage connaître comme c'est le cas de Haier. Elles gagnent de plus en plus de places dans le classement de *Fortune 500*. D'autre part, les petites entreprises chinoises sont très actives en Chine et à l'extérieur. C'est le cas en Afrique où les petites entreprises familiales chinoises souvent composées à la base des parents avec/sans leur enfant qui ont étouffé l'industrie du poulet en Zambie. Il en est de même au Brésil avec l'industrie du bikini...! (Barnwell, 2011)

Pour clore, l'État est le noyau du paysage économique chinois qui donne les pulsions nécessaires à l'ensemble du réseau pour qu'il agisse selon son bon vouloir. Il règne également sur les entreprises étrangères opérant sur son territoire, peu importe leur nature. Ceci nous amène à nous pencher sur la question de la nature des relations avec les entreprises étrangères.

8.2.3. LES RELATIONS AVEC LES ENTREPRISES ÉTRANGÈRES

Les relations avec les entreprises étrangères sont complexes à étudier. Elles se caractérisent principalement par ce qui suit :

Une relation d'affaires sino-étrangère basée sur les intérêts réciproques baignant dans une atmosphère de méfiance réciproque.

«Si je peux aller plus vite, je vais y aller.» (U) Ceci résume bien la mentalité des entreprises chinoises en affaires avec des entreprises étrangères, peu importe la nature de la relation. Les entreprises chinoises sont pressées et elles vont trouver toutes sortes de moyens pour le faire, question de maximiser leurs profits dans le laps de temps le plus court¹⁹. Pour ce faire, elles s'associent avec les entreprises étrangères du monde entier (petites et grandes) qui les courtisent à grandes campagnes de séduction.

¹⁸ Veuillez le chapitre 10 pour avoir davantage d'information sur ces stratégies d'internationalisation.

¹⁹ La planification à long découle de la planification quinquennale et a un but qui s'inscrit dans la stratégie à long terme de l'État chinois, ce qui n'empêche guère l'entreprise de rechercher le profit et/ou de vouloir réaliser sa vision le plus rapidement possible par tous les moyens possibles si l'occasion se présente.

Les Chinois ont l’embarras du choix et ils le font sentir de plus en plus à leurs vis-à-vis étrangers, ces derniers temps (A, H, J, R, T, Y ainsi que plusieurs informateurs anonymes).

Ceci dit, les entreprises chinoises qui entraînent majoritairement en affaires sous forme de co-entreprises avec leur vis-à-vis étranger ne le font plus tel qu’expliqué par l’informateur H :

Avant, pour faire affaires en Chine, il fallait passer par une co-entreprise avec une compagnie locale. Cependant, les Chinois ne sont pas connus pour leur fidélité, ils vous soutirent le maximum d’informations, vous montrent un visage alors qu’ils sont en train de négocier avec une autre compagnie étrangère. Dès qu’ils s’entendent sur les modalités, ils se débarrassent de vous avant que vous n’ayez eu le temps de le réaliser! Comme on ne peut pas compter sur le système judiciaire chinois, de plus en plus de compagnies étrangères échaudées qui veulent malgré tout rester dans le marché chinois ne veulent plus rien savoir des co-entreprises. Elles veulent des partenaires qui partagent les risques avec elles²⁰. C’est la nouvelle tendance.

Conformément à la pensée confucéenne, les Chinois n’aiment pas prendre le risque (ils prennent plutôt **un risque bien calculé**²¹) et refusent de s’engager si l’échec pointe à l’horizon. De tels comportements qui s’expriment dans la réalité par des négociations simultanées avec une multitude de compagnies font que les Chinois déçoivent la quasi-totalité pour ne retenir que celle qui a répondu favorablement à leurs attentes. Dans cette atmosphère, les compagnies étrangères, mordues par le serpent, se méfiant des cordes, affichent de plus en plus de la méfiance vis-à-vis des partenaires chinois. En d’autres termes, les compagnies étrangères deviennent de plus en plus des adeptes de Sun Tzu qu’elles ne l’étaient au moment de leur entrée dans le marché chinois.

Alors qu’ils ne devraient blâmer que leur comportement déloyal, les Chinois se plaignent de l’absence de confiance des étrangers! Si les Chinois se complaisent dans la méfiance de Sun Tzu, il semble qu’ils la refusent aux étrangers : «Dans ce contexte, il faut surtout miser sur le long terme pour bâtir la confiance. Après quelques années d’existence, un réseau fiable s’étoffera et fera connaître davantage la compagnie étrangère et son sérieux.» (H)

Même dans le cas des coopératives, la situation est identique à celle des entreprises à but lucratif : «Tout le monde s’entend que le meilleur système de gestion en Chine est la compétition débridée (*mad competition*).» (O) Les organisations étrangères (peu importe leur nature) se doivent d’être innovatrices dans leurs façons de faire, dans les pistes qu’elles suivent pour percer le marché chinois d’un côté et compter sur un solide réseau étatique d’un autre côté comme l’explique l’informateur T :

²⁰ Veuillez consulter l’annexe 38 pour connaître les différences entre les divers modes d’entrée en Chine.

²¹ La maxime de la retenue et de la modération du confucianisme est une clôture morale à ceux qui osent prendre les risques en général. Elle n’est pas à opposer à un phénomène social (comme la popularité des jeux de hasard). Un Chinois même ayant transgressé une maxime confucéenne demeure toujours sujet et objet de la morale confucéenne et ses maximes. Transgresser une maxime morale ne fait pas de l’agent un agent amoral.

Par exemple, pour les compagnies canadiennes désireuses de coopérer avec la Chine, il ne faut pas compter sur l'ACDI. Il faut plutôt s'inscrire dans la lignée du plan quinquennal du gouvernement chinois. Si le gouvernement chinois utilisait tout son budget, l'ensemble du pays gagnerait en bien-être, ce serait différent. Mais ce n'est pas le cas aujourd'hui! La Chine est un pays très riche, mais qui a beaucoup de pauvreté, surtout la Chine intérieure. La Chine préfère investir à l'étranger pour générer davantage de richesses. Donc, le modèle de coopération à envisager avec la Chine doit être totalement différent que pour les autres pays du monde. C'est un capitalisme d'État qu'il ne faut surtout pas court-circuiter.

L'informateur U continue sur la même lignée :

Pour les coopératives, il y a Shandong (100 millions de personnes). Il y a la possibilité de travailler avec eux, mais la logique est différente de celle au Québec. Deux pistes à creuser sont celles du micro-crédit (Nord-Ouest de la Chine, les provinces plus pauvres) et les hospices/écoles à construire. Pour cette dernière piste, il faut passer par le gouvernement local/municipal et non central, on a alors plus de garanties de réussite. Il faut être très créatif, flexible et penser à des propositions en-dehors des normes habituelles.

Un autre son de cloche s'entend quand une entreprise étrangère (peu importe sa nature) s'évertue elle-même à s'adapter et à adopter son style au contexte chinois pour faciliter les rapports sociaux et humains et créer ainsi une atmosphère harmonieuse dans la co-entreprise comme l'explique l'informateur M :

Dans les compagnies étrangères mondiales comme XXX²² en Chine, la majorité des employés sont chinois avec une minorité étrangère (des Allemands, des Américains, des Australiens...). Le management général/global est comme celui du siège social. Par contre, elles s'adaptent à la couleur locale comme c'est le cas pour les vacances chinoises, les fêtes, la nourriture... De plus en plus d'employés locaux sont promus, mais au niveau exécutif (les hautes sphères), ce sont les expatriés qui se retrouvent à la tête. Pour les Chinois, le style de management est largement relié à la personne elle-même, donc il y a différents styles... même s'ils travaillent en anglais quand ils sont dans une compagnie étrangère. Les règles et les promotions sont standards dans une compagnie étrangère. Dans une compagnie chinoise, c'est totalement différent, quand le patron change, toutes les règles et politiques changent également. Et il y a beaucoup de règlements! Quand il y a un manager chinois qui est un leader puissant, les employés vont le suivre. Dans une compagnie étrangère, les employés suivent les règles qui sont fixes tout le temps.

Ces différences de style entre les étrangers et les Chinois créent bien des maux de tête à tous comme l'ont rapporté plusieurs informateurs anonymes. La pomme de discorde est la confiance ou plutôt son absence : la méfiance de part et d'autre! Chacun jette le blâme sur l'autre et lui reproche bien des torts. C'est généralisé à tous les Occidentaux et non à un pays en particulier.

Pour ce qui est de l'informateur O, il compare les Italiens, les Allemands et les Chinois :

Si on veut comparer les entreprises étatiques chinoises et les entreprises étrangères en Chine, la chose similaire est que chacun a une philosophie unique. Il n'y a pas de meilleur système de gestion et, donc, il n'y a pas de relations parfaites entre les deux. C'est plutôt le contraire! Le Chinois, quand il fait des affaires, il compte sur la confiance, la crédibilité, c'est pour cela qu'il survit. Il prend des risques, il ne compte pas que sur la *guanxi*... C'est déjà la moitié du succès, si on a cela. Le Chinois est très travaillant de nature. Il ne regarde pas du côté du gouvernement pour avoir de l'aide. Les étrangers (par exemple, les Italiens), eux, sont plus orientés sur les chiffres d'affaires (*\$ figure-oriented*). Ils sont flexibles comme les Chinois. Les Italiens essaient d'être aussi bons en *guanxi* que les autres étrangers, mais ce n'est pas toujours un succès. Ils ont une stratégie marketing très agressive

²² Le nom de l'entreprise a été délibérément omis pour respecter la confidentialité exigée.

comme les Chinois. Les étrangers font des contrôles systématiques de coûts à chaque niveau. Ils sont obsédés par la rentabilité et la maximisation des revenus! Les Allemands sont d'ailleurs des compétiteurs forts quant à leur stratégie de prix. Ils se font tellement la concurrence entre eux qu'ils serrent le bouchon au maximum.

Certains informateurs anonymes chinois se plaignent même de l'hypocrisie occidentale : les entreprises étrangères font la fine bouche pour l'amélioration des conditions de travail, pour l'interdiction du travail des enfants... tout en exigeant régulièrement des diminutions de marges bénéficiaires pour le partenaire chinois! Plusieurs sont amers et méprisent les entreprises étrangères pour ce double discours contradictoire.

Enfin, pour les entreprises provenant de pays asiatiques, les chocs sont moins frappants, beaucoup plus subtils comme l'explique l'informateur F quand il parle des relations entre les entreprises chinoises et japonaises par exemple. Il y a des zones d'accrochage minimales, mais une constante existe : l'absence de confiance de part et d'autre, facilement compréhensible due au passé partagé, notamment l'invasion de la Chine du Nord par le Japon et aussi au discours idéologique du PCC qui instrumentalise le nationalisme pour mobiliser le peuple et ce qui s'en est suivi avec la création de la RPC.

Pour terminer, les relations avec les organisations étrangères sont sujettes à beaucoup de variables en Chine, notamment la variable inconnue (et non négligeable) de l'État.

8.3. RETOUR SUR LA QUESTION DE RECHERCHE : EST-CE QUE LA CHINE EST LE NOUVEAU JAPON DU XXI^e SIÈCLE?

Pour répondre partiellement à notre question de recherche, nous allons revenir sur les plans de comparaison présentés précédemment. Rappelons que l'économie chinoise est une économie à deux vitesses : la Chine côtière prospère et la Chine des provinces intérieures sous-développées. L'économie japonaise, quant à elle, est une économie peu performante qui a de la difficulté à prendre son envol.

Tableau 8 - 4 : Retour sur la question de recherche (sphère économique)

Comparaison au niveau ...	Réponse à la question «Est-ce que la Chine est le nouveau Japon du XXI ^e siècle?»...	Ce qui est à nuancer ici...
Des façons de faire les affaires	Nous répondons non au sujet de la comparaison au niveau des façons de faire les affaires. D'une part, les Japonais ont des règles strictes à suivre s'appuyant sur les vertus confucéennes, à savoir la confiance, la loyauté et la constance. D'autre part, les Chinois, sollicités par le monde entier, n'ont aucun remord à changer leurs partenaires selon les bénéfices qu'ils ont à en tirer, s'appuyant en cela davantage sur le suntsuisme que sur la moralité confucéenne.	La Chine et le Japon maintiennent le fond confucéen, à savoir les essais et erreurs, le risque calculé et la prudence quant à leurs manières de faire les affaires.
Des organisations et de leur place dans le paysage	Nous répondons non au sujet de la comparaison au niveau des organisations et de leur place dans le paysage économique. D'un côté, le Japon est un pays capitaliste dont	Les deux pays comptent sur l'État qui intervient à des degrés différents.

économique	l'interventionnisme étatique est connu pour parer aux crises, laissant libre cours à l'éclosion et au développement de l'entreprise privée. D'un autre côté, la Chine est un pays communiste dont les instances étatiques (à tous les niveaux) contrôlent le monde des affaires sur tous les points, même l'entreprise privée qu'il laisse éclore tranquillement et qu'il manipule comme un marionnettiste!	
Des relations avec les entreprises étrangères	Nous répondons <u>oui</u> au sujet de la comparaison au niveau des relations avec les entreprises étrangères. En effet, les intérêts réciproques sont la base des relations d'affaires avec les entreprises étrangères. Que ce soit en Chine ou au Japon, ces relations d'affaires sont complexes et les compagnies étrangères ont beaucoup de barrières à dépasser avant de pouvoir fonctionner dans le pays d'accueil.	En Chine, l'État veille encore plus (qu'au Japon) à circonscrire dans un cadre très limité le champ d'action des entreprises étrangères qui sont à sa merci.

CHAPITRE 9 : **SPHÈRE ENVIRONNEMENTALE**

Les conséquences de trois décennies de croissance peuvent se lire dans la dégradation de la sphère environnementale. Ce chapitre présente une revue bibliographique sur le sujet suivie des résultats de l'enquête sur le terrain et d'une réponse partielle à notre question de recherche.

9.1. LA SPHÈRE ENVIRONNEMENTALE CHINOISE ET JAPONAISE : UNE RECENSION DES ÉCRITS

Dans ce qui suit, nous verrons deux pays aux antipodes quant à ce qui a trait à la question environnementale. Commençons par la Chine.

9.1.1. UNE PERFORMANCE CHINOISE ENVIRONNEMENTALE ET ÉCOLOGIQUE EXÉCRABLE¹

La Chine s'est hissée à la seconde place du podium mondial grâce à un développement économique forcené, soutenu qui ne tenait compte nullement de l'environnement. Trois décennies plus tard, la Chine ne peut plus se permettre d'ignorer la question environnementale qui est devenue cruciale et pour l'État et pour les citoyens. D'ailleurs, selon un sondage effectué en 2011 par l'Académie chinoise des sciences sociales, la pollution de l'environnement fait partie du top 10 des préoccupations des Chinois (Chine Informations, 2011). Avec la sécheresse qui sévit dans les régions rurales, les inondations à répétitions, la pénurie de terres cultivables et l'exploitation minière à outrance, la Chine fait face à un problème de taille. Pendant longtemps, la Chine ne s'est guère intéressée aux conséquences de ses activités industrielles sur son environnement au nom du progrès. Aujourd'hui, elle ne peut plus se défilier puisque les impacts sont tangibles, visibles et inévitables.

9.1.1.1. UNE SITUATION ENVIRONNEMENTALE PRÉOCCUPANTE

D'une part, «la Chine est l'un des pays du monde les plus riches en biodiversité. Mais le pays se trouve aussi face à une situation critique : 15% à 20% des plantes sont en voie de disparition et 40 000 espèces d'animaux sont aussi menacées de disparition.» (Picquart, 2011 : 79) Voici le triste constat au niveau de

¹ À moins d'indication contraire dans le texte, les principales sources de cette section sont les suivantes : China Daily (2013), Chine Informations (2013), Jolly (2013), Picquart (2011), Perspective Monde (2013), The World Factbook (2013).

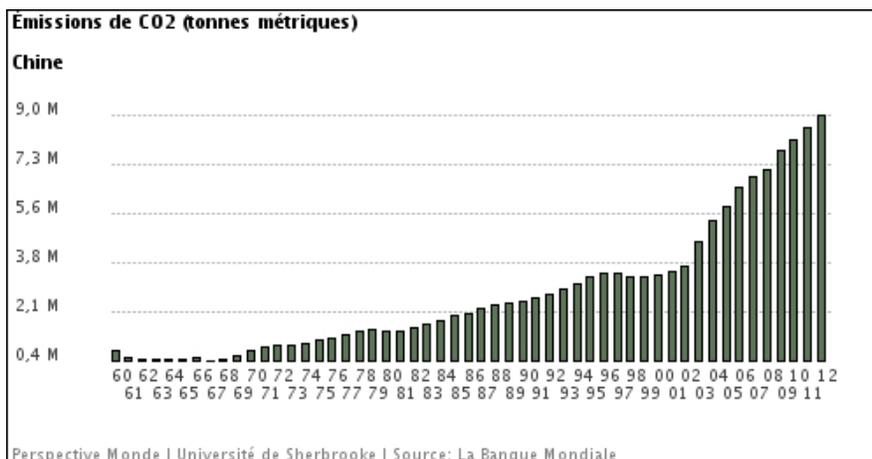
la biodiversité et des écosystèmes même si, aujourd’hui, la Chine s’implique beaucoup pour améliorer la situation.

D’autre part, le monde a découvert l’étendue de certains dégâts lors de la tenue des Jeux olympiques de 2008 à Beijing : un mois avant la tenue des jeux et afin d’améliorer la qualité exécrable de l’air (le smog faisait des ravages parmi les enfants et les vieillards), 300 000 véhicules polluants ont été retirés de la circulation, l’accès à la ville a été contrôlé et limité, le réseau de transport en commun a été amélioré et un système de circulation alternée en fonction de la plaque minéralogique des véhicules a été mis en place, ce qui a eu pour effet de retirer de la circulation 3 300 000 véhicules quotidiennement et d’améliorer la qualité de l’air (Libération, 2008). « En 2011, Pékin met en place le “ loto mensuel des plaques d’immatriculation ”. Retransmis à la télévision et sur Internet, un récent tirage au sort vient de désigner 17 600 privilégiés... Cela pour tenter de limiter à 240 000 par année le nombre de nouvelles voitures en circulation dans cette ville! » (Picquart, 2011 : 29)

La situation est fort préoccupante en janvier 2013 quand les Chinois ont suivi avec beaucoup d’attention ce qui a eu lieu dans le nord et l’est du pays, incluant Beijing. En effet, l’air était tellement pollué (1 000 µg/m³ d’air au lieu des 25 µg/m³ d’air jugés acceptables pour la santé humaine par l’OMS) que des milliers de Chinois se sont retrouvés à l’hôpital. «La situation était à ce point alarmante que l’épais brouillard chargé de particules a perturbé les transports routiers. Des vols ont même été annulés dans les aéroports.» (Normand, 2013)

De plus, les émissions de CO₂ ne cessent d’augmenter d’année en année, surtout depuis la dernière décennie.

Figure 9 - 1 : Les émissions de CO₂ de la Chine (tonnes métriques)



Sans oublier l'exploitation minière intense, l'absence de législation en matière environnementale et le développement sauvage qui ont causé l'érosion, ce qui fait en sorte que la Chine continue de perdre des terres arables d'année en année alors que sa population augmente. La diminution constante des nappes phréatiques (exploitation massive de l'eau par les industries puisque la question environnementale importe peu aux entreprises chinoises) fait en sorte qu'il y a un problème d'approvisionnement en eau, notamment dans le Nord et la région côtière.

Encadré 9 - 1 : La question environnementale et les entreprises chinoises

Le 4 octobre 2011, Eiris, une agence britannique de notation extra-financière, a publié une étude sur les performances en matière d'environnement, de questions sociales et de gouvernance des entreprises asiatiques. Les entreprises chinoises font piètre figure :

- Seulement 2 % d'entre elles publient des preuves concrètes de leurs actions environnementales.
- Seulement 5 % d'entre elles affichent une politique environnementale.
- Piètres performances en matière de politiques environnementales.
- Les politiques environnementales sont surtout orientées vers la lutte contre les changements climatiques sans se préoccuper de l'eau ou de la biodiversité.

Source : LEMONDE.FR. «L'environnement n'intéresse pas les entreprises chinoises.» [En ligne]. <http://lemonde-emploi.blog.lemonde.fr/2011/10/10/lenvironnement-ninteresse-pas-les-entreprises-chinoises/> (Page consultée le 10 octobre 2011).

Malgré tout cela, il y a des entreprises qui font des affaires propres (*Green Business*) qui représenteraient 15% du PIB de la Chine, soit entre 400 et 800 milliards d'euros en 2013. Ceci pousse l'État central à multiplier les projets pilotes dans le domaine. (Picquart, 2011 : 94)

9.1.1.2. UNE TENTATIVE DE RENVERSER LA VAPEUR INSUFFISANTE

Les tentatives de l'État pour juguler les problèmes environnementaux sont nombreuses (China Daily, 2011) :

- La restructuration de l'industrie des terres rares² en Mongolie intérieure pour assurer le développement durable et l'établissement de standards environnementaux incluant des sanctions pour les entreprises qui enfreignent la loi ;
- La limitation des projets de développement dans les zones naturelles vulnérables ;
- La lutte contre la sécheresse dans les zones de production agricole (province de Hubei) ;
- Le travail conjugué des autorités centrales et locales pour la protection de l'environnement et l'application des sanctions à ceux qui osent enfreindre les lois ;

² Ce sont des terres composées de 17 métaux précieux aux propriétés électromagnétiques. Elles « sont utilisées dans la fabrication de produits de technologie de pointe : électronique, armement, lasers et énergies renouvelables, etc. [...] La Chine produirait 97% des terres rares de la planète. Un véritable trésor ! Et un quasi-monopole... Les terres rares sont utilisées par l'armée, les services de santé, le raffinage de pétrole, etc. Elles se négocient non pas à l'unité de tonne, mais au kilo. Il n'est donc pas étonnant que le prix de ces 17 terres rares convoitées s'envole! » (Picquart, 2011 : 70-71)

- La construction de champs d'éoliennes à haute altitude et la concentration des efforts dans le développement de sources de production d'énergie non polluantes autres que le charbon.

Cependant, l'avenir nous dira si toutes ces mesures sont suffisantes surtout que le dernier plan quinquennal fait de l'environnement une priorité majeure, un enjeu politique de taille. D'ailleurs, selon le Service économique régional de Pékin de la France en Chine (République française, 2011),

Les orientations du 12ème plan intègrent de manière importante l'ensemble des thématiques environnementales : efficacité énergétique, émissions de gaz à effet de serre, restructuration des industries ou protection de l'environnement. Les objectifs sont ambitieux : l'objectif de réduction de l'intensité carbonique (émissions de gaz à effet de serre par unité de PIB) de -17% sur 5 ans apparaît pour la première fois pour contribuer à celui de 40% à 45% entre 2005 et 2020. La baisse de la consommation d'eau par unité de valeur ajoutée industrielle est maintenue à 30%, 11,4% de la consommation d'énergie primaire proviendra d'énergies non fossiles.

Le développement des industries « vertes » devrait donc se poursuivre, dans des secteurs sur lesquels les entreprises chinoises sont déjà bien positionnées comme l'énergie (éolien, panneaux photovoltaïques ou nucléaire) ou d'autres sur lesquels la concurrence chinoise se constitue (eau et déchets notamment). [...]

En matière d'efficacité énergétique, à la suite du programme de fermeture d'entreprises les plus énergivores, de nouvelles normes seront introduites en 2011 dans le bâtiment, et des programmes d'économie d'énergie seront lancés dans 10 000 entreprises fortement consommatrices. Une taxe environnementale ou un marché carbone pourraient être mis en place dans des provinces pilotes. La taxe sur les ressources naturelles et celle sur les produits consommateurs d'énergie seront augmentées. La tarification de l'énergie (carburant, gaz naturel, électricité) devrait être revue pour être adaptée aux différents usagers et prendre en compte l'origine de la production électrique (notamment énergies renouvelables).

Les bonnes pratiques environnementales devraient également aller de pair avec la hausse de la productivité des terres agricoles (emploi des amendements, utilisation de pesticides, mécanisation adaptée), un recours accru à l'usage des biotechnologies et l'utilisation des sous-produits de l'élevage (méthanisation notamment). La couverture forestière sera augmentée à 22,66% du territoire.

Enfin, en ce qui a trait au Protocole de Kyoto, la Chine, deuxième pollueur au monde, l'a signé le 29 mai 1998 et l'a ratifié le 30 août 2002 après des années de négociations et d'exemptions, s'engageant ainsi à limiter ses émissions de gaz à effet de serre. Avec la décision du Canada de se retirer du Protocole le 12 décembre 2011, la Chine dit « regretter » cette décision qui va « à l'encontre des efforts de la communauté internationale » (Le Point.fr, 2011).

Dorénavant, la position chinoise est la suivante : les actions pour lutter contre le changement climatique doivent promouvoir au lieu d'entraver le développement économique. Concrètement, le développement durable, le respect de l'environnement, les énergies propres, la biodiversité, l'optimisation des ressources, le recyclage des déchets et une société économe en CO₂ sont devenus une priorité nationale! (Picquart, 2011 : 63-64)

Bref, les Chinois sont devenus sensibles à l'environnement et surtout à un développement durable raisonnable qui fait attention aux trois sphères le composant (économique, sociale et environnementale). La tâche qui attend l'État est titanesque et prendra du temps pour donner des fruits durables, comptant sur les royalties récoltées par la sphère économique pour s'occuper des autres niveaux.

Bien que la Chine commence à s'intéresser à l'environnement chez elle, elle en fait autrement à l'étranger conformément à sa politique de ne pas se mêler des affaires intérieures d'un État souverain. L'Afrique est une pièce importante dans l'échiquier chinois. La particularité du déploiement industriel chinois par rapport à celui des Japonais comprend plusieurs ressemblances dont les relations extérieures ont été dominées par les marchés, notamment les stratégies d'acquisition des matières premières (Carmody et Owusu, 2007). La Chine importe des ressources naturelles renouvelables (bois) et d'autres non renouvelables (pétrole, minerais) du monde entier dont principalement d'Afrique (les exportations de ce continent vers la Chine ont explosé de 2126% en 8 ans selon Fast Company, 2011). Enfin, signalons les stratégies de contrôle des matières premières des multinationales chinoises étatiques qui se livrent à l'acquisition de grandes entreprises opérant dans les secteurs minier et énergétique (Hong et Sun, 2006), mais elles rencontrent de plus en plus d'obstacles tarifaires de la part des États occidentaux comme ce fut le cas en Australie et aux États-Unis en 2011. L'approvisionnement en matières premières commence à devenir une véritable lutte compétitive, notamment après l'entrée de l'Inde et du Brésil, chacun voulant s'assurer une part du marché pour nourrir sa propre croissance.

9.1.2. UNE PERFORMANCE JAPONAISE ENVIRONNEMENTALE EXEMPLAIRE³

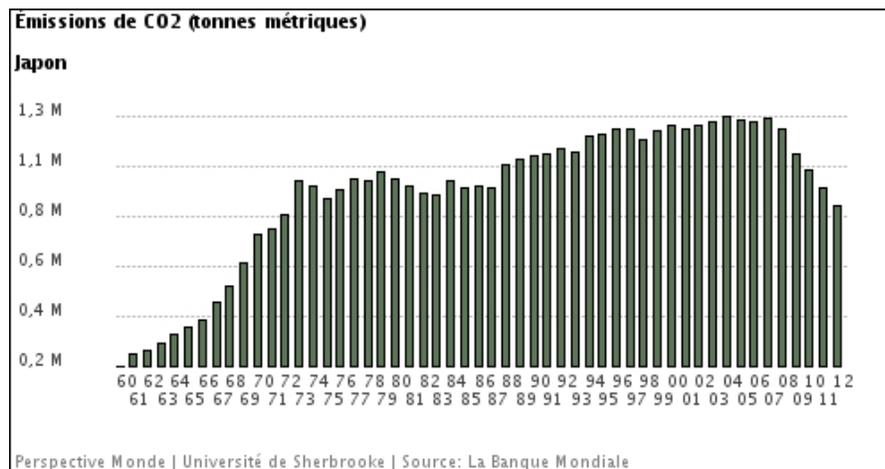
Tel que vu précédemment, le prix à payer de la Haute Croissance japonaise a été, entre autres, un environnement défiguré, une pollution à outrance et des scandales à répétitions. Or, la situation actuelle est tout autre.

9.1.2.1. UNE SITUATION ENVIRONNEMENTALE ACTUELLE ENVIABLE

En tant que signataire du Protocole de Kyoto, le Japon prend très au sérieux ses engagements en matière environnementale et de changement climatique. Il est un exemple à suivre en matière d'environnement. Ses émissions de CO₂ du Japon sont en baisse année après année, et ce, depuis 2006.

³ À moins d'indication contraire dans le texte, les principales sources de cette section sont les suivantes : Bouissou (1997), CLAIR (2010), OCDE (2011), Perspective Monde (2013) et The World Factbook (2013).

Figure 9 - 2 : Les émissions de CO₂ du Japon (tonnes métriques)



Ceci n'est pas une surprise puisque la question environnementale est importante pour l'ensemble du peuple japonais. Conscient de vivre dans un archipel isolé et très peuplé, il est alors capital de préserver l'environnement pour le garder vivable à l'intention des générations futures, discipline et civisme obligent.

D'ailleurs, cela a poussé nombre d'entreprises, notamment dans le secteur de l'automobile, de concevoir des produits respectueux de l'environnement grâce à leurs équipes performantes de R&D. Le Japon se démarque en gestion environnementale au niveau de la conception de certains produits également comme c'est le cas pour les voitures hybrides.

9.1.2.2. DES ACTIONS ÉTATIQUES CONCRÈTES

L'État japonais est le premier à donner l'exemple en termes d'actions concrètes pour lutter contre le réchauffement de la planète. L'exemple le plus frappant est celui de l'ancien premier ministre Jun'ichirō Koizumi (26 avril 2001 – 26 septembre 2006) qui a incité, en 2005, l'ensemble de son gouvernement à réduire la climatisation dans les bureaux (et dans les maisons) dans le cadre de sa fameuse mesure, la *Cool Biz*.⁴ Cela s'est ensuite répercuté à tous les travailleurs japonais qui ont été sensibilisés par le biais d'une campagne fort médiatisée (Kwon Mee-yoo, 2009).

⁴ Les grands magasins ont maintenu la climatisation. Ce n'est pas étonnant. Le Japon, un pays de démocratie et son État est un État de droit (confirmant bien la définition de l'État wébérien comme une entreprise), pour réussir l'adéquation de ses ressources à ses dépenses, peut initier un programme d'économie des ressources alors que d'autres entreprises ne réduisent pas la climatisation, considérée comme un investissement pour attirer la clientèle.

Le Japon a toujours soutenu différents projets (à l'échelle locale ou internationale) en faveur d'une gestion environnementale responsable, ce qui se reflète par une prise de position politique de Noda, ex-premier ministre en septembre 2011 :

Le Japon va améliorer ses excellentes technologies sûres et respectueuses de l'environnement, dont des maisons économes en énergie, des appareils et des véhicules électriques. Le Japon fera des contributions utiles à la croissance de l'économie mondiale et à un avenir meilleur pour tous dans le cadre des discussions qui mèneront à Rio+20. (Mediaterre, 2011)

Tel que rapporté par Aktouf et Er-Rafia (2012), ces engagements se reflètent dans l'attitude des entreprises qui sont des leaders dans la mise en place de systèmes de gestion environnementale (SGE). En 2004, le Japon a lancé une base de données publiques d'analyse des cycles de vie⁵ de plus de 300 produits afin d'inciter les consommateurs, les entreprises et les collectivités à s'intéresser à l'impact environnemental des produits ou des activités auxquels ils ont recours. Ces derniers aspects sont regroupés sous le projet « LCA » de l'Association japonaise pour le management environnemental dans l'industrie (JEMAI) en collaboration avec le Ministère du commerce extérieur et de l'industrie (le METI) comme l'expliquent Narita, Nakahara, Morimoto, Aoki et Suda (2004). Cette initiative s'inscrit dans une démarche plus globale et active en faveur du développement durable.

D'ailleurs, un budget a été alloué à ce projet (196,9 millions de yens pour la première année). Ses objectifs sont de mettre en place et de généraliser l'« écoconception » (conception de produits qui tient compte des contraintes écologiques) au sein des industries japonaises, de favoriser la consommation de produits présentant un label environnemental et de former la population à diminuer ses impacts environnementaux.

Une autre démarche intéressante concerne le redressement de la production d'énergie (surtout d'origine nucléaire), une réflexion entamée bien avant la catastrophe nucléaire de 2011. La politique actuelle du premier ministre Abe veut miser sur le nucléaire, plus précisément sur la fabrication et la vente à l'international des technologies japonaises de centrales nucléaires. Cette proposition est acceptée favorablement par une partie de l'opinion publique soucieuse de stimuler l'économie et défavorablement par les groupes antinucléaires, incluant même l'épouse du premier ministre lui-même Akie Abe qui est sortie publiquement pour le clamer en juin dernier! (France 24, 2013; Le Figaro.fr, 2013)

⁵ La méthode de l'analyse des cycles de vie fait partie des principes de l'écologie industrielle. Elle fait l'objet, depuis plusieurs années, d'une standardisation, à travers notamment la série des normes ISO 14040, relative à l'analyse du cycle de vie des produits. (Aktouf et Er-Rafia, 2012)

Les autorités japonaises s'attendent à ce que la production d'énergies renouvelables atteigne 2 % du PIB d'ici 2020 et des programmes gouvernementaux sont mis en place afin d'atteindre cet objectif (OCDE, 2011). De plus, le gouvernement japonais repense l'industrie forestière, encourage le transport vert et soutient la construction de bâtiments écologiques. Ces mesures font partie de l'innovation verte, un des sept axes centraux de la nouvelle stratégie de croissance proposée en juin 2010 (OCDE, 2011). Enfin, le Japon est classé 30^{ème} sur 146 pays en ce qui a trait à l'indice de durabilité environnementale (la Chine est 133^{ème}) selon le Yale Center for Environmental Law and Policy (2005).

Ceci dit, le Japon est pointé du doigt quand il est question d'écologie de manière générale, notamment en matière de chasse à la baleine ainsi que de pêche et de consommation de thon rouge (fort prisé dans la cuisine japonaise). D'une part, avec ses 9% de captures déclarées de thon rouge, le Japon se classe 4^{ème} pêcheur mondial en plus d'en importer (Le Monde.fr, 2009). D'autre part, sous couvert de recherche scientifique, les baleines en voie d'extinction sont pêchées, «étudiées» puis revendues aux restaurants friands de cette viande et aux entreprises de cosmétique. Les bateaux japonais sont régulièrement pris pour cible par de nombreux activistes étrangers (AFP, 2010) alors qu'il y a des tensions au sein de la Commission baleinière internationale. En effet, certaines allégations de corruption faites à l'encontre des représentants japonais, accusés d'acheter les votes poussent le Japon à menacer les autres membres de quitter la Commission en cas d'impasse (Rivière, 2010). Bref, autant le Japon est exemplaire en termes de respect de l'environnement, autant il est un mauvais élève en termes de respect de certains animaux en voie d'extinction, gourmandise et profits obligent.

9.2. LA SPHÈRE ENVIRONNEMENTALE CHINOISE : RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

La Chine paie et continue de payer la facture de la pollution. Durant son ouverture, les industries polluantes, à la recherche de localisations favorables (salaires et législation non restrictive sur les activités industrielles) réalisèrent le boom économique qui a propulsé la Chine au-devant de la scène économique mondiale. C'était une planification qui ne prenait pas en charge les conséquences négatives de l'industrialisation (pollution solide, liquide et atmosphérique). Cependant, avec le temps et la dégradation de la qualité de la vie, l'État chinois a pris conscience de la catastrophe à une époque où les médias sociaux ameurent rapidement la foule au moindre problème. La facture est énorme et il faut, à la fois, des ressources considérables et du temps pour élaborer une législation restrictive protectrice de l'environnement et des plans pour restituer l'état sanitaire de l'environnement à son niveau vivable.

Le traitement de cette thématique couvre deux aspects complémentaires, à savoir la piètre qualité de l'environnement et le décalage flagrant entre les priorités étatiques et celles populaires.

Prise de conscience d'une pollution et d'une industrialisation sauvages entraînant une dégradation de la qualité de la vie.

« Nous avons un beau grand pays, mais il est pollué. » (w) « Regarde, on vit dans des villes où on ne voit pas le ciel. C'est brumeux à longueur d'année. La poussière, c'est partout. Les odeurs de friture donnent envie de vomir sur place. Les déchets sont jetés n'importe où. » (G) « Regardez autour de nous! Il n'y a que du béton et de la poussière. Pas un arbre à l'horizon! Nous suffoquons. » (X) « Le pays est un chantier permanent partout. Aucun parc, pas de jardin dans les villes. Même les temples sont sans verdure, que du béton partout! » (Y)

Une urbanisation sauvage visant à réaliser des structures urbaines sans prendre en charge les différents réseaux (eau potable, eaux usées et leur traitement) conjuguée avec une industrialisation rapide sans prendre en charge les rejets atmosphériques ou liquides ou solides ont abouti à une situation catastrophique⁶ caractérisée par une qualité médiocre de la vie que n'importe quel Chinois ou étranger ne manque jamais de critiquer comme le souligne clairement l'informateur Y : « Essayez-vous le nez et vous verrez la poussière dans votre mouchoir. C'est l'hiver maintenant. Venez en été et ce sera intenable. Il faut que vous soyez en excellente santé pour à peine passer au travers. Les crises cardiaques sont nombreuses l'été, les maladies pulmonaires aussi. » C'est confirmé par les nouvelles régulières provenant de Chine sur le sujet, la dernière en date ayant eu lieu à Beijing en janvier 2013 durant laquelle des milliers de Chinois ont été hospitalisés. Le smog est une réalité et ses effets sont dévastateurs...

Avec un taux d'urbanisation de 47% en 2010 et de nombreuses villes avec des millions d'habitants vieillissants (The World Factbook, 2013), le problème est de taille. D'ailleurs, cette prise de conscience par le gouvernement s'est reflétée dans le dernier plan quinquennal qui fait de l'environnement une priorité nationale : « La Chine a tellement concentré ses efforts sur le développement économique du pays au détriment du reste et elle est en train de payer le prix. Elle s'est rachetée avec le dernier plan quinquennal. » (Y)

Cela va des publicités placardées un peu partout (*Low-Carbon Emission Reduction Green Living*) aux directives aux entreprises étatiques en passant par l'imposition de l'interdiction d'utiliser les voitures en circulation ayant une plaque d'immatriculation avec un chiffre pair/impair certains jours de la semaine et le loto mensuel des plaques d'immatriculation... qu'une bonne partie des Chinois ayant les moyens contournent en achetant deux voitures (le cas de X en est un bon).

⁶ Consulter l'annexe 39 pour voir des photos prises lors de notre séjour qui donnent une idée de la situation environnementale en Chine.

Photo 9 - 1 : La publicité *Low-Carbon Emission Reduction Green Living* (photo prise dans un ascenseur)



Les Chinois se rendent bien compte que c'est une tâche colossale de longue haleine comme le signalent les informateurs X et Y! « [...] mais le gouvernement a pris conscience et tente de remédier au problème, ce n'est pas évident, mais c'est déjà mieux que rien! On protège de plus en plus nos ressources naturelles. On s'occupe de nos pandas. Il y a encore beaucoup de choses à faire... C'est la mentalité des gens qu'il faut changer! Et ce n'est pas facile! » (G)

Le problème du transport urbain (communication/circulation, brassage des hommes et des opportunités) à l'intérieur des grandes cités et ses effets négatifs sur la gestion et la conduite des affaires dans une époque où les TIC offrent des communications instantes et instantanées alors que les communications réelles sont lentes quand elles ne sont pas absentes et rédhitoires, occasionne des pertes d'argent, de temps et d'opportunités. À titre d'exemple, dans la ville de Beijing seulement, il y a trois millions de personnes qui prennent le taxi quotidiennement.

Photo 9 - 2 : Publicité de Beijing dans les taxis (photo prise dans un taxi)



C'est un problème chronique du transport urbain révélé par la difficulté de trouver un taxi dans des délais d'attente raisonnable. Les publicités pour sensibiliser les Pékinois à ce sujet traduisent l'urgence que manifeste Beijing à la gestion urbaine, spécialement les communications. C'est confirmé par l'informateur K et plusieurs autres anonymes dont nous-même!

Un décalage lourdement handicapant entre les priorités de l'État et les priorités du peuple.

Si, au niveau national, l'État a pris conscience du problème de la pollution et de la qualité de la vie et s'emploie à y remédier en en faisant un cas de priorité, les choses sont tout au contraire au niveau individuel où la priorité réside à gagner davantage d'argent et à répondre aux besoins vitaux les plus pressants comme le soulignent plusieurs informateurs! «Pour le Chinois, l'environnement n'est pas une priorité de tout instant ; il est plutôt occupé à travailler et à gagner de l'argent.» (W)

L'informateur Y résume bien la situation : «Comment voulez-vous qu'ils pensent au recyclage et autre foutaise du genre alors qu'ils ont du mal à joindre les deux bouts?» Le parallèle avec la pyramide de Maslow est intéressant à faire ici : le Chinois moyen est encore au niveau de la satisfaction des besoins de base alors que le gouvernement est à un niveau plus élevé, la satisfaction des besoins de base ayant été dépassée en devenant la première réserve de devises du monde et la seconde puissance économique mondiale (The World Factbook, 2013).

Le Chinois un peu plus nanti commence à être sensibilisé à l'environnement en évitant tout ce qui est pesticides et en mangeant bio par exemple. Comme expliqué par l'informateur H, c'est réservé à une élite et les Chinois ne sont plus égaux dans la chute, ce qui est à l'origine d'une stratification sociale fondée sur le revenu annuel. Ceci constitue une opportunité pour le gouvernement puisque, depuis le 1^{er} janvier 2013, il exige le sceau bio chinois et ne reconnaît plus les certifications étrangères. C'est une manne financière inespérée et inépuisable puisqu'il collectera les royalties !

Bref, la poursuite de la croissance économique a impacté négativement l'environnement et positivement/négativement la société chinoise dont le niveau de vie s'est relevé, mais dont la santé est en péril, ce qui nous amène justement à traiter de la sphère sociétale.

9.3. RETOUR SUR LA QUESTION DE RECHERCHE : EST-CE QUE LA CHINE EST LE NOUVEAU JAPON DU XXI^e SIÈCLE?

Alors que l'environnement en Chine est malmené par trois décennies de croissance démesurée (l'État tente tant bien que mal de renverser la vapeur), ce n'est guère le cas au Japon qui affiche une performance environnementale exemplaire avec quelques ombres au tableau.

Tableau 9 - 1 : Retour sur la question de recherche (sphère environnementale)

Comparaison au niveau ...	Réponse à la question «Est-ce que la Chine est le nouveau Japon du XXI ^e siècle?»...	Ce qui est à nuancer ici...
De l'environnement	Nous répondons oui au sujet de la comparaison au niveau de l'environnement.	<p>La Chine actuelle passe par les mêmes problèmes du Japon des années 1950 – 1960 quand la poursuite effrénée de la croissance économique s'est faite sans aucune considération pour l'environnement... jusqu'à ce que l'opinion publique, qui a alerté les médias, revendique des changements afin d'éviter de nouveaux morts, de nouveaux cas de maladies industrielles incurables, de nouvelles poursuites judiciaires... et ainsi de couper court au «drame national» (Bouissou, 1997). La création ensuite d'une agence de l'Environnement au début des années 1970 a fait un travail exceptionnel en une décennie seulement.</p> <p>Le cas de la Chine actuelle est qu'elle a pris conscience de ce qui se passe chez elle. L'opinion publique est consciente de ce qui se passe. Elle est alertée majoritairement par la presse étrangère (dans une moindre mesure par la presse locale censurée par l'État) et surtout les médias sociaux, phénomène nouveau que le Japon n'a pas connu en raison de leur inexistence à l'époque.</p> <p>L'autre différence touche le déphasage entre les buts poursuivis par l'État qui veut avoir un certain contrôle sur la situation avant qu'elle ne devienne un drame national et ceux du peuple conscient mais «indifférent» dont le but est de faire de l'argent coûte que coûte. C'est un sacré boulet pour faire bouger les choses et faire évoluer les mentalités. Nous retrouvons ici l'opposition entre les intérêts d'un État légiste qui veut prévenir un désastre ou guérir un mal et la mentalité confucéenne de l'individu qui ignore la collectivité, mais s'intéresse à ses propres intérêts égoïstes (entendus dans le sens confucéen du terme, c'est-à-dire l'intérêt de sa propre famille d'abord).</p>

SOUS-PARTIE 3.2. : ZOOM SUR LE **FONCTIONNEMENT DES** **ORGANISATIONS**

Après cette incursion dans le monde de l'entreprise chinoise en général, il est temps de présenter la version chinoise de la planification, de l'organisation, de la direction et du contrôle (PODC). Cependant, quelques mises en garde sont à faire d'abord.

En premier lieu, le modèle de gestion chinois est un modèle de gestion confucéen jamais achevé. Il est au contraire en perpétuelles améliorations et adaptations. C'est un modèle dynamique et en constant ajustement face aux réalités de l'environnement mondial et local. Certes, le noyau reste confucéen, mais les couches supérieures changent et évoluent au fur et à mesure que la Chine s'ouvre au monde et tente de le conquérir. Concrètement, ce qui s'est écrit sur les pratiques de gestion en Chine il y a 10 ou 15 ans n'est plus forcément en usage aujourd'hui : dans certains cas, cela peut même être dépassé, car la société chinoise évolue rapidement.

En second lieu, le nombre d'études scientifiques sur la Chine est limité comparativement à celui sur le Japon (par exemple) sans oublier que le régime chinois ne se dévoile pas aisément. Il y a encore beaucoup de zones d'ombre à découvrir et à étudier.

En troisième lieu, pour paraphraser Plafker (2007), il faut savoir que, quand nous sommes en Chine, il faut adapter nos connaissances constamment et nous débarrasser en bonne partie (si ce n'est en totalité) des théories étudiées à l'université ou des tactiques et stratégies qui ont pu réussir dans d'autres marchés. En effet, n'oublions pas que les théories étudiées actuellement sont des théories qui ont été établies sur des marchés matures *a posteriori* (avec du recul et après de longues périodes d'observation et de réflexion), sur des organisations occidentales capitalistes. Or, la Chine est un marché émergent, dynamique, qui ne cesse d'évoluer ; ses organisations ne sont pas capitalistes (un mélange de communisme, de socialisme et de capitalisme contrôlé). De plus, la Chine est un pays de l'Extrême-Orient, loin de l'Occident. Il faut donc être conscient de ces différences et les garder en tête.

Bref, il faut savoir que le management chinois a plusieurs visages. Il est en mutation constante. Ses couches superficielles évoluent au gré des contacts avec les étrangers, que ce soit ceux qui viennent faire des affaires en Chine, la diaspora chinoise qui retourne au bercaïl ou les Chinois qui vont travailler à l'étranger... Cette multitude de visages combinée avec les ethnies multiples composant le pays font en sorte que le management chinois est une sorte de *melting pot* (fusion de cultures et de nationalités) qui bout actuellement dans une marmite et qui sera parfaitement à point dans quelques décennies. Il sera alors plus aisé de décrire les pratiques de gestion chinoises de manière un peu plus définitive.

CHAPITRE 10 :

PLANIFICATION ET STRATÉGIE

Dans un État communiste (dirigisme moderne = légisme culturel), la planification et la stratégie constituent la concrétisation des politiques arrêtées par le PCC dont la crédibilité dépend. Nous présentons, d'abord, une recension bibliographique de ce qui est connu actuellement sur la planification et la stratégie dans les entreprises chinoises; ensuite, une recension similaire de ce qui se passe au Japon et, enfin, nos résultats d'enquête sur le terrain assortis d'une réponse à notre question de recherche.

10.1. LA STRATÉGIE ET LA PLANIFICATION EN CHINE ET AU JAPON : UNE RECENSION DES ÉCRITS

La stratégie sera traitée à deux niveaux indissociables : le premier, celui de l'État qui tire les ficelles à des degrés différents selon le pays dont il est question et agissant (directement ou indirectement) sur le second, celui du gestionnaire.

10.1.1. LA DUALITÉ INSAISSABLE DE LA STRATÉGIE CHINOISE¹

La pensée stratégique chinoise est fortement influencée par deux personnages importants : Confucius (qui agit en plein jour) et Sun Tzu (qui est secret), et ce, à l'image du yin et du yang que ce soit au niveau macro (l'État) ou au niveau micro (l'entreprise ou le gestionnaire).

10.1.1.1. L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES AU SERVICE DES DESSEINS INCONNUS DE L'ÉTAT CHINOIS²

Les stratégies développées par les entreprises chinoises sont en relation avec les étapes de l'internationalisation des entreprises³ en général. L'entreprise chinoise, à l'instar de toute entreprise, a une date de naissance, doit croître et se développer et, au besoin, se reproduire. Croissance, développement et reproduction ont nécessité et nécessitent encore une stratégie ou une suite de stratégies fixées par les plans de la RPC. Il est certain que l'entreprise bien développée et disposant d'un potentiel de projection à l'étranger constitue la candidate idéale à l'internationalisation. L'ensemble des entreprises jugées ainsi par la RPC comme nécessaires pour répondre à ses propres objectifs socio-

¹ À moins d'indication contraire dans le texte, les principales sources bibliographiques pour cette partie sont les suivantes : Asakawa et Som (2008), Er-Rafia (2012), Fan (2006), Fayard (2006), Fortune (500), Hong et Sun (2006), Jansson (2007), Shenkar (2006), Söderman et al. (2008), Tan et al. (2007), Yang et al. (2009), Zeng et Williamson (2007), Zhang (2003).

² Consulter l'annexe 50 pour connaître les limites de l'internationalisation des entreprises chinoises.

³ Consulter l'annexe 40 pour connaître les vagues et les étapes de l'internationalisation des entreprises.

économiques font l'objet d'une retenue par le plan de développement comme nouveaux chevaux de bataille. S'agissant d'entreprises d'État, leur stratégie particulière s'inscrit dans une autre stratégie de degré supérieur, à savoir celle de l'État. Les entreprises étatiques sont donc des instruments de politique économique et sociale dont la fonction principale se résume à atteindre des buts stratégiques retenus à l'avance dans le cadre du plan. Opérant ainsi, elles apparaissent comme des entreprises d'un immense holding appelé RPC dont la gestion revient au Parti communiste chinois (PCC), un immense holding opérant dans tous les secteurs d'activité⁴.

Or, les recherches qui se concentrent sur les stratégies des entreprises d'État occultent la stratégie mère de la RPC (ex. Luo et Tung, 2007). Les stratégies des entreprises en Chine sont des stratégies dérivées de la stratégie mère. Ainsi, l'aspect visible, ce ne sont pas les stratégies, secrètes de par leur nature (Sun Tzu), mais les résultats d'un ensemble de stratégies mises en œuvre de façon prudente par le PCC (la peur de ne pas réussir conformément à l'esprit néoconfucéen : Metzger, 1977) et appliquées par les entreprises. Et ces résultats doivent être spectaculairement positifs (ex. évolutions du PNB et des exportations) ou négatifs (ex. l'accident du TGV chinois en 2011 qui remet en question la sécurité des chemins de fer dont la Chine est un grand constructeur) pour attirer l'attention de l'observateur étranger. À partir du succès ou de l'échec, il est possible de reconstituer les stratégies et leurs étapes de mise en application afin d'en comprendre l'intelligence et d'en tirer des leçons. C'est une démarche de reconstruction *ex post* qui exige un outillage conceptuel adéquat. C'est à ce niveau que **les connaissances théoriques sur les stratégies vont servir de fil conducteur de lecture**. Notons enfin que la mentalité des managers chinois est imprégnée par l'enseignement classique de Sun Tzu (Minford, 2008) et de Confucius⁵ (Hofstede et Bond, 1988).

Le phénomène de l'internationalisation des entreprises chinoises est induit ou survenu en imitation de ce qui se passe dans les marchés matures occidentaux.

- La lecture diachronique présentée à l'annexe 40 englobe trois étapes dont la dernière qui nous intéresse est décrite selon les apports théoriques de, entre autres, Jansson (2007) et Söderman et al. (2008) qui mettent l'accent sur la stratégie mère de la RPC; Porter (1980, 1985) qui met l'accent

⁴ Nous considérons que l'État est une entreprise selon le sens wébérien du terme repris par Friedberg, Crozier et Bourdieu (Ritzer, 2008). De plus, rappelons que, au Japon des années 1980, il a été question du Japan Inc., et ce, quand les Occidentaux ont réalisé le degré de rapprochement entre le gouvernement nippon et le secteur des affaires (qui a contribué, entre autres facteurs, à la corruption et à l'effondrement du Nikkei). (Bouissou, 1997).

⁵ Voir à cet effet la connexion confucéenne de Hofstede et Bond (1988).

sur la situation exceptionnelle du contexte de l'entreprise et de l'État; Collins et Porras (1994) qui insistent sur les valeurs inscrites dans la durée.

- La lecture synchronique, quant à elle, s'intéresse aux facettes de l'internationalisation relevées lors de la dernière étape; ce qui, en d'autres termes, décrit à grands traits les différents secteurs permettant de saisir à la fois les priorités/problèmes de la stratégie mère et les mesures pour les adopter/résoudre. Nous nous proposons de la présenter dans la section suivante.

10.1.1.2. LES FACETTES DE L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES CHINOISES (SYNCHRONIE)

Dans ce qui suit, nous prenons en charge l'internationalisation des entreprises chinoises aussi bien à l'intérieur de la Chine qu'à l'étranger en présentant, surtout l'internationalisation des entreprises durant la troisième étape (actuelle).

Notons que quelle que soit la facette étudiée, le succès de l'internationalisation des entreprises chinoises peut se lire selon le prisme de la stratégie d'affaires ou concurrentielle (qui varie selon le cycle de vie du produit et/ou de l'activité) ou de la stratégie du leadership par les coûts :

Tableau 10 - 1 : Succès de l'internationalisation des entreprises chinoises vs la stratégie d'affaires et de leadership des coûts

<p>Stratégie d'affaires ou concurrentielle</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le produit chinois est un produit de haute technologie à bas prix, donc une stratégie concurrentielle de différenciation et de leadership par les coûts, comme c'est le cas avec les fameux conteneurs de CIMC. Au départ (en 1995), c'étaient de simples boîtes en acier coûtant 2 500\$ l'unité. Grâce à des achats d'entreprise et de licences, elles sont devenues, en 1999, des conteneurs pliables, réfrigérés et personnalisés comprenant tous les gadgets technologiques de gestion et de suivi du conteneur avec des puces électroniques à des coûts moindres, soit 1 300\$ (Zeng et Williamson, 2007 : 2-19). • L'entreprise chinoise pénètre le marché avec une gamme variée de produits au lieu de se contenter d'un seul comme le cas de Goodbaby qui offre 1600 variétés de poussettes, de sièges à auto, de couffins et d'espaces de jeux à ses clients, quatre fois plus que n'en présente le plus proche compétiteur (Zeng et Williamson, 2007 : 2), le tout à bas prix (stratégie concurrentielle de différenciation et de leadership par les coûts). • L'entreprise chinoise envahit son marché interne dès le départ avec des économies d'échelle puisque le marché chinois lui-même est gigantesque (Plafker, 2007), chose qu'une compagnie occidentale ne peut pas se permettre de faire chez elle dès le départ.
<p>Stratégie du leadership par les coûts</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le marché chinois est un marché transitoire très fragmenté avec des protectionnismes provinciaux, ce qui rend la concurrence très rude entre les entreprises chinoises (l'intensité de la rivalité selon le diamant de Porter, 1980) pour dominer le marché (Li et Mitchell, 2009). Pour ce faire, les entreprises entretiennent et cultivent des relations privilégiées avec les autorités. Elles montrent à ces dernières que les objectifs visés par la compagnie sont ceux visés par l'État et rendent service au gouvernement s'il y a lieu (Fernandez et Underwood, 2009). • Une compagnie chinoise qui émerge à l'échelon national est déjà une compagnie solide ayant remporté une victoire sur ses rivales, elle dispose dès le départ d'une plateforme solide et se rattache à l'entreprise qui se situe dans le présent (Porter, 1985). À la base, sa présence sur le marché chinois dérange la compétition internationale et attire vers elle les acheteurs qui lui proposent des ententes commerciales. Compte tenu des proportions gigantesques du marché chinois, cette compagnie peut s'imposer aisément dans le marché mondial et perturber ainsi l'ordre établi (Fishman, 2005; Izraelewicz, 2005; Shenkar, 2006).

Les facettes de l'internationalisation sont interreliées et seront présentées pour la troisième vague / troisième étape. Notons que la stratégie mère assure horizontalement l'individualisme des différents

secteurs d'un côté et l'intégration verticale des divers secteurs (économique, social et politique) d'un autre côté.

10.1.1.2.1. Facette 1 : Commerce

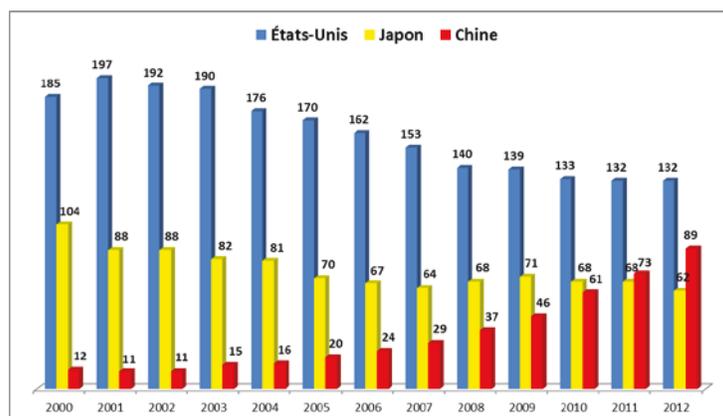
Il s'agit de la facette la plus frappante. D'une part, les entreprises occidentales (quelle que soit leur taille) sont installées en Chine pour s'assurer une part du marché intérieur et pour exporter leurs produits vers le marché extérieur. D'autre part, les entreprises chinoises *sensu lato* ont mainmise sur le marché local beaucoup plus lucratif et à la veille d'envahir le marché mondial (Fan, 2006; Hong et Sun, 2006; Jansson, 2007 b; Söderman et al., 2008).

Les entreprises chinoises puissantes ont été et sont toujours fortement encouragées par l'État à s'internationaliser (*Going Global Strategy*). Pour ce faire, elles ont l'aide de toute la logistique étatique, l'aide financière et les exonérations fiscales (Hong et Sun, 2006). Toutefois, l'internationalisation exige le *branding*, chose que les entreprises chinoises n'ont pas encore massivement développé parce que le marché intérieur chinois est plus lucratif (Fan, 2006). Si l'entreprise chinoise veut s'internationaliser (stratégie de type expansion), une multitude de stratégies s'offrent à elle (Zeng et Williamson, 2007) comme la veille stratégique et le décodage de l'environnement interne et externe de l'entreprise (modèle d'Andrews, 1971), l'identification et achat de compagnies au bord de la faillite ou de compagnies défaillantes et leur intégration au sein de l'entreprise chinoise-mère et, enfin, la stratégie par excellence, celle du jeu de gô où le but est de posséder le plus grand territoire en immobilisant l'adversaire (ex. le forcer à vendre ou à se retirer des affaires).

Le nombre des entreprises chinoises faisant partie des 500 plus grandes au monde ne cesse de croître depuis la dernière décennie, ce qui a amené *Fortune 500* à parler du « facteur chinois » en 2006 (qui présente en fait le classement en 2005 – décalage d'une année). La Chine est le seul pays qui a pu faire entrer en une année 4 nouvelles entreprises dans le classement. Dans le classement de 2011 (ordre de 2010), la Chine a pu faire entrer quinze nouvelles entreprises. Pour les années 2012 (ordre de 2011) et 2013 (ordre de 2012), elle a pu faire entrer respectivement 12 et 16 entreprises dans le classement alors que le reste des pays industrialisés perd des places⁶.

⁶ Consulter l'annexe 41 pour avoir l'évolution du classement des entreprises chinoises présentes dans *Fortune 500*.

Figure 10 - 1 : Nombre des entreprises chinoises, japonaises et américaines dans *Fortune 500*



Ainsi, le nombre de dragons ne cesse de croître. En 12 ans, leur nombre a presque été multiplié par 7.4 (une augmentation de 741.66%) alors que le premier du classement, les États-Unis, ne cesse de perdre des places (il a perdu environ le tiers des entreprises) et le troisième du classement, le Japon, après avoir récupéré des places tente tant bien que mal de les garder, en vain. De façon générale, le nombre de dragons présents dans le classement ne cesse de s'accroître au détriment du nombre d'entreprises du G8 qui perdent du terrain.

Tableau 10 - 2 : Nombre des entreprises du G8 vs celui de la Chine dans *Fortune 500*

Date	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
États-Unis	185	197	192	190	176	170	162	153	140	139	133	132	132
Japon	103	88	88	82	81	70	67	64	68	71	68	68	62
France	37	37	40	37	39	38	38	39	40	39	35	32	31
Allemagne	34	35	35	34	37	35	37	37	39	37	34	32	29
Royaume-Uni	33	33	34	35	35	38	33	34	26	29	30	26	26
Italie	8	8	9	8	8	10	10	10	10	11	10	9	8
Canada	15	16	14	13	13	14	16	14	14	11	11	11	9
Russie	2	2	3	3	3	5	4	5	8	6	7	7	7
Chine	12	11	11	15	16	20	24	29	37	46	61	73	89
Total (sur un maximum de 500)	429	427	426	417	408	400	391	385	382	389	389	390	393
% des entreprises chinoises par rapport à la somme des entreprises du G8	2,80%	2,58%	2,58%	3,60%	3,92%	5,00%	6,14%	7,53%	9,69%	11,83%	15,68%	18,72%	22,65%
% des entreprises chinoises par rapport au classement global de Fortune 500	2,40%	2,20%	2,20%	3,00%	3,20%	4,00%	4,80%	5,80%	7,40%	9,20%	12,20%	14,60%	17,80%
% des entreprises japonaises par rapport à la somme des entreprises du G8	24,01%	20,61%	20,66%	19,66%	19,85%	17,50%	17,14%	16,62%	17,80%	18,25%	17,48%	17,44%	15,78%
% des entreprises japonaises par rapport au classement global de Fortune 500	20,60%	17,60%	17,60%	16,40%	16,20%	14,00%	13,40%	12,80%	13,60%	14,20%	13,60%	13,60%	12,40%

Des 37 dragons présents dans le classement de 2008, seuls 6 (16.2%) appartiennent à des intérêts privés. La tendance est à la hausse (ex. sur les 9 nouveaux venus en 2008, 2 entreprises n'appartiennent pas à l'État). Cela est dû à la reconnaissance du secteur privé lors de la révision de la Constitution en 2004. La tendance se maintient en 2011 et en 2012 puisque 6 entreprises privées sont entrées dans le classement (3 par année). Certains auteurs mettent en garde l'Occident contre les «petits dragons»⁷ qui sont à surveiller de très près : Zeng et Williamson (2007) affirment que ces entreprises ont déjà envahi les marchés matures (ex. aujourd'hui Haier) et élaborent une stratégie pour les combattre. Cependant, Söderman et al. (2008) et Jansson (2007 b), dans une étude prospective, prévoient, dans le cadre de la troisième vague d'internationalisation, le déferlement des « petits dragons » sur le marché européen, y compris les co-entreprises sino-étrangères (ex. SVA).

10.1.1.2.2. Facette 2 : Investissement et propriété

Le moteur de croissance de l'économie chinoise est et demeure la co-entreprise (*joint-venture*). Ainsi, de 1978 à 2005, 509 000 compagnies étrangères se sont installées en Chine (approximativement 20 000 entreprises par an) représentant un volume d'investissement global de 621 milliards de dollars (environ 36.5 milliards de dollars par an ou environ 1.82 milliards de dollars par entreprise par an) tel que spécifié par Zeng et Williamson (2007 : 17), faisant de la Chine « l'usine du monde » produisant en grandes quantités à moindre coût au point de devenir le foyer de croissance endémique de la Planète.

Pour maintenir leur position dans le marché intérieur chinois ou pour l'étendre, les co-entreprises sont obligées de réinvestir (Jansson, 2007 b). Pour faire des affaires en Chine, la co-entreprise est la meilleure solution possible garantie par l'État chinois. Plus les investissements sont significatifs et l'entreprise grande, plus le vis-à-vis chinois devrait être conséquent. Cependant, les grandes entreprises chinoises peuvent, dans leur soif d'attirer le capital étranger, s'accommoder d'entreprises étrangères de moindre taille (Kirby et Kaiser, 2003). Le *lishu* représente les liens entre hiérarchie étatique et les entreprises contrôlées par le gouvernement central, les provinces, les villes et les préfectures, les collectivités rurales et les collectivités urbaines. C'est à l'entreprise occidentale de choisir le niveau auquel elle veut s'associer selon ses capacités, moyens, objectifs et stratégie (Tan et al., 2007). Bref, les co-entreprises développent des réseaux de relations pour minimiser leurs coûts et maximiser leurs profits en cherchant des alliances stratégiques.

⁷ Consulter l'annexe 42 pour avoir la liste de ces entreprises à surveiller.

Le revers de la co-entreprise est de plus en plus mis en exergue par les chercheurs. Les cas de Danone-Wahaha (Tao et Hillier, 2008) et de Heartland Spindle (Xin et Pucik, 2004 dans *Harvard Business Review on Doing Business in China*) sont devenus incontournables. Plantade et Plantade (2006) considèrent que les entreprises en Chine sont «des vaches à lait» et que les co-entreprises constituent «un grand roman» dont les protagonistes chinois ont «des méthodes douteuses». D'une part, ces pratiques tournent principalement autour de la gestion dynamique des relations qui consiste à évaluer continuellement les coûts et les bénéfices que rapporte la relation avec l'étranger. Une fois que les Chinois trouvent mieux, ils se délestent de leur partenaire (Xin et Pucik, 2004 dans *Harvard Business Review on Doing Business in China*; Sull et Wang, 2005; Plantade et Plantade, 2006). D'autre part, la corruption vient brouiller le tout (Plantade et Plantade, 2006; Fernandez et Underwood, 2009). D'ailleurs, l'indice de perception de corruption en Chine a doublé en 15 ans passant de 40 en 1995 à 80 (sur 176 pays) en 2012 selon Transparency International (2013) tel que présenté précédemment.

10.1.1.2.3. Facette 3 : Finance et comptabilité

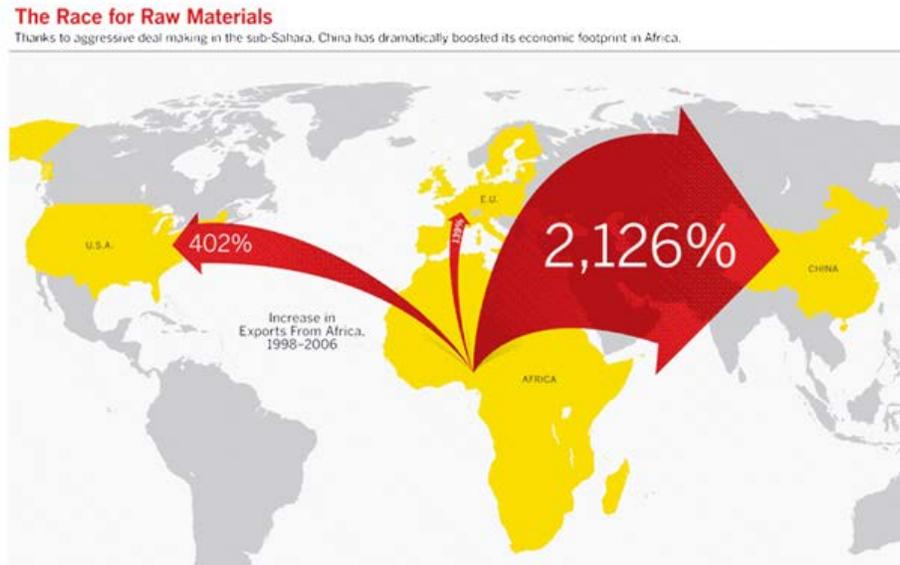
La Chine a créé des Bourses dans lesquelles les entreprises chinoises et étrangères sont cotées (Zhang, 2003). Les compagnies chinoises opérant en Bourse ont accès à des investissements venant de l'étranger (en 2012 : 1.44 trillions de dollars selon The World Factbook, 2013) et font à leur tour des investissements à l'étranger également (en 2012 : 502 billions de dollars selon The World Factbook, 2013). Les fusions-acquisitions sont les stratégies les plus fréquemment utilisées. L'achat d'entreprises étrangères s'est accéléré depuis les dernières années un peu partout dans le monde (ex. China Mobile rachète Paktel dans le secteur des télécommunications ou Sinopec achète des parts dans Repsol Brasil pour 7,1 milliards de dollars). Les exemples les plus frappants sont l'achat d'entreprises mal en point ou en faillite aux États-Unis mêmes dans la région de la *Rust Belt*, plus précisément dans la vallée de l'acier (ex. à Youngstown en Ohio, on achète les entreprises en faillite, on les ferme si ce n'est déjà fait et on transfère la machinerie et la paperasse en Chine tel que rapporté par Barnwell, 2011). Il y a également des tentatives d'achat ratées (ex. échec du rachat d'UNOCAL par CNOOC).

Enfin, les firmes chinoises, abandonnant les pratiques héritées de l'ex-URSS, ont dû adopter le système de comptabilité occidentale qu'ils aménagèrent pour accommoder leur propre spécificité culturelle (Tang, 2000). D'ailleurs, à partir de 2005, *Fortune 500* note que de plus en plus d'entreprises chinoises adoptent les normes internationales de comptabilité, mais c'est un travail de longue haleine.

10.1.1.2.4. Facette 4 : Approvisionnement

Pour ce qui est de l'approvisionnement en pétrole, matières premières et métaux rares, ce sont les sociétés de l'État chinois qui prennent en charge cet aspect en détournant des réseaux officiels un volume important de matières premières (Carmody et Owusu, 2007), mettant à profit son titre de leader du Tiers-Monde hérité de l'époque de Mao (Maurel, 2008) comme en fait foi la figure suivante :

Figure 10 - 2 : Les pourcentages des exportations africaines vers le monde (© Fast Company, 2011)



De manière générale, la Chine importe le bois du Brésil ; les produits agricoles d'Argentine, d'Asie orientale et d'Asie du Sud ; les minerais et les hydrocarbures du Venezuela, un pays ami, et les hydrocarbures et les matériaux bruts d'Asie centrale et d'Afrique. Elle exporte les produits agricoles vers l'Afrique et l'Asie. Depuis peu, elle commence à exporter des usines de montage en Afrique (Algérie et Sénégal) et en Asie.

Le *modus operandi* des entreprises chinoises comprend deux parties. D'une part, les grandes entreprises chinoises s'installent dans les pays en voie de développement, obtiennent des contrats pour construire les infrastructures et/ou les moderniser, déplacent de Chine l'ensemble de la main-d'œuvre requise, ne se mêlent guère avec les locaux (ghettos chinois) et ne s'ingèrent guère dans les affaires politiques du pays dans lequel ils sont installés⁸ comme c'est le cas en Angola. D'autre part, les petites entreprises chinoises observent le marché local, importent des biens presque identiques à ceux qui se vendent bien

⁸ Les Occidentaux ont tendance à le faire et à vouloir « imposer » la démocratie.

sur place et cassent les prix laissant l'industrie locale lutter pour sa survie. C'est ainsi que l'industrie du poulet en Zambie a été très touchée, celle du bikini au Brésil et de la babouche traditionnelle au Maroc également...

Enfin, une nouvelle tendance qui s'observe depuis quelques temps quant aux stratégies de contrôle des matières premières est que les multinationales chinoises étatiques se livrent à l'acquisition de grandes entreprises opérant dans les secteurs minier et énergétique (Hong et Sun, 2006), mais elles rencontrent de plus en plus de freins de la part des États occidentaux comme ce fut le cas en Australie. La course pour les matières premières commence à devenir difficile avec la montée de l'Inde et du Brésil, deux autres pays du BRICSA⁹, qui veulent également leur part du marché pour nourrir leur croissance.

10.1.1.2.5. Facette 5 : Technologie, R&D et droits de la propriété intellectuelle

Pour Brown et Eisenhardt (1998), l'entreprise qui innove est plutôt tournée vers le futur grâce justement à l'innovation. La source de l'avantage concurrentiel comporte des processus uniques. Elle opère dans un univers de compétition instable, voire turbulent dont le critère essentiel est le gain de temps pour gagner de vitesse les concurrents potentiels. Cette grille appliquée aux compagnies chinoises montre que, chez elles, l'innovation consiste principalement à racheter des entreprises ou à créer des co-entreprises pour profiter de la capacité d'innover de l'étranger (Zeng et Williamson, 2007; Girma, Gong et Görg, 2008).

Les entreprises étrangères investissent en R&D au sein de la Chine en raison de la main-d'œuvre abondante, éduquée et peu chère (Li et Scullion, 2006 cités par Asakawa et Som, 2008). Une culture de l'innovation, de la R&D et de la technologie prend place de plus en plus en Chine dans le cadre des directives gouvernementales. D'ailleurs, les dépenses en R&D des 100 plus grands dragons s'élevaient à 33,76 milliards de dollars en 2008, dépensant ainsi plus du double (2,3 fois) que la Corée du Sud (The Next Silicon Valley, 2008). Toutefois, un travail de changement d'image auprès des Occidentaux est à faire pour se délester de l'image de pirates qui les hante, à savoir celle d'imitateurs de produits occidentaux sans se soucier des brevets et licences pour les écouler ensuite dans les marchés du Sud-Est asiatique et de l'Afrique.

Pour Hamel et Prahalad (1995), l'entreprise (dont la source de l'avantage concurrentiel englobe les ressources uniques) crée le futur. L'entreprise a une vision utopique qu'elle transforme en réalité grâce

⁹ Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud.

aux compétences qu'elle a, ce qui en fait une singularité difficilement imitable et vulnérable. Dans ce cas, les entreprises chinoises sont loin de cette perspective en raison du retard accumulé. Pour combler ce déficit, elles font des alliances tripartites gouvernement-université-industrie (Lu et Etzkowitz, 2008).

Les opportunités et défis qui attendent les Chinois en termes d'internationalisation de leur R&D sont encore peu connus. Cependant, il y a des possibilités de l'émergence d'une R&D chinoise grâce au retour des expatriés chinois et aux délégations d'étudiants chinois envoyées un peu partout dans le monde. D'ailleurs, les entreprises font appel aux 100 000 000 de Chinois de la diaspora (les *Huaqiao* ou Chinois d'outre-mer) qui ont toujours gardé des liens avec leur pays d'origine en envoyant périodiquement des sommes financières importantes. La diaspora chinoise est considérée comme riche et de plus en plus éduquée, et ce, contrairement aux premiers *Huaqiao* pauvres, des *coolies*, qui constituaient de la main-d'œuvre bon marché pour de nombreux pays d'accueil comme les États-Unis et le Canada (Picquart, 2004). La diaspora chinoise ne cesse de tisser sa toile partout dans le monde (servant ainsi les intérêts politiques du PCC), même dans des parties du monde qui ne l'ont guère intéressée dans le passé comme c'est le cas pour le Maroc actuellement (Picquart, 2011). Pour ce qui est des délégations envoyées spécifiquement pour recevoir une formation académique très poussée en technologie et en administration des affaires internationales (Liu, 2006), elles sont de plus en plus nombreuses. En 2003, 20 000 personnes hautement qualifiées en technologie et en administration des affaires internationales sont retournées en Chine pour y travailler (Zeng et Williamson, 2007). En 2008, les étudiants chinois à l'étranger s'élevaient à 179 800 dont 50 000 aux États-Unis¹⁰ (Picquart, 2011). Le cas de l'entreprise Lattice Power, créée en 2006, et couronnée par le MIT en 2011 comme étant l'une des 50 entreprises les plus innovantes est probant. Sa main-d'œuvre chinoise est composée de docteurs ayant obtenu leur diplôme un peu partout dans le monde (Lattice Power, 2011).

Les Chinois sont passés de la phase de duplication (imitation aveugle) à la phase de duplication créative (imitation avec des changements mineurs) en développant leurs propres standards, se préparant ainsi à la phase de l'innovation locale (Asakawa et Som, 2008). Ces phases se retrouvent un peu dans tous les secteurs d'activités conformément aux directives gouvernementales. D'ailleurs, dans le dernier plan quinquennal de la Chine (2011 - 2015), il y est clairement spécifié qu'il faut développer les sept industries

¹⁰ Ce chiffre a quadruplé depuis en huit ans (38 989 étudiants en 2000). À titre d'exemple, au moment de son ouverture sur le monde en 1978, il n'y avait que 860 étudiants chinois à l'étranger (Picquart, 2011). Ces étudiants privilégient les domaines suivants : économie, finance, commerce international, administration des affaires, télécommunications et hautes technologies.

émergentes, à savoir la biotechnologie, les nouvelles énergies, la fabrication d'équipements haut de gamme, l'économie de l'énergie et la protection de l'environnement, les voitures à carburant alternatif, les nouveaux matériaux et les technologies de l'information de la prochaine génération (Marketing Chine, 2011).

Parler d'innovation et de R&D fait jaillir le sujet des droits de la propriété intellectuelle. Historiquement, les droits de propriété intellectuelle n'ont jamais fait l'objet d'une codification (Lehman, 2006). « Copier n'est pas un acte illégal, c'est le principe clef de l'apprentissage, du respect de la tradition et d'une maîtrise à atteindre. En reproduisant un grand calligraphe, on est fidèle à une tradition, à un style. Copier, c'est respecter plutôt que trahir. » (Verdier, 2003 cité dans Fernandez et Zheng, 2008) La piraterie est une activité normale dans une société où elle n'a jamais été considérée comme un crime (Lam et al., 1994) Le confucianisme et le néoconfucianisme ne reconnaissent pas la notion de droits d'auteur que l'État confucéen doit défendre. Il en va de même pour les contrats passés entre individus ou entre compagnies. L'État n'intervient pas en cas de conflit (Terada, 2005).

Le milieu néoconfucéen ne favorise pas la délation au sein de l'entreprise, considérée comme une trahison, donc la piraterie devient une activité normale dans une société où elle n'a jamais été considérée comme un crime (Lam et al., 1994). Les marques chinoises n'ont pas encore pénétré massivement le marché occidental (elles commencent à le faire tranquillement comme dans le cas de Haier) et n'ont donc pas été confrontées aux pratiques de l'imitation et de la piraterie. Ce sujet est encore peu connu et moins documenté (Fan, 2006). Toutefois, il y a de nombreuses compagnies chinoises qui déposent des brevets en Chine et à l'international (ex. Lattice Power a déposé plus de 150 brevets). Même, le gouvernement chinois est prêt à promulguer une législation protégeant les droits de la propriété intellectuelle afin d'encourager la R&D en Chine et de faire face au manque à rattraper (Armbrecht, 2002; Wu, 2006; Yoshida, 2007; Wang, 2008). Acculée au pied du mur au sujet de l'innovation, la Chine a fait la concession de protéger le droit de propriété intellectuelle qu'elle n'a jamais reconnu. C'est une première dans l'Histoire de la Chine puisqu'il s'agit d'une rupture avec les traditions néoconfucéennes, mais cette politique est toujours en gestation puisqu'aucune action concrète n'a eu lieu à ce jour (Lehman, 2006).

10.1.1.2.6. Facette 6 : Gestion des ressources humaines (GRH)

À l'extérieur de la Chine, les entreprises chinoises, notamment dans les marchés matures, se plient aux us et coutumes du pays et adoptent les meilleures pratiques de gestion afin d'apprendre et d'être conformes à la législation en vigueur (Zhang, 2003). À l'intérieur de la Chine, les entreprises chinoises

imposent à leur partenaire étranger leurs façons de faire quand elles ont de l'expérience, du pouvoir et l'expertise et vice versa. Le problème se pose au niveau de la cohérence des politiques RH d'autant plus aigu dans les co-entreprises opérant dans le domaine boursier (Chen et Wilson, 2003). Un autre problème se pose au niveau de la délégation du pouvoir dans le cadre de la théorie de l'agence lorsque les relations confucéennes interdisant la délation viennent se superposer aux relations de groupe, rendant le tout opaque (Woodbine, 2004). La corruption que connaît le système chinois dans sa globalité se rattache au dilemme de l'agence qui varie de la nonchalance de l'agent au travail à sa corruption (Manion, 2004; Woodbine, 2004).

D'après une enquête réalisée par Hudson (un cabinet de conseil en RH) en 2008 auprès d'employeurs chinois, ces derniers font face à un taux de roulement du personnel très élevé et à la plus grande hausse salariale d'Asie (Pauty, 2008). Aujourd'hui, les employés chinois semblent se calmer et préfèrent de plus en plus travailler dans une entreprise d'État chinoise jugée plus stable (ex. China Mobile, Bank of China), surtout après la crise financière et la montée des grandes entreprises chinoises étatiques qui ont révisé en profondeur leurs politiques de GRH (notamment au niveau de la formation continue et des salaires) pour retenir les talents prometteurs dont la Chine a besoin afin d'alimenter sa croissance (China-Rh.com, 2010).

Enfin, en ce qui a trait aux primes et boni, il y a lieu de s'adapter à la culture locale; par exemple, une prime financière est un facteur très motivant au travail alors que ce ne l'est pas du tout en Chine¹¹ (Gunkel, Lusk et Wolff, 2009). De plus, la Chine offre des avantages et des primes pour encourager les entreprises étrangères à s'installer dans les nouvelles zones industrielles à développer et décongestionner les zones côtières surpeuplées et polluées (Plantade et Plantade, 2006).

En conclusion, le fer de lance de l'économie chinoise réside, en fait, en ses entreprises (petites et grandes) qui sont des instruments d'une autre entreprise, à savoir l'État chinois puisque c'est l'État qui détient les ressources et leur allocation en fonction de ses politiques. C'est l'État qui dirige la Justice et l'interprète en faveur de ses entreprises. Juge et partie, la RPC «fausse le jeu économique» du point de

¹¹ Il s'agit du résultat d'une seule étude. Il se peut que les Chinois (comme à leur habitude) pensent deux fois à ce qu'ils font : oui, ils pensent tout le temps à l'argent et à des moyens de s'enrichir rapidement; toutefois, ils ne resteront pas dans un milieu détestable où l'individu est exploité et travaille des heures à n'en plus finir malgré une augmentation salariale conséquente. Après un certain temps, les gens ne sont plus motivés et quittent. C'est la fameuse équation de motivation des employés du management classique (reliée purement aux avantages financiers) versus l'équation de motivation du management néoclassique (reliée, entre autres, aux conditions de travail incluant le salaire). Voir le chapitre 11 à cet effet.

vue purement capitaliste qui s'appuie plutôt sur la main invisible du marché de Smith puisque sa main est visible aussi bien à l'intérieur du pays qu'à l'étranger. Ces entreprises comprennent deux catégories :

- Des co-entreprises qui sont formées sur le même modèle et ayant la même stratégie d'internationalisation. Quand les objectifs stratégiques diffèrent de ceux fixés par la RPC, cette dernière déclenche un processus de remise en cause dont l'issue est la révision des politiques.
- Les entreprises dont la stratégie est fixée par la RPC et ne se soucient point ni des ressources, ni des dépenses, ni de la rentabilité. Ces entreprises sont devenues des organisations de guerre insidieuse à l'image de la force silencieuse de l'eau sapant les fondations des murailles. Ces organisations ne font pas de prisonniers, mais elles créent des armées de chômeurs dans le reste du monde, ce qui nous amène à nous demander quelles sont les limites de l'internationalisation des entreprises chinoises.

10.1.1.3. STRATÉGIE AU NIVEAU MICRO AU SEIN DE L'ORGANISATION : UN GESTIONNAIRE AUX AGUETS

Les entreprises chinoises ne peuvent donc pas définir leurs propres stratégies, car elles doivent s'intégrer dans la « supra-stratégie » de l'État afin de pouvoir bénéficier des facilités d'accès au capital, de l'aide publique et logistique, etc. Ceci dit, les entreprises dépendent également des stratégies du reste du monde, notamment de l'Union européenne et des États-Unis dont la demande a été satisfaite depuis 1978 par les exportations chinoises mais, en temps de crise financière, la demande européenne connaît une contraction significative qui risque de se prolonger.

Ceci dit, à un niveau inférieur, Sull et Wang (2005) ont étudié de près les stratégies et les tactiques utilisées par les gestionnaires chinois au sein des entreprises. Afin de concevoir de bonnes stratégies et d'établir des plans d'actions adéquats, le gestionnaire chinois agit de diverses manières.

D'abord, le gestionnaire chinois n'a pas une conception linéaire du temps, vu plutôt comme une série d'occasions en or à saisir et de menaces mortelles à éviter. Il sait qu'il ne faut pas tenter de prédire le futur et de planifier le tout avec certitude et précision (par exemple, identifier une position dans une industrie donnée, élaborer et mettre en œuvre un plan pour renforcer cette position). Il est visionnaire et a recours à l'attente active en gardant l'esprit ouvert, en suivant son intuition, en utilisant plusieurs perspectives et en faisant beaucoup d'essais et erreurs.

Pour l'aider à trouver le bon moment (*momentum*), il se questionne continuellement¹². Le cas de Sina, un important portail Internet chinois, est probant. Grâce à la vision de son dirigeant Zhidong Wang, l'entreprise est passée de 0,5 million de dollars américains de chiffre d'affaires en 1999 à plus de 100 millions en 2004.

Ensuite, le cycle CAPE (Comprendre, Anticiper, Prioriser et Exécuter) permet aux gestionnaires chinois de traduire leurs idées vagues en plan d'actions concrètes. Dans sa vision d'ensemble, le gestionnaire chinois comprend les circonstances actuelles dans lesquelles l'entreprise et l'industrie évoluent. Il anticipe ensuite les occasions et les menaces afin de maintenir sa position concurrentielle. Il priorise ses actions en fixant un petit nombre d'objectifs opérationnels et stratégiques pour l'entreprise. Enfin, il exécute les priorités établies en traduisant les stratégies en objectifs tangibles, en suivant les résultats et en reliant la rémunération à la performance. Le cas du groupe chinois Legend (Lenovo) est une bonne illustration de l'utilisation de ce cycle.

Enfin, le gestionnaire chinois gère dynamiquement ses relations. Il évalue continuellement les coûts et bénéfices de ses partenaires et les remplace autant de fois que cela lui convient. Pour ce faire, il se pose plusieurs questions également¹³. Selon les réponses obtenues, le gestionnaire chinois décide sans hésitation de se débarrasser ou non de son partenaire (le plus souvent étranger) même après des années de travail commun. Les partenariats sont vus comme des ressorts qui s'étirent ou raccourcissent au gré du temps et des occasions. Cette gestion dynamique des relations est incluse dans le cycle CAPE. Le cas de la relation entre le chinois Galanz, premier producteur mondial de micro-ondes professionnels en 1999, et Whirlpool/SMC est une bonne illustration.

¹² Sull et Wang (2005 : 159-165) présentent ces questions :

- » Est-ce que le marché est sur le point de décoller?
- » Est-ce qu'il y a déjà un compétiteur caché?
- » En combien de temps les compétiteurs vont repérer l'opportunité à saisir?
- » Est-ce que les compétiteurs ont des incitations pour poursuivre une opportunité maintenant?
- » Est-ce que les compétiteurs peuvent (re)bondir maintenant?
- » Comment allons-nous défendre notre position concurrentielle?
- » Si c'est réellement une opportunité à saisir, comment cela se fait-il que personne ne l'ait pas encore saisie?

¹³ Sull et Wang (2005 : 136 - 139) présentent ces questions :

- » Quelles ressources cette relation nous fournit pour la poursuite d'une opportunité?
- » Ce partenariat minimise-t-il notre investissement?
- » Ce partenariat peut-il accélérer notre entrée dans le marché?
- » Ce partenariat peut-il accélérer notre sortie du marché (si nécessaire)?
- » Quels risques le partenaire partage-t-il avec nous?
- » Est-ce que cette relation est devenue une entrave?

10.1.2. UNE VISION STRATÉGIQUE JAPONAISE PRUDENTE À LONG TERME

En tant que concept difficilement traduisible en japonais, la stratégie¹⁴ n'existe pas puisqu'elle est toujours en relation avec les finalités à atteindre et à concrétiser (Fayard, 2006). Pascale (1984 : 64, traduction libre) définit la stratégie japonaise comme l'ensemble de toutes les choses nécessaires au fonctionnement efficace de l'organisation comme mécanisme d'adaptation. C'est « une philosophie de l'action où la subjectivité et le dévouement constituent des valeurs essentielles », une philosophie de l'invisible et du non-dit où l'harmonie, les liens collectifs et l'éducation sont importants (Fayard, 2006).

10.1.2.1. DES PLANS ÉCONOMIQUES DIRIGISTES

La planification économique étatique a commencé en 1948 avec un plan quinquennal (1948 – 1952) dans le sillage du plan Dodge¹⁵. Toutefois, l'interventionnisme de l'État date de Meiji comme expliqué par Bernier (1988 : 251-252) :

Dès 1868, les activités économiques sont présentées comme des moyens de renforcer le pays. En effet, les dirigeants de l'État et quelques idéologues tentent de valoriser l'activité économique, mais avec une doctrine qui diffère de celle de l'Occident à la même époque. On ne peut, dans le Japon de 1870, accepter sans modification la théorie occidentale du libre jeu du marché. Conscients de la nécessité d'orienter les activités économiques, les dirigeants ne peuvent laisser le marché sans contrôle; ils ne peuvent compter sur le jeu des intérêts privés pour assurer l'harmonie. Pour eux, imbus des croyances de la période antérieure, inquiets des rébellions toujours possibles, l'État se doit de contrôler le marché, de l'orienter dans une direction favorable à l'atteinte des objectifs proposés, soit la protection du pays et le développement industriel.

Ceci dit, l'Agence de la planification économique (APE) absorbée en 2001 par le bureau du Cabinet a réalisé différents plans économiques que voici¹⁶ :

¹⁴ *Senryaku* 戦略 signifie à la fois stratégie et stratagème, c'est un terme ambivalent comme *Senjutsu* 戦術 qui signifie tactique militaire (Martin, 1971). Nous tombons malheureusement encore une fois dans les limites du médium de communication choisi qu'est la langue française.

¹² Imposé aux Japonais par les Américains en 1949, ce plan d'assainissement économique avait pour but de lutter contre l'inflation et de rendre le yen compétitif, stimulant (par ricochet) les exportations nippones (Cavasin, 2009).

¹³ Le tableau ci-dessus est extrait du tableau plus complet de Cavasin (2009 : 25). Notons que les deux derniers plans proviennent de Melchior (2012) et Le Monde.fr (2013).

Tableau 10 - 3 : Plans économiques du Japon de 1955 à aujourd'hui (© Mitsuhashi, Uchida et al, 1999 : 83 dans Cavin, 2009 : 25)

Plan	Période	Principaux objectifs	Croissance prévue	Croissance réelle
Plan quinquennal pour l'indépendance économique	1956 - 1960	Indépendance et développement économique autonome	4.90%	8.80%
Nouveau plan économique à long terme	1958 - 1962	Plein emploi, évolution du niveau de vie et doublement du PNB	6.50%	9.70%
Plan du doublement du revenu	1961 - 1970	Plein emploi, évolution du niveau de vie et doublement du PNB	7.80%	10%
Plan économique sur le court terme	1964 - 1968	Correction de la tendance	8.10%	10.10%
Plan pour le développement économique et social – Challenge pour les quarante prochaines années	1967 - 1971	Développement socio-économique équilibré	8.20%	9.80%
Nouveau plan de développement économique et social	1970 - 1975	Internationalisation et croissance équilibrée	10.60%	5.10%
Plan de base économique et social	1973 - 1977	Internationalisation	9.40%	3.50%
Plan économique pour la fin de l'ère Shōwa	1976 - 1980	Transition vers une croissance soutenue ; ajustement des distorsions	6%	4.50%
Nouveau plan économique et social de sept ans	1979 - 1985	Ajustement des distorsions ; transformation de la structure industrielle	5.70%	3.20%
Perspectives économiques et sociales et directives pour les années 1980	1983 - 1990	Réalisation d'une société stable et créative	4%	4.60%
Plan quinquennal pour le management de l'économie du Japon	1988 - 1992	Correction des déséquilibres commerciaux ; amélioration de la qualité de vie de la population ; formation d'une société avec une économie vitale	3.75%	4%
Plan pour une meilleure qualité de vie	1992 - 1996	Meilleure qualité de vie ; logement abordable ; développement d'une stabilité internationale	3.50%	2.10%
Plan socio-économique pour la réforme structurelle	1995 - 2000	Effort dans l'environnement ; meilleure qualité de vie	3%	0.70%
Plan pour une nouvelle économie	1999 - 2010	Problème de la décroissance de la population; baisse de la natalité et vieillissement de la population	2%	
Plan de relance économique du Japon composé de quatre sous plans	2008 – 2009	Relance de l'économie japonaise suite à la crise financière mondiale; relance de la consommation		
Plan de relance économique	2012 - 2013	Combat de la déflation et du yen fort		

10.1.2.2. L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES JAPONAISES AU SERVICE DE L'ÉCONOMIE

Les stratégies d'internationalisation des entreprises japonaises s'insèrent actuellement dans la 3^{ème} étape (1986 – aujourd'hui) de la 3^{ème} vague (1990 – aujourd'hui). Cette vague est caractérisée par la réduction de coûts et l'expansion du marché via des investissements japonais à l'étranger principalement en Asie (Yang et al., 2009)¹⁷.

¹⁴ Consulter l'annexe 40 pour avoir davantage de détail au sujet des vagues d'internationalisation des entreprises japonaises, occidentales et chinoises.

Ces stratégies d'internationalisation ont permis d'asseoir les compagnies japonaises dans l'échiquier mondial comme en fait foi le classement annuel *Fortune 500*¹⁸. Le Japon a connu des hauts et des bas dans le classement de ses entreprises. Actuellement, la tendance est à la baisse : les niveaux d'aujourd'hui n'atteignent pas les sommets connus au début de la décennie 2000¹⁹. Le Japon peine à faire entrer de nouvelles entreprises dans le classement et à garder les anciennes, la Chine grugeant quasiment tout au passage²⁰.

Les 62 entreprises nippones présentes dans le classement de 2013 embauchent à elles seules 5 516 995 employés, soit 8.4% de la main-d'œuvre totale avec en moyenne 88 984 employés (l'entreprise qui embauche le plus d'employés est Toyota Motors avec 333 498 employés tandis que celle qui embauche le moins est Shōwa Shell Sekiyu avec 5 848 employés).

10.1.2.3. DES STRATÉGIES D'ENTREPRISE PRUDENTES

Selon le fondateur de la pensée stratégique japonaise²¹, Musashi Miyamoto (1584 – 1645), la stratégie est un art, une habileté et une pratique bénéfique qui profitent de la notion du temps et du bon moment (*timing*). Un autre pilier de la pensée stratégique nipponne est le samouraï Yamamoto Tsunetomo pour qui le stratège se doit de suivre les principes fondamentaux du Bushidō et de respecter les sept vertus confucéennes associées qui lui sont associées (Nitobe, 2006), à savoir le *Gi* (droiture, rectitude, rigueur), le *Yu* (courage), le *Jin* (bienveillance, générosité, compassion), le *Rei* (politesse, respect de l'étiquette), le *Makoto* (sincérité et honnêteté), le *Meiyo* (honneur) et le *Chugi* (loyauté).

Le long terme, le gain différé et l'esprit marathonnien sont inscrits dans la mentalité japonaise (Hofstede, 2013). Pour paraphraser Hofstede (2013), le long terme est visible dans le taux élevé des investissements en R&D, dans la priorisation de la croissance générale de la part de marché plutôt qu'une croissance trimestrielle... L'idée est que l'entreprise n'existe pas pour faire des bénéfices trimestriellement, mais plutôt pour servir l'ensemble de la société nipponne actuelle et future.

Ceci remonte au Japon d'avant-guerre comme l'explique Bernier (1988 : 252) :

¹⁸ Consulter le tableau 10-2 du présent chapitre pour avoir le nombre d'entreprises du G8 versus celui de la Chine et du Japon (*Fortune 500*).

¹⁹ Si nous faisons des prédictions avec la fonction FORECAST dans Excel, nous avons ce qui suit : en 2017, la Chine serait la première du classement avec 102 entreprises, les États-Unis les seconds avec 94 compagnies et le Japon n'aurait que 46 entreprises dans le classement.

²⁰ Consulter l'annexe 43 pour avoir le classement des entreprises japonaises dans le classement de *Fortune 500* pour la décennie 2000 – 2013.

¹⁷ Consulter l'annexe 44 pour avoir davantage d'information sur la pensée stratégique japonaise classique.

Sur cette base, ils établissent une sorte d'idéologie mercantiliste où l'État conserve l'initiative dans la mise en application de la politique d'industrialisation. À partir de 1890, on rejette même comme immorale la théorie occidentale de l'intérêt privé comme base du fonctionnement économique. L'entreprise, au contraire, est présentée comme un service rendu par l'industriel à la nation, comme un sacrifice que le capitaliste fait pour aider le pays. Dans cet esprit, le but recherché par les dirigeants des entreprises ne doit pas être le profit personnel, mais bien le service à la nation.

Cette idéologie a pour but de distinguer les entrepreneurs de Meiji des marchands de la période Edo. En effet, dans la période Edo, les activités commerciales et ceux qui la pratiquaient étaient fortement dévalorisés : on l'a vu, l'idéologie féodale rejetait le commerce comme contraire au bien-être de la population et traitait les marchands comme des parasites. Évidemment, ce rejet idéologique n'a pas empêché les activités commerciales de se développer. Mais le mépris officiel envers les marchands qui prévalait sous les TOKUGAWA laisse des traces qu'il faut éliminer à tout prix si l'on veut promouvoir le développement économique du pays. On fait donc une distinction entre les anciens marchands, motivés simplement par l'appât du gain, et les nouveaux entrepreneurs, véritables *samurai* au service de leur pays. On présente donc la nouvelle bourgeoisie comme composée de patriotes, au même titre que leurs homologues qui œuvrent dans l'appareil d'État : tous, prétend-on, sont prêts à se sacrifier, ainsi que leur fortune, pour la grandeur de la nation. Le profit ne serait pour eux qu'accessoire. Le profit en tant que tel n'est pas rejeté, mais on ne le trouve acceptable que si les hommes d'affaires affirment ne pas le rechercher. On va même jusqu'à dire que la réussite financière n'est possible que si les industriels posent d'emblée comme objectif le sacrifice pour le pays : tout égoïsme dans la poursuite du profit ne peut qu'entraîner la ruine des entreprises (Marshall, 1967).

Cette idéologie nécessaire pour faire accepter à la fois les sacrifices imposés à la population et les profits obtenus par les financiers et les industriels, s'impose rapidement comme idéologie officielle à partir de 1880. Mais ce n'est vraiment qu'après 1890 qu'elle est acceptée par tous les dirigeants du pays.

De plus, une difficulté n'est pas un obstacle à abattre, mais plutôt à contourner, sans faire de dégâts, en prenant son temps. L'entreprise nippone est toujours prête à attendre des profits différés. Le long terme est à la source de l'industrie japonaise. Cette vision explique que l'entreprise n'est pas une machine à générer des profits immédiats et maximaux, mais une institution dont l'objectif est d'abord de faire mieux (si c'est mieux, cela se vend mieux), ensuite de soutenir, conjointement avec ses concurrentes, l'essor du Japon et, enfin, de satisfaire loyalement les membres, à commencer par l'employé de base.

Une fois l'orientation donnée, l'entreprise travaille à la planification stratégique qu'elle remet continuellement en question. Deux contraintes sont à considérer : la préservation de l'environnement et la contribution à l'environnement social. Généralement, quand les grandes lignes sont élaborées, elles seront transférées à l'ensemble des paliers hiérarchiques en étant, par la même occasion, bidirectionnelles (les suggestions de la base seront transmises au sommet). La planification est flexible et cède la place à une vision commune et consensuelle dans laquelle toute l'entreprise a participé. (Yoneyama, 2008)

10.2. LA STRATÉGIE ET LA PLANIFICATION EN CHINE : RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

L'État chinois, par ses plans quinquennaux, fixe d'une manière arbitraire ses objectifs économiques et sociaux. C'est aux entreprises de faire dériver leurs propres objectifs en ayant comme horizon les

objectifs fixés par l'État. L'entreprise chinoise n'est pas autonome au sujet de la fixation de ses propres objectifs, elle doit se soumettre à l'État afin de bénéficier de son aide. Comme l'entreprise chinoise dépend de l'État en matière de ressources (contrairement à l'entreprise occidentale qui doit s'ingénier pour trouver le financement à meilleur prix), elle n'a aucune créativité à mettre en jeu afin d'entrer en compétition avec les autres entreprises pour les ressources dans le marché. Toute la créativité de l'entreprise s'articule autour de la meilleure façon de plaire/répondre aux objectifs des plans de l'État afin d'attirer la bienveillance de la bureaucratie étatique chargée d'allouer les ressources.

Une stratégie étatique secrète à la Sun Tzu aux tactiques déroutantes/impénétrables.

«La stratégie de la Chine est inconnue et est à surveiller. L'exemple de Thames Water à Londres qui a été acquis par China Investment Corp. en 2012 en est un exemple. Ils achètent partout et s'infiltrent partout.» (R) La Chine, première réserve mondiale de devises, a pris par surprise le monde entier en s'imposant dans le monde comme sauveur. L'Occident et le reste du monde n'ont réalisé que trop tard que le continent africain est devenu en bonne partie chinois (Barnwell, 2011). D'ailleurs, une grande partie des projets d'infrastructures dans les pays africains est commissionnée par les entreprises étatiques chinoises. L'informateur S parle des façons de faire chinoises :

La Chine est très compétitive grâce, entre autres, à ses facteurs institutionnels. Il y a 20 ans, nous allions participer à des offres de projets (*bid*) comme le FMI, la Banque mondiale, l'Asian Development Bank... Nous voulions et, parfois, nous gagnions le projet en raison de notre coût de main-d'œuvre qui est très bas. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas! Le coût de notre main-d'œuvre est plus élevé que celui de l'Inde, du Bangladesh ou de Dubaï par exemple.

Nous avons à concurrencer pour offrir un cadre de projet solide avec une connaissance technologique forte. Par exemple, si on travaille en Afrique, on doit gérer l'aspect local. En Serbie, 49% du travail est sous-traité à des compagnies locales. Au Kenya, on fait la même chose. La communauté locale veut de la création d'emplois locaux alors que, de l'autre côté, la main-d'œuvre chinoise est compétitive. Nous avons beaucoup de pression du gouvernement pour maximiser l'emploi.

Donc, quand on va à l'étranger pour un grand projet, nous faisons attention à l'emploi, l'environnement, la technologie, le social et l'économique. Ce processus prend beaucoup de la Chine. On sait que les gens sont, aujourd'hui, plus éduqués, connaissants, responsables et conscients des divers enjeux; le capital humain, le capital économique chinois sont importants et le capital politique est très influencé par les relations diplomatiques partout dans le monde.

Ces relations diplomatiques sont au beau fixe : les Chinois s'implantent dans le pays et ne posent pas de question ni n'imposent de diktat à suivre contrairement aux Occidentaux qui exigent la démocratie et autres ordonnances. Ceci dit, les pays sud-américains ne sont pas épargnés non plus. La vague continue de monter vers l'Amérique du Nord et touche l'Europe empêtrée dans la crise. En fait, le tsunami chinois secoue la planète et les ondes de choc commencent à réveiller les populations (Barnwell, 2011). Personne ne sait ce qui se trame réellement dans les sphères du pouvoir quant au but ultime à atteindre ou la supra-stratégie de l'État pour l'international : une colonisation, nouveau genre?

Il en est de même pour la stratégie étatique au niveau national. Le mot-clé sur toutes les lèvres est l'harmonie qui est l'objectif à atteindre. Par contre, la stratégie pour l'atteindre est inconnue alors que seules les tactiques, dévoilées sur le terrain, permettent d'émettre des hypothèses. L'État chinois joue sur plusieurs fronts en même temps à la manière d'un marionnettiste qui tire les ficelles quand il veut, où il veut et comme il veut. Par exemple, la convergence, la consolidation et l'internationalisation sont les éléments sur lesquels travaille l'État chinois comme l'explique l'informateur S :

Il y a actuellement environ 120 grandes compagnies étatiques en Chine : la nouvelle stratégie de l'État est la convergence et la réduction de ce nombre par le biais de fusions des plus petites compagnies afin qu'elles aient plus de poids sur le marché. Ensuite, toutes les entreprises sont encouragées à aller à l'étranger grâce à des changements de politiques (*policies*). On a d'ailleurs de plus en plus de banques spécialisées dans les investissements étrangers (import et export).

Dans le cas de notre secteur d'activités, celui des infrastructures, il comprend 4-5 grandes compagnies et c'est un marché qui connaît une croissance rapide. Depuis 30 ans déjà, il y a eu une réforme économique qui focalisait sur les infrastructures et nous récoltons ce que nous avons semé depuis. Aujourd'hui, nous nous concentrons sur la technologie avancée et l'innovation. Nous avons un centre dédié à ce sujet et nous avons accumulé une expérience et une expertise depuis des années qui nous ont permis de gagner bien des projets d'infrastructures dans le monde. Nous avons également une réserve de devises étrangères qui nous permet de réaliser notre stratégie d'augmentation de parts du marché national et internationale et de la renforcer.

Cette expertise développée repose sur une main-d'œuvre de plus en plus qualifiée venant des quatre coins de la planète pour participer à la construction de la Chine, mais aussi sur une main-d'œuvre chinoise ayant bénéficié de bourses gouvernementales à cet effet : « Toutes les personnes intelligentes et brillantes sont envoyées étudier à l'étranger. Elles retournent au pays avec un savoir et un savoir-faire adaptés aux couleurs locales qui font avancer le pays dans sa lancée à la conquête du monde. » (T)

Sans oublier que les organisations étatiques chinoises ont un avantage compétitif certain comme le rapporte l'informateur S : « Les multinationales chinoises ont un avantage concurrentiel incontestable. Nous apprenons de nos compétiteurs (les Français, les Allemands et les Suédois) en les analysant pour comprendre comment est-ce qu'ils font et comment est-ce qu'ils fonctionnent. Leur présent est notre futur (*Their today is our tomorrow*). »

Pour développer aussi cette expertise, une des nouvelles stratégies du gouvernement est d'offrir beaucoup de services tout en se trouvant dans une multitude de points de services à taille humaine (sa devise est *Small Government, Big Services*). C'est un rapprochement de l'administration des administrés : il est partout, il est à l'écoute, il recourt à la déconcentration et il occupe l'espace via de petits bureaux offrant une multitude de services. Le gouvernement donne du support aux PME en termes d'investissement et d'appuis politique et logistique, car il sait qu'elles ont beaucoup de potentiel. Tout est relié au plan quinquennal. Par exemple, l'illustration de l'informateur B vient à propos :

Il a notamment un programme de 10 billions de RMB par an pour aider les entreprises dans la région de Pudong à Shanghai. Il a également des programmes de formation, d'habiletés de gestion, de gestion d'individus, des programmes généraux... Ces programmes sont excellents également pour les Chinois brillants et pour les étrangers qui se démarquent à travers les co-entreprises. C'est comme cela que Johnson & Johnson en a bénéficié.

Un tissu économique dirigé et dépendant des Plans quinquennaux, un endémisme stalinien encore vivace.

Peu importe la nature de l'organisation (privée, étatique ou co-entreprise), la stratégie dépend du plan quinquennal comme en témoignent les divers informateurs :

Tableau 10 - 4 : Plan quinquennal versus nature des organisations

Nature de l'organisation	Propos des informateurs
Organisations étatiques	<ul style="list-style-type: none"> • «On dépend du plan quinquennal. Peu importe ce qu'on fait, il faut être en ligne avec les directives de l'État. Autrement, bonne chance!» (G) • «Une des stratégies de notre compagnie est d'être une compagnie verte, faire de l'énergie propre, une énergie de niveau mondial (<i>a world-class energy</i>). C'est issu directement du dernier plan quinquennal.» (Q) • «Nous sommes une organisation gouvernementale. Nous dépendons de ce qui a été décidé en haut. Le plan quinquennal est capital pour nous.» (E)
Co-entreprises	<ul style="list-style-type: none"> • «Tout découle du plan quinquennal! Quand nous sommes le moins intelligents, nous faisons tout pour entrer dans les bonnes grâces du gouvernement en dérivant notre stratégie du plan quinquennal. Nous pouvons être certains d'avoir alors des appuis de toutes sortes à tous les niveaux.» (Y) • «Le haut management de la co-entreprise "doit" travailler avec le gouvernement et suivre le plan quinquennal. Grâce à l'appui gouvernemental de taille, nous sommes devenus de plus en plus innovants, nous réagissons rapidement et nous sommes plus rapides comme beaucoup d'entreprises. Nous sommes devenus plus efficaces.» (C)
Entreprises privées étrangères	<ul style="list-style-type: none"> • «Notre nouvelle orientation depuis 2 ans environ : écologie, environnement, propre, bon. [...] Lire entre les lignes du plan quinquennal ce que le gouvernement veut et le lui donner, rechercher le marché et la chaîne logistique.» (F) • «Le plan quinquennal est important pour nous, car il nous dit quoi suivre. Par exemple, dans le dernier, c'est le virage vert. Alors, c'est ce qu'on a fait dans nos centres de services. On a moins de gaspillage et on économise, ce qui est bien. Tout nous arrive des grands dirigeants qui décident de tout. Nous, les managers, on ne fait qu'obéir et transmettre l'information aux employés.» (D) • «Il faut que l'industrie dans laquelle on se trouve soit dans le plan quinquennal, donc stratégique pour le gouvernement; autrement, c'est l'échec à coup assuré. Chaque agence gouvernementale et chaque organisation font leur propre plan quinquennal en fonction du plan quinquennal étatique.» (A) • «Ma planification stratégique découle directement de la vision du bureau-chef de l'étranger et du plan quinquennal. Si on veut réussir ici, il faut considérer ce que l'État veut et le suivre. Sinon, ce n'est pas bon.» (X)
Entreprises privées chinoises	<ul style="list-style-type: none"> • «Le point focal de notre entreprise qui est privée est les technologies vertes. Cela découle du dernier plan quinquennal.» (N)

Le plan quinquennal étend ses tentacules sur l'ensemble du secteur économique. Toutes les entreprises l'ont bien compris et jouent le jeu pour entrer dans les bonnes grâces du gouvernement et ainsi compter sur son appui. Le plan quinquennal donne les directions à suivre et permet aux entreprises d'établir ensuite leur propre planification stratégique; ce qui soulève la question du temps et du long terme. Tout en sachant que le plan global est sur un horizon temporel de 5 ans, les entreprises ont une double

vision : «La vision est de toujours 5 ans avec une plus à long terme pour la pérennité et une plus à court terme pour la survie.» (X)

Ceci ne fait pas l'affaire de la nouvelle génération qui s'impatiente et qui veut plus de liberté d'action et de liberté d'initiative comme l'explique l'informateur K :

Peu importe le niveau dans lequel on se trouve, on est contradictoire. On a deux buts : l'un à long terme que nous seuls savons et que nous ne dévoilons à quiconque et l'un à court terme et c'est sur celui-ci que les gens s'attardent, c'est de faire de l'argent le plus rapidement possible. D'ailleurs, la nouvelle génération est pressée, mais heureusement qu'il y a l'ancienne qui ne l'est pas et qui la calme, autrement, je ne sais pas où on serait aujourd'hui!

À la conquête du marché local chinois où règne la loi de la jungle.

Tout le monde s'entend pour dire que la compétition locale est devenue féroce, peu importe le secteur d'activités : «Depuis 5 ans, il y a eu une montée très rapide de trop de nouveaux compétiteurs locaux.»

(F) «La compétition locale dans la majorité des secteurs est devenue très forte. Par exemple, Alibaba qui est un géant fait des ravages. Les seules PME de taille qui résistent sont les PME allemandes.» (N) Ces dernières comptent sur une expertise sans précédent et une qualité hors-pair; elles sont parmi les rares (si ce n'est les seules) PME qui s'internationalisent dans le monde.

Cette concurrence fort importante fait en sorte que les entreprises prennent de plus en plus de risques ou le partagent avec des partenaires, développent des réseaux, protègent leurs parts de marché comme en témoignent plusieurs informateurs :

«Notre compagnie peut survivre 2-3 ans avec les contrats existants, mais nous travaillons à développer un réseau (nous avons mis notre canne à pêche et nous attendons qu'un poisson morde). Nous avons besoin également de nous améliorer. Nous n'avons pas le choix que de prendre beaucoup de risques, ce qui est très bien pour solidifier notre réseau et combattre les concurrents. [...] Pour les énergies solaires, tout le monde est intéressé, mais le plus grand obstacle est que chacun protège farouchement son territoire.» (N) «En raison de la compétition, on évite de plus en plus les co-entreprises. On préfère maintenant les partenaires qui partagent le risque avec nous (*Risk-sharing partners*). On investit moins et on perd moins de plumes en cas d'échec.» (A)

Cette jungle bouillonnante et dynamique pousse les entreprises à sortir des sentiers battus et à planifier, à réviser continuellement leur planification et à laisser également place à l'improvisation : «Il y a toujours un sens d'urgence en Chine et une part d'improvisation. Dans notre planification, on garde toujours une bonne place à l'imprévu.» (H)

D'ailleurs, même les logiciels de planification des ressources n'arrivent pas à suivre ce qui se passe et ne sont pas très utilisés tel que signalé par l'informateur O : «Le ERP (*Enterprise Resource Planning*) ne suit pas, car il y a beaucoup de choses qui se passent en-dehors des réseaux officiels. On ne l'utilise presque plus.» Malgré cela, d'une part, les grandes organisations étatiques réussissent à tirer leur épingle du jeu : «Malgré tout, il y a un plan mensuel à suivre semaine par semaine. Il faut faire des ajustements

continuellement dans les projets, faire des réunions (pas pour nous), c'est le manager qui en fait et qui nous assigne ensuite les tâches à faire (il nous dit quoi faire).» (E) D'autre part, les compagnies privées étrangères révisent régulièrement leur planification : «Chaque année, la planification stratégique est mise à jour et diffusée par le quartier général au Japon. Elle est fréquemment sous la loupe au cas où il y aurait des changements à faire.» (F)

Ceci dit, c'est frappant de constater que toutes les entreprises se sont tournées/convergent vers le marché local qui prend de plus en plus de place au détriment de l'international, et ce, tous secteurs d'activité confondus comme le signalent plusieurs informateurs :

«Nous avons une niche. Avant, notre priorité était d'être une entreprise mondiale. Aujourd'hui, notre point de focalisation est le local, beaucoup plus lucratif.» (F) «Les ventes sur Internet ont connu un boom sans précédent, notamment avec le eBay chinois (Taobao). Même Tmax garantit la provenance des produits maintenant puisqu'on sait que bien des produits sont faux. [...] En se tournant vers le marché local, les entreprises jouent sur la sensibilité chinoise et tous les aspects symboliques (réunions, invitations, on jauge...). [...] La stratégie au local est d'offrir le produit le moins cher alors que, pour le moment, les marques de luxe chinoises n'existent pas.» (H)

De plus, le marché local regorge d'opportunités alléchantes et c'est à qui peut les saisir tout en faisant attention aux obstacles : «Comme on est dans un secteur porteur dans le futur, nous le développons et nous avons des résultats. Le tourisme vert commence à faire son entrée dans le pays. Toutefois, nous avons encore fort à faire. Ce sont de belles opportunités à saisir pour nous transformer en *success story*.» (E)

Afin de conquérir le marché local, les entreprises font des études de marché adaptées comme le précise l'informateur F :

L'étude de marché se fait en 3 étapes :

1. Lire entre les lignes du plan quinquennal ce que le gouvernement veut et le lui donner, rechercher le marché et la chaîne logistique.
2. Prospecter les canaux à la chinoise au lieu du B2B ou B2C, on recherche surtout le B2G (*Business to Government*) qui est très attrayant mais difficile. Il y a la possibilité d'établir des co-entreprises avec les compagnies locales au niveau de l'investissement, du *benchmarking* et de la négociation commerciale. Il y a également des liens forts entre le gouvernement, les industries et les universités qu'il faut étudier.
3. Trouver la cible; c'est le pont pour livrer les ressources, les intégrer, faire de la R&D avec l'idée de coûts bas et de faire fabriquer le tout en Chine.

Les compagnies se renouvellent constamment, inventent de nouveaux concepts comme c'est le cas de l'organisation où travaille l'informateur F. La co-entreprise où travaille l'informateur C, quant à elle, essaie de cibler les trois marchés : «On vient encore de changer de stratégie. On s'intéresse maintenant

au marché M1²², une niche haute gamme avec des produits rares à prix élevés. Nous nous diversifions également. »

Malheureusement, il y a encore fort à faire au niveau de la qualité des produits fabriqués localement que le Chinois dédaigne le moins s'il a les moyens de se payer un produit étranger. Ceci pousse certaines entreprises à aller ailleurs comme l'explique l'informateur L : «Les clients n'aiment pas le "Made in China"; ils ne lui font pas encore confiance. C'est l'argent des Chinois qui paie donc nos produits fabriqués à l'étranger, notamment au Canada.»

Enfin, un dernier point et non le moins important a été soulevé par l'informateur N, à savoir celui de la concordance des besoins :

La stratégie en-haut de la pyramide (l'État) est de devenir vert/propre. La stratégie du milieu de la pyramide est de faire de l'argent. Le peuple qui est dans le bas de la pyramide, son focus est de manger. Donc, chacun est à un niveau différent, c'est difficile alors de concilier le tout. Par exemple, pour le recyclage, on ne fait rien. Le gouvernement a distribué des bacs de recyclage, mais les gens ne le font pas. Ils ont d'autres chats à fouetter!

Le parallèle avec la pyramide des besoins de Maslow est intéressant puisque chaque niveau de la pyramide est à un niveau différent, ce qui est difficile à faire converger le tout vers le même objectif. Enfin, la division tripartite rappelle *La République* de Platon. La principauté de Confucius et la république de Platon ont des traits communs : la division sociale du travail et la dictature des Sages.

10.3. RETOUR SUR LA QUESTION DE RECHERCHE : EST-CE QUE LA CHINE EST LE NOUVEAU JAPON DU XXI^e SIÈCLE?

Pour chaque plan de comparaison soulevé dans l'enquête, nous donnons une réponse partielle à notre question de recherche.

²² Selon l'informateur C, il y a également deux autres marchés :

- » Marché M3 : marché très peu cher (peu d'exigences) et il est très gros. C'est ce que font beaucoup d'entreprises. Elles développent les produits tout en ayant des partenaires clés. Elles ne fabriquent pas et elles vendent avec l'étiquette (par exemple : *Not manufactured by ..., sold by... Siemens Technology inside*). C'est une très grande tendance. C'est un marché très difficile pour y réussir avec de grandes marges bénéficiaires, car la concurrence est rude.
- » Marché M2 : c'est un marché qui se situe à mi-chemin du M1 et du M3. C'est gros.

Tableau 10 - 5 : Retour sur la question de recherche (planification et stratégie)

Comparaison au niveau ...	Réponse à la question «Est-ce que la Chine est le nouveau Japon du XXI ^e siècle?»...	Ce qui est à nuancer ici...
De la stratégie étatique	<p>Nous répondons oui au sujet de la comparaison au niveau de la stratégie étatique. En effet, les stratégies arrêtées actuellement en Chine traduisent les politiques du PCC pour se répercuter sur les sphères économique et sociale. Ceci rappelle le Japon des ères Meiji et Taishō. Notons que le Japon d’aujourd’hui (une démocratie libérale dotée d’un État de droit et de la règle de la Loi) a des stratégies fixées par le gouvernement élu tandis que, en Chine, l’autocratie du PCC arrête les stratégies à moyen terme grâce aux plans quinquennaux.</p> <p>Rajoutons qu’il y avait un diktat au niveau de la Chine tout comme il y en avait un dans le Japon d’avant-guerre.</p>	
Des plans économiques	<p>Nous répondons oui au sujet de la comparaison au niveau des plans économiques. Ainsi, la Chine actuelle rappelle le Japon d’avant-guerre et d’après-guerre (lors de la reconstruction sous la conduite du MITI).</p>	<p>Aujourd’hui, le diktat du PCC d’un côté et la liberté de choix et d’adhésion au Japon de l’autre côté montrent la différence de contenu. La Chine fixe la stratégie aux entreprises et leur alloue les ressources. Toutes les entreprises (y compris privées et étrangères) doivent s’inscrire dans la lignée des buts stratégiques retenus par le PCC. Autrement, elles seront pénalisées. Le Japon d’aujourd’hui, quant à lui, a des plans à titre indicatif, car les entreprises sont indépendantes au sujet de l’allocation des ressources qui sont accordées par le marché et peuvent se passer des rabattements fiscaux octroyés par l’État en raison de la rentabilité en fin de leur projet.</p>
Du marché local	<p>Nous répondons non au sujet de la comparaison au niveau du marché local.</p> <p>D’une part, le marché local chinois est en voie de développement. Ce dernier s’accroît au fur et à mesure que la Chine produit des richesses et les distribue différenciellement. La géographie du marché local s’appuie sur la géographie de la propagation des ondes de développements régionaux au niveau des infrastructures, de l’urbanisme, de la société et de l’économie : le marché local en zone côtière est plus important que le marché local dans la Chine intérieure. Cependant, le marché local chinois reste menacé par l’absence de régulation.</p> <p>D’autre part, le marché local japonais est marqué par la division en castes de l’époque Edo et est lié à la géographie de l’urbanisation et l’exode rural. Toutefois, durant les ères Meiji et Taishō, certaines zones actuellement dépeuplées et sous-urbanisées étaient florissantes jadis, modernisées et désenclavées par l’extension du réseau des chemins de fer, des routes et des ports, ce qui est différent de la Chine intérieure actuelle qui n’a jamais connu de développement moderne.</p>	

CHAPITRE 11 :

ORGANISATION DU TRAVAIL ET RELATIONS DE TRAVAIL

Un des sujets majeurs du succès aussi bien de la Chine que du Japon repose sur l'organisation du travail et les relations de travail dans les entreprises, clé de voûte du succès du pays. Nous présentons un compte-rendu bibliographique de l'état de la situation en Chine et au Japon suivi des résultats de notre enquête afin de répondre partiellement à notre question de recherche.

11.1. L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES RELATIONS DE TRAVAIL EN CHINE ET AU JAPON : UNE RECENSION DES ÉCRITS

Nous commencerons par présenter les caractéristiques du monde du travail suivies de l'organisation du travail (division et coordination) en Chine puis au Japon.

11.1.1. CHINE : UN MONDE DU TRAVAIL AGITÉ¹

Après cette initiation aux particularités de la Chine, il est maintenant plus facile d'aborder le monde du travail chinois et ses pratiques de gestion particulières.

11.1.1.1. UN RECRUTEMENT DIFFICILE ET UNE ROTATION DU PERSONNEL ÉLEVÉE

Avec 20 millions de jeunes qui entrent dans le marché du travail annuellement (Maupied, 2010), les entreprises chinoises ont normalement l'embaras du choix. Or, c'est le contraire qui se passe ! Il est difficile de dénicher des candidats qualifiés et de les retenir surtout !

Selon une enquête effectuée par Hudson (un cabinet de conseil en ressources humaines) en 2008 auprès d'employeurs chinois, ces derniers font face à un taux de roulement du personnel très élevé et à la plus grande hausse salariale d'Asie (Pauty, 2008). En effet, 13 % des entreprises sondées ont précisé avoir un taux de roulement de plus de 20 % et 47 % des entreprises ont un taux de roulement de plus de 10 % en 2008, et ce, malgré une augmentation salariale conséquente. Les raisons de cette rotation élevée du personnel sont présentées au tableau suivant (Manpower China cité dans MEUCBS – Mission économique Ubifrance en Chine – Bureau de Shanghai, 2009) :

¹ À moins d'indication contraire dans le texte, les principales sources de cette section sont les suivantes : China Daily (2013), Chine Informations (2013), Desné (2010), Dupaul (2011), Eyraud (2000), Fernandez et Zheng (2008), Flower (2010), Hofstede (2013), Langenberg (2007), Marketing Chine (2010), Perspective Monde (2013), Picquart (2011), The World Factbook (2013).

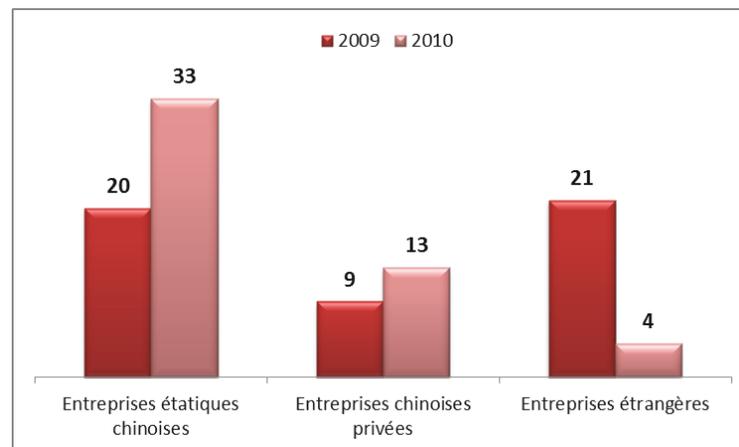
Tableau 11 - 1 : Les causes des démissions en Chine

Pourcentage	Raisons énoncées par les employés
68 %	Opportunité de carrière
43 %	Opportunité de promotion
15 %	Meilleur salaire et avantages
11 %	Faible qualité de management et de leadership
11 %	Qualité de vie dans l'entreprise
11 %	Désaccord entre les valeurs des salariés et de l'entreprise
10 %	Faible environnement d'apprentissage

La rotation du personnel touche tous les paliers hiérarchiques et peut être catastrophique pour l'ensemble de l'entreprise, car un individu qui part emmène souvent avec lui ses amis ou son équipe. Les compagnies, pour freiner cet élan, exigent de plus en plus, dans le contrat d'embauche, le remboursement des frais encourus par l'entreprise pour la formation et autres dépenses si l'individu démissionne avant une certaine période donnée (Fernandez et Zheng, 2008).

Durant les décennies 1980 et 1990, travailler pour une compagnie étrangère était très recherché chez les jeunes. Or, depuis la montée des grandes entreprises chinoises étatiques (les fameux dragons) durant la décennie 2000 et la crise financière mondiale, les jeunes préfèrent de plus en plus travailler dans une entreprise chinoise jugée plus stable² :

Figure 11 - 1 : Les préférences des étudiants chinois



Les entreprises étrangères ne font plus partie du top 50 des entreprises pour lesquelles les jeunes veulent travailler (il n'en reste que quatre). Ce changement des préférences est fort probablement dû à la crise financière : la sécurité et l'emploi à vie au sein des entreprises chinoises étatiques semblent plus alléchants (voir l'encadré ci-dessous).

² Adapté et reconstitué de China-Rh.com (2010) et Marketing Chine (2010).

Encadré 11 - 1 : Le top 10 des entreprises préférées des jeunes Chinois

Voici le top 10 des entreprises pour lesquelles les jeunes chinois aimeraient travailler (en 2010) :

1. China Mobile
2. Alibaba.com
3. Haier
4. Microsoft Chine
5. Bank of China
6. Google
7. Legend Group
8. Proctor & Gamble
9. Industrial and Commercial Bank of China
10. China Telecom

Source : Marketing Chine (2010). *Les entreprises préférées des jeunes diplômés chinois*. [En ligne]. www.marketing-chine.com/entreprises-chinoises/les-entreprises-preferees-des-jeunes-diplomes-chinois (page consultée le 7 janvier 2012).

Toutefois, les entreprises chinoises, conscientes de la forte compétition avec les compagnies étrangères connues, ont revu en profondeur leurs politiques de gestion des ressources humaines et amélioré leurs pratiques de gestion pour les rendre attractives, surtout au niveau de la formation continue et des salaires bien que ces derniers n'intéressent pas réellement les jeunes qui sont plutôt en faveur d'un système de promotion transparent et équitable (Marketing Chine, 2010). Rappelons que la Chine, pour continuer sur sa lancée, a besoin de nombreux talents prometteurs dans les divers secteurs de l'économie.

11.1.1.2. DES RELATIONS DE TRAVAIL «CONTENUES»

Les Chinois travaillent beaucoup suivant en cela l'éthique confucéenne et ses préceptes qui ont assuré le succès du Japon, de la Corée du sud et d'autres pays confucéens. Selon Hofstede (2011), la société chinoise est une société collectiviste pour qui les intérêts de la communauté priment sur les intérêts individuels. En paraphrasant Hofstede (2011), les personnes faisant partie du cercle familial ou amical (*in-group*) ont des traitements de faveur quand c'est le temps d'embaucher ou de promouvoir quelqu'un. L'engagement des individus à l'entreprise est faible, mais l'engagement aux collègues travaillant dans cette entreprise est élevé. Quand un individu fait partie du cercle proche, les rapports de travail sont très coopératifs. Quand il ne fait pas partie du cercle (*out-group*), les rapports sont froids, voire même hostiles. En fait, dans le milieu du travail, ce sont les relations personnelles qui prévalent sur les tâches à faire et sur l'entreprise.

Nous ne pouvons pas parler des relations de travail sans invoquer deux concepts socioculturels importants en Chine : la *guanxi* et la *face*.

D'un côté, la **guanxi** (réseau qui peut ouvrir des portes) est une relation spéciale entre deux individus avec comme arrière-fond la notion d'échanges continuels de faveur. Puisque les relations personnelles et professionnelles sont indissociables dans le monde des affaires chinois, la **guanxi** est incontournable. Avec un échange de faveur, il y a toujours une réciprocité sous-entendue mettant toujours un des deux partenaires en dette face à l'autre. C'est une relation personnelle qui continue dans le temps et qui permet de développer un réseau de connexions vaste. Plus la **guanxi** est élaborée, plus elle aide l'individu à atteindre ses objectifs, plus elle va le conseiller quant à la meilleure façon de procéder, lui ouvrir des portes, l'aider à naviguer à travers les rouages du système, à comprendre les règles du jeu, à entreprendre et à réussir.

La **guanxi** peut être résumée en sept points (Jolly, 2011 : 204) :

1. Se fonde sur une base strictement individuelle, des relations et connexions personnelles.
2. Se construit doucement et avec soin.
3. Peut se nourrir de nouvelles relations, ou inversement en perdre.
4. Repose sur un principe de réciprocité et d'équilibre des échanges.
5. N'a pas besoin d'écrit.
6. Protège contre les aléas de la vie.
7. Peut induire des compensations immorales ou non éthiques.

Tout comme au Japon, les cadeaux sont tolérés dans le milieu des affaires. Attention toutefois de donner du savon (signe de saleté), des couteaux (signe de danger), des montres (signe que sa vie est comptée) et des fleurs (symbole des funérailles). (Gloaguen, 2012) Ceci dit, « la **guanxi** peut être aussi entachée par la perversion, les relations maffieuses et la corruption » (Fernandez et Zheng, 2008 : 18).

Voici un exemple de la face cachée de la **guanxi** :

Tableau 11 - 2 : Le côté sombre de la **guanxi** (© Jolly, 2011 : 205)

Opérations	Avantage recherché	Compensation à l'appui
Ouverture d'un magasin	Contrat de location d'un immeuble du gouvernement à un prix inférieur au prix du marché Négociation de gré à gré d'une réduction des taxes locales pendant deux ans	Invitation du fonctionnaire avec son conjoint à un séjour en Europe (tous frais payés)
Ouverture d'une usine	Approbation administrative accélérée	Dîner en ville + karaoké + versement sous la table + caisse de whisky +...
Obtention d'une certification	Tolérance des auditeurs	Arrosage des fonctionnaires chargés des contrôles

D'un autre côté, la **face** (vanité superficielle), quant à elle, renvoie aux notions d'honneur, de dignité et de fierté. Elle traduit puissance et influence. Elle peut même être offerte à un individu quand quelqu'un

fait quelque chose pour améliorer la réputation ou le prestige de quelqu'un d'autre. La face comprend trois dimensions :

1. Le *lian* est la réputation morale de l'individu, c'est « la qualité qu'un individu doit posséder pour être inséré dans la société et qui fait partie intégrante de sa personnalité » (Fernandez et Zheng, 2008 : 19). Le *lian* est nécessaire pour la vie en groupe. Une perte du *lian* amènera une perte de confiance au sein du réseau social de l'individu.
2. Le *mianzi* constitue le prestige social d'un individu reconnu par la société. Une perte de *mianzi* amènera une perte d'autorité de la personne.
3. Le *renqing*³ (ou le *qing mian*), notion typiquement confucéenne relative à la réciprocité, renvoie au sentiment personnel et à ses expressions sociales (par exemple, les félicitations ou les condoléances) issus d'une relation. Si le *lian* a un aspect moral et le *mianzi* a un aspect social, le *renqing* met, quant à lui, l'emphase sur l'aspect interactionnel.

Ceci dit, les rapports de travail sont empreints de ces éléments et des préceptes confucéens. La plus importante vertu est la recherche de l'harmonie, ce principe confucéen tant prisé par l'État central⁴. Pour ce faire, le syndicat au sein de l'entreprise chinoise (mais absent de l'entreprise étrangère) est l'organe du Parti par excellence. Ses activités touchent plusieurs dimensions (politiques, économiques, sociales et morales). Parmi les activités sociales, il y a l'amélioration des conditions de vie (et non de travail) des employés, la gestion des lieux publics (cafétéria, toilettes...), l'aide ponctuelle aux employés en difficulté, l'organisation des loisirs, les activités de mobilisation du personnel, les activités de communication (entendue du sommet vers la base de la pyramide hiérarchique) et même... la planification des naissances ! (Eyraud, 2000)

Les rapports supérieurs-subordonnés sont très formels. Il existe une grande distance hiérarchique au sein de l'entreprise chinoise (Hofstede, 1980). À la base, la société chinoise est hiérarchisée ; les relations entre individus sont ordonnées et classées selon le statut de la personne. La discipline est de mise suivant le confucianisme. C'est une société qui croit que les inégalités entre les individus et les peuples sont acceptables (Hofstede, 2013). Le lien entre supérieur et subalterne tend à être polarisé. Le subalterne n'a aucun moyen de défense contre les abus de pouvoir du supérieur. En général, les

³ Certains auteurs relient la notion de *ganqing* au *renqing*. Il s'agit en fait du sentiment d'attachement à une relation comme la façon inattendue de recevoir et d'échanger de petits cadeaux, la bonne volonté et l'empressement à vouloir passer du temps avec l'autre, à festoyer, etc. (Langenberg, 2007).

⁴ Rappelons que ces éléments relèvent de la recension des écrits à ne pas confondre avec les résultats de l'enquête sur le terrain.

individus sont influencés par l'autorité formelle et marqués par les sanctions d'une part et optimistes quant à la capacité des gens à faire preuve de leadership et d'initiative d'autre part. Toutefois, une chose est certaine, personne ne peut avoir des aspirations au-delà de son rang.

Le gestionnaire, en plus de sa position hiérarchique qui lui confère un statut important, se considère comme un centre autour duquel gravitent les autres ; ces derniers sont également des centres ayant d'autres personnes qui gravitent autour d'eux : «L'idée de centre ne remplace pas celle de hiérarchie. Le chef est au-dessus de la foule. Chacun cherche à s'en approcher, le plus possible, voire à s'identifier à lui de manière que, lorsque les problèmes surviendront, ils seront imputés à d'autres en moins bonne posture avec l'autorité. » (Villemure, 1996 : 18)

De plus, en Chine, la hiérarchie et la structuration de l'espace dans les bureaux sont reliés. Comme le soulève Wang (2002), plus la personne est bien placée dans ces rapports de force invisibles au sein de l'entreprise et du groupe, plus grand sera l'espace qui lui sera accordé et plus importante sera la liberté d'action dans l'aménagement. Le gestionnaire chinois a un grand bureau (signe de son pouvoir et de son autorité), alors que ses employés sont entassés dans un espace réduit. La disposition de l'espace révèle la hiérarchie du groupe. Le gestionnaire chinois préfère avoir un bureau dans un coin de la salle, si possible avec une fenêtre. Une place à côté d'une porte est plutôt réservée aux nouveaux employés et aux jeunes :

Par exemple, des places situées côte à côte suggèrent l'égalité hiérarchique, mais si l'on y ajoute un facteur directionnel, cette structuration se nuance, du fait de la différence de positionnement droite – gauche par exemple. En effet, la place située à droite marque une légère supériorité hiérarchique par rapport à celle de gauche. [...] De même, une place située en arrière, renvoie théoriquement à l'idée de supériorité par rapport à celle de devant, alors que se situant près de la porte ou près d'un passage, elle perd cette qualité première. (Wang, 2002 : 91)

Pour ce qui est de la protection des intérêts du personnel, le syndicat est consulté par la direction en cas de renvoi d'employé. Il discute et signe le contrat de travail collectif reliant la direction et les employés. L'augmentation des salaires et l'octroi des primes sont discutés une fois par année, mais ce sont des discussions pour la forme seulement. Il n'y a pas de confrontation puisque la direction et le syndicat reçoivent les ordres du Parti avec toujours le même objectif en tête : le développement de l'entreprise et l'augmentation constante des revenus des employés. Les négociations n'existent donc absolument pas dans ce système ! L'existence de conflits ou de litiges dans l'entreprise n'est pas reconnue (le peuple étant officiellement maître de l'entreprise). Il peut y avoir une divergence entre le Parti d'une part et la direction et le syndicat d'autre part. Cependant, il ne peut y avoir de divergence entre la direction et le syndicat, car le président du syndicat est souvent le directeur administratif de l'entreprise !

Les conflits au travail sont la responsabilité de la municipalité dont les règlements varient d'une ville à une autre. Il en est de même pour le salaire minimum. Dans cette optique, le syndicat apparaît comme une autorité municipale. Ainsi, pour régler un conflit, la municipalité (généralement en faveur des

dirigeants d'entreprises en raison des recettes fiscales) intervient et ordonne au syndicat (par définition, défenseur des ouvriers) de le régler, ce qui le met en conflit avec lui-même ; il est obligé d'acquiescer, autrement c'est la police qui intervient. Dans les faits, les ouvriers n'ont personne vers qui se tourner puisque, en cas de grève, le syndicat renvoie les grévistes et embauche de nouveaux employés ! Profitant de la loi sur la formation des employés sur leurs droits, des étudiants militants créent des centres de formation pour passer leur message « subversif » en toute légalité, souvent limite (RSGC, 2010).

En 2009, l'État a admis officiellement que les conflits sociaux au sein des entreprises ont augmenté en raison, entre autres, du rythme infernal de travail (voir l'encadré ci-dessous), de l'augmentation excessive de la charge de travail non accompagnée d'une croissance conséquente des salaires. D'ailleurs, la Chine du Sud est en ébullition. En octobre 2011, le ministère chinois des Ressources humaines a accordé une hausse salariale de 21 % en moyenne dans 21 provinces et municipalités pour calmer la population de plus en plus critique du système (Dupaul, 2011).

Encadré 11 - 2 : Les conditions de travail en Chine

China Labor Watch a publié le 12 juillet 2011 son rapport d'activités sur 10 entreprises œuvrant dans l'industrie électronique chinoise dont les clients sont, entre autres, Dell, IBM, Ericsson, Philips, Microsoft, Apple, HP et Nokia. De manière générale, les conditions de travail sont qualifiées d'inhumaines. Les ouvriers travaillent debout entre 10 et 14 heures par jour, parfois jusqu'à l'épuisement total, en posant continuellement les mêmes gestes comme des robots. Le salaire d'une journée normale de travail est nettement insuffisant pour gagner sa vie et vivre décemment, d'où le recours à des heures supplémentaires. Malgré une législation stricte encadrant les heures supplémentaires, aucune entreprise ne la respecte.

Source : Lemonde.fr (2011, 12 juillet). Conditions de travail « inhumaines » dans l'industrie électronique chinoise. [En ligne]. www.lemonde.fr/asi-pacifique/article/2011/07/12/conditions-de-travail-inhumaines-dans-l-industrie-electronique-chinoise_1547650_3216.html (page consultée le 4 janvier 2012).

Enfin, la question des travailleurs immigrés, des paysans, des enfants et des femmes est une question épineuse qui continue de défrayer les manchettes.

On parle beaucoup en Chine de ce sujet, comme des « enfants volés », qui disparaissent (ce qui fait la une des journaux), d'où la lutte sans merci des autorités chinoises contre ces marchands de main-d'œuvre humaine. L'État chinois interdit aux mineurs de moins de 16 ans de prendre un emploi et sanctionne sévèrement l'embauche des enfants ouvriers. (Picquart, 2011 : 154)

Comme expliqué par Ting-Sheng (2011), ceci n'empêche guère les entrepreneurs véreux d'en embaucher et d'utiliser également les femmes. Ces dernières sont exploitées, sous-payées (par définition, il n'y a pas de système de parité salariale entre femmes et hommes) et surmenées par un travail quotidien variant entre 12 et 18 heures ! L'autre communauté exploitée est celle des travailleurs paysans, généralement

n'ayant pas de diplôme secondaire, qui peinent à gravir les échelons. Les tensions ethniques entre travailleurs immigrés créent des tensions palpables sans parler du problème de la langue :

Bien que tous parlent le mandarin, langue utilisée pour communiquer entre personnes issues de provinces différentes, il ne s'agit pas de leur langue maternelle. Ainsi, les ouvriers qui n'ont pu terminer leurs études secondaires ont beaucoup de difficultés à le comprendre et à le parler. Les ouvriers venus de la même province se parlent dans leur dialecte, y compris pendant le travail qu'ils accomplissent sur la même ligne de production. Parler en dialecte pendant le travail est alors un soulagement. C'est ainsi que se forment des groupes «ethniques» au sein de l'usine, avec le consentement tacite des cadres et du patron. Si des amitiés se tissent entre ouvriers d'une même province, une hostilité naît entre ouvriers issus de provinces différentes et, en particulier, lorsque ces clivages «ethniques» recourent les deux catégories d'ouvriers, les contrôleurs et les ouvriers ordinaires. (Ting-Sheng, 2011)

11.1.1.3. DES FEMMES CHINOISES AMBITIEUSES

Pendant longtemps, la femme chinoise est restée cantonnée à son rôle traditionnel de mère de famille, pilier du foyer conformément au confucianisme. Avec la révolution et l'avènement de Mao au pouvoir, la femme a pu accéder à l'éducation, à l'émancipation et au marché du travail global atteignant en 2010 un taux d'alphabétisation de 99.31 % contre 99.48 % pour les hommes⁵ (Perspective Monde, 2013). Tirillées entre leur rôle de femme, de mère et de femme de carrière, les Chinoises subissent beaucoup de pression (comme le reste des femmes du monde), ce qui pourrait peut-être expliquer pourquoi la Chine est le seul pays au monde où le taux de suicide des femmes est plus élevé que celui des hommes (Guillot, 2007).

En 2013, la main-d'œuvre féminine représente 44,45 % (chiffre estimé) de la main-d'œuvre totale, un chiffre qui est relativement constant depuis 1990 (Perspective Monde, 2013). Aujourd'hui, les femmes chinoises se retrouvent dans toutes les sphères d'activités. Selon un rapport d'une étude menée par Grant Thornton en 2011 dans 39 pays et régions du monde, 19 % des femmes chinoises qui ont des postes de direction sont des P.-D.G. (taux le plus élevé au monde, la moyenne mondiale étant de 8 %). En général, les Chinoises occupent 34 % des postes de cadres supérieurs (une tendance à la hausse observée depuis quelques années) contre 20 % pour la moyenne mondiale. Elles sont 76 % à viser des fonctions avec de grandes responsabilités (Desné, 2010). Les inscriptions à l'université le confirment d'ailleurs : un étudiant sur deux est une femme.

Selon une étude de Newsweek, 75 % des Chinoises aspirent à devenir cadre supérieur (contre 50 % aux États-Unis). Les Chinoises sont plus ambitieuses, dépassent leurs collègues masculins dans la communication, le travail en équipe et la gestion multitâches : « Les femmes chinoises font d'aussi bons

⁵ Il s'agit ici pour les femmes et les hommes âgés entre 15 et 24 ans. Pour ce qui est du taux d'alphabétisation des adultes (hommes et femmes combinés de plus de 15 ans), le taux est de 94.27% en 2010 (Perspective Monde, 2013).

chefs d'entreprise que les hommes. » (China Daily, 2011) Avec le développement rapide de la Chine, les occasions de carrière sont nombreuses pour tous, mais les femmes les saisissent plus que les hommes. D'ailleurs, la moitié des femmes milliardaires du monde sont chinoises (Desné, 2010) : « Plus de la moitié des vingt femmes les plus nanties du monde sont chinoises. Wu Yajun est la femme la plus riche de Chine, sa fortune nette s'élève à 3.4 milliards d'euros, partagée avec sa famille. Il y a beaucoup de femmes riches en Chine. Leur particularité : elles ont toutes amassé leur pactole elles-mêmes. » (Picquart, 2011 : 234)

La situation est toutefois bien différente dans la sphère politique où, bien que les Chinoises constituent 21,3 % des membres du Parlement chinois, elles seraient seulement là comme pions sans détenir de pouvoir réel (Desné, 2010). Elles remplissent le quota obligatoire puisque, officiellement, l'État chinois promeut l'égalité des sexes et des chances pour tous. Une seule figure d'exception semble sortir du lot : Wu Yi, la Margareth Thatcher chinoise, qui a mené les négociations pour l'adhésion de la Chine à l'OMC.

11.1.2. CHINE : UNE ORGANISATION DU TRAVAIL AXÉE SUR LA «PRESSURISATION» DES TRAVAILLEURS

L'organisation du travail (division et coordination) est bien claire au sein de l'entreprise chinoise, peu importe sa taille. La division du travail est perfectionnée à l'extrême. Chaque personne a des tâches bien précises à faire. Les procédures de travail sont souvent inexistantes et, quand elles existent, elles sont faites de sorte que les employés les appliquent de manière mécanique sans qu'ils n'aient de sens d'initiative ou de créativité.

C'est l'efficacité (faire la bonne chose) qui prime sur l'efficience (bien faire la chose). Tout le monde a une obligation de performance; autrement, ce sont les sanctions, voire même le licenciement (la main-d'œuvre étant abondante). La productivité importe beaucoup et est surveillée de très près : nous n'avons qu'à nous remémorer les divers reportages à la télévision sur les entreprises chinoises et les conditions de travail exécrables. En janvier 2012, le quotidien français Atlantico titrait : « Le système de management "à la chinoise" est axé sur la performance collective des employés asservis. Une méthode qui pourrait se révéler mauvaise pour la Chine si elle souhaite conserver son statut de superpuissance et son taux de croissance élevé. »

Les nombreux managers coordonnent le tout. L'entreprise peut être vue comme une machine automatique aux mécanismes bien huilés. La moindre poussière peut enrayer le moteur. Dans ce cas, rien ne peut être entrepris jusqu'à ce que le dirigeant ou les membres de son équipe ne décident de la

marche à suivre. Ce genre de situation problématique ralentit grandement les opérations, car l'initiative individuelle n'est point tolérée ni d'usage (RSGC, 2010).

Signalons que la circulation de l'information est toujours unidirectionnelle du haut vers le bas. Les ordres, les plans et les règles viennent de la tête dirigeante et le reste de l'entreprise se doit de les exécuter sans discuter. La communication interservices est souvent inexistante.

Encadré 11 - 3 : Les Chinois et la communication verbale et non verbale

- **La négation** : Les Chinois, surtout dans une relation d'affaires, vont parfois avoir tendance à ne pas vouloir dire «non» directement et dire à la place « peut-être », « oui », « nous verrons » pour diverses raisons. Ils ne veulent pas embarrasser ou froisser le partenaire étranger. Ils n'ont pas le pouvoir de décider et doivent en référer à une personne plus haute dans la hiérarchie (ils ne le diront jamais, de peur de perdre la face). Pour dire non, ils peuvent éviter de répondre aux questions posées, rester silencieux, détourner la conversation. C'est à l'étranger de détecter ces signes et de ne pas trop insister.
- **L'affirmation** : Ce n'est pas parce que le Chinois a dit « oui, j'ai compris » qu'il a réellement compris (car il a peur de perdre la face s'il avoue son incompréhension). C'est à l'étranger de reposer la même question différemment ou d'exposer en d'autres termes le sujet pour vérifier qu'il a vraiment compris.
- **Le contact visuel** : Dans la culture chinoise, un contact visuel direct démontre une personne digne de confiance. Il faut toujours le maintenir. Autrement, on est considéré comme indigne de confiance.
- **L'écriture avec un stylo à encre rouge** : Si un Chinois utilise un stylo à encre rouge pour écrire ou pour signer un document, cela veut dire qu'il veut interrompre les liens avec l'autre. Si l'étranger écrit avec un stylo rouge, le Chinois l'interprétera de même.

Sources :

Flower, Kathy (2010). *Culture Smart! China The Essential Guide to Customs & Culture*, Londres, Kuperard, 168 p.
SABATH, Ann Marie (1999). *International business etiquette: Asia & the Pacific Rim: What you need to know to conduct business abroad with charm and savvy*. Franklin Lakes, Career Press, 223 p.

11.1.3. JAPON : UN MONDE DU TRAVAIL SUIVANT LES RÈGLES DE LA FAMILLE CONFUCÉENNE⁶

Le monde du travail nippon est un monde qui suit de nombreuses règles dites et non dites où les traditions et les doctrines philosophiques sont très présentes, à commencer par le recrutement des employés.

11.1.3.1. UN RECRUTEMENT DES JEUNES UNIQUE EN SON GENRE

Pour le recrutement des nouveaux diplômés, les universités jouent un rôle capital. En effet, longtemps avant l'obtention du diplôme, les étudiants, avec l'aide de leur école, recherchent activement auprès des entreprises des possibilités d'emplois ; de leur côté, les entreprises recherchent les meilleurs candidats

⁶ À moins d'indication contraire dans le texte, les principales sources de cette section sont les suivantes : Atlaséco dans *Le Nouvel Observateur* (2010), Bernier (1988, 1995, 2007, 2009), Bouissou (1997), Dourille-Feer, Bouissou et Yatabe (2004), GlobEco (2013), Inohara (1991), Malinas (2011), OCDE (2010), Perspective Monde (2013), Reischauer (1973), Teichler (1995) et The World Factbook (2013), Yoneyama (2008).

directement dans les universités. Les étudiants évaluent les grandes entreprises selon leur atmosphère générale ou la culture qui y règne, la philosophie de management, le niveau technologique et les activités internationales. Ils recherchent un employeur, une entreprise, de préférence agréable, grande, stable et en croissance et non un emploi spécifique (Inohara, 1991). Notons que les meilleurs d'entre eux dans les différentes filières universitaires choisissent d'aller à la fonction publique, considérée comme plus valorisante que l'entreprise privée, fort probablement à cause de l'importance qu'accorde la culture japonaise au service public, à la valorisation de soi par le service aux autres, à la collectivité (Bouissou, 1997).

La compétition pour accéder aux grandes entreprises est particulièrement vive, ce qui oblige les entreprises plus petites et moins prestigieuses à se tourner vers les diplômés n'ayant pas vu leur premier choix accepté⁷. Un des faits marquants du processus de sélection consiste en ce que le nouveau diplômé n'est pas au courant des termes de l'embauche et en particulier du salaire et des avantages sociaux. Ce dernier se fie à la renommée de l'entreprise et s'attend à recevoir un salaire concurrentiel. L'entreprise n'embauche pas non plus pour un poste donné et elle a généralement une politique de recrutement qui vise à maintenir aussi basse que possible la moyenne d'âge de l'entreprise, considérée comme garantie de son dynamisme. Cette moyenne est d'ailleurs présentée dans les états financiers de l'entreprise (Yoneyama, 2008).

Les entreprises recrutent leurs cadres selon les connaissances générales, le potentiel intellectuel et la capacité de jugement acquis à l'université. Les capacités de rassemblement et d'intégration en équipes sont examinées sérieusement. Le futur cadre suivra un stage d'une année pour connaître l'entreprise et préparer sa future place. Il aura aussi une formation continue à vie. L'entreprise est offerte à tous comme lieu de vie sociale et de célébration, largement financé par l'employeur (Yoneyama, 2008).

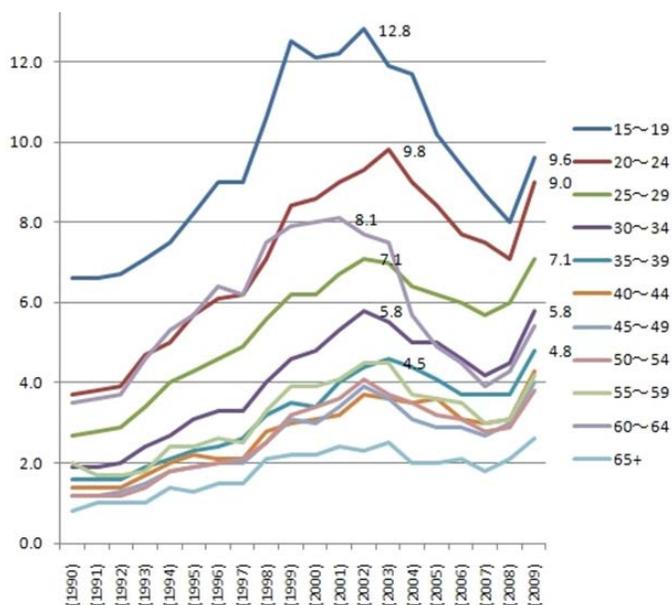
Ceci dit, de par la mondialisation, le marché de l'emploi a vécu des changements importants. Les instabilités économiques des dernières années ont mené à une augmentation du nombre de jeunes sans

⁷ En ce qui concerne le processus de recrutement, il existe quatre mécanismes d'embauche différents qui demandent la circulation d'informations entre différents acteurs (Teichler, 1995 dans Aktouf et Er-Rafia, 2012) :

1. Une procédure rigide (passant par des examens d'admission).
2. Une procédure semi-rigide (embauche sur concours, mais on considère les recommandations faites par les universités).
3. Une procédure souple (les étudiants répondent directement à l'aide de manuels qui sont envoyés par les entreprises).
4. Un concours de la fonction publique (examens de qualifications spécifiques et informations complémentaires fournies par des institutions de formation).

travail (appelés NEET : *Not in Education, Employment, or Training*) ainsi que des travailleurs sans travail fixe (les *Freeters* : *free-time workers*) sur le marché d'emploi (Durille-Feer, 2005). Le coût de la vie au Japon est élevé, le logement, avec si peu d'espace disponible, est un casse-tête, les jeunes sont de moins en moins intéressés à travailler comme des robots (*hataraki mono*) autant que leurs parents pour qui le travail représente tout de sorte que, depuis quelques années, de nouveaux comportements des jeunes face au travail⁸ sont observés. La montée de la précarité de l'emploi et leur désir de se garder du temps libre semblent les pousser à changer fréquemment de travail (en 2001, plus de 50 % des jeunes âgés de moins de 30 ans ayant quitté leur emploi l'ont fait pour des raisons personnelles) (Rapport annuel mondial sur le système économique et les stratégies [RAMSES], 2003). Le taux de chômage des jeunes (15 à 34 ans) est préoccupant alors que le chômage des travailleurs plus âgés (60 à 64 ans) connaît une forte baisse :

Figure 11 - 2 : Le taux de chômage au Japon par tranches d'âge (©Sômushô, 2010 dans Malinas, 2011)



Pour réguler la situation « à la japonaise », le Japon s'est inspiré du système de formation allemand et a adopté une version adaptée de son système de formation, mise en place depuis 2004. Le but de ce type de formation est de permettre à la fois l'intégration dans la culture d'une profession (par une expérience de travail en entreprise) et l'acquisition des compétences spécifiques dans une institution d'éducation

⁸ Durille-Feer (2005), du Centres d'études prospectives et d'informations internationales (CEPII), a étudié le marché du travail au Japon et a constaté que les jeunes ne souhaitent plus travailler comme leurs parents et préfèrent passer d'une entreprise à une autre, sur une base temporaire.

plus classique, le savoir acquis pouvant tout de suite être implanté dans la vie professionnelle. L'introduction de la version japonaise de ce système a nécessité un investissement de 7,387 milliards de yens et comprend des programmes de formation spécialisés offerts par des écoles locales-régionales. Ces formations sont de nature pratique et visent un apprentissage sur le long terme.

Enfin, signalons que les PME semblent plus attrayantes pour les jeunes. Il s'agit de jeunes principalement éduqués à l'étranger (surtout aux États-Unis) qui ont été « déjaponisés » pendant un certain temps. Ils ont donc eu un avant-goût des valeurs et des façons de faire occidentales et ils les ont adoptées par mimétisme (mécanisme fortement utilisé par les Nippons) comme la prise de décision individuelle, la séparation des sphères personnelle et professionnelle... (Matsumoto, 2002)

11.1.3.2. L'HARMONIE AU CŒUR DE TOUTES LES ACTIONS DE L'ENTREPRISE

L'entrée en poste ressemble au vœu solennel manifesté lors de l'entrée dans un ordre religieux chrétien.

11.1.3.2.1. L'engagement solennel pour la vie : fidélité, constance et loyauté

Un Japonais ne se définit pas par sa profession, mais par l'entreprise dans laquelle il travaille : il ne dira jamais qu'il est comptable ou ingénieur, mais qu'il travaille pour Sony ou Canon (Otsubo, 1986). Notons que le mot *kaisha* (entreprise) a une connotation religieuse (« *kai* » pour cérémonie bouddhiste religieuse au cours de laquelle les fidèles se réunissent et « *sha* » pour temple shinto). (Martin, 1971) La conséquence de cet aspect religieux est l'exigence de la fidélité, de la constance et de la loyauté envers l'entreprise. L'employé entre dans une espèce de secte. Un employé démissionnaire n'aura jamais droit à un certificat de travail et de conduite.

Comme l'entreprise offre un environnement où il est possible d'évoluer et de penser à long terme, le salarié, en contrepartie, est loyal envers son employeur. La loyauté, la constance et la fidélité remontent au temps des Tokugawa qui devaient jurer loyauté absolue à leur seigneur (Pons, 1988) bien qu'il existe quelques limites tel que présenté par Gordon (1988). Le bushidô et le confucianisme viennent renforcer ce dévouement qui peut mener certains jusqu'au suicide et au *karoshi* ou mort par surmenage qui fait 10 000 victimes par année (Quid.fr, 2009).

Encadré 11 - 4 : La socialisation des employés dans les entreprises nippones

Le nouvel employé, devenu *salariman* (*salaryman* japonisé) reconnaissable à sa tenue formelle quelle que soit la saison, est socialisé au moyen de trois mécanismes : le parrainage, le bizutage et les comités. Le premier jour d'entrée en poste, le nouvel employé est jumelé à un employé plus expérimenté qui facilitera son intégration au sein de l'entreprise. Grâce à ce parrainage, le nouveau est initié aux rouages de l'entreprise et est intégré au groupe. Ce dernier le soumettra au bizutage, une sorte d'initiation obligatoire pour tous qui dure jusqu'à ce que l'individu ait internalisé les us et coutumes et les règles de conduite de l'entreprise. Le bizutage est langagier envers le Japonais. En effet, le Japonais jouera beaucoup sur la soumission. Des collègues du même niveau hiérarchique s'adresseront au nouveau avec un langage de supérieur, et l'individu se doit de répondre en utilisant un langage de subordonné ; il ne peut pas rétorquer ni se plaindre à d'autres

(soumission à l'autorité du principe de fidélité et préservation de l'harmonie du principe de renoncement du bushidô) et cela peut durer très longtemps et aboutir parfois à des tragédies, comme ce fut le cas durant l'été 2008 (un bizuté qui n'en pouvait plus est sorti dans la rue à Akihabara, un quartier de Tokyo, et a tué des passants).

Le dernier mécanisme de socialisation est l'adhésion à un comité d'entreprise ou à plusieurs (par exemple, un comité de tourisme). Tout le monde mange ensemble, boit ensemble, sort le soir ensemble, cherche à faire des activités ensemble et voyage ensemble à l'étranger. Ceci renforce le sentiment d'appartenance au groupe et à l'entreprise (importance du groupe).

11.1.3.2.2. La formation continue et la promotion à l'ancienneté

Les entreprises japonaises offrent une formation professionnelle à vie. Le critère qui distingue les employés étant l'ancienneté, la promotion⁹ se fait sur la base des années de service avec des nuances tel que précisé par Bernier (1988 : 182-183) :

L'ancienneté est effectivement la base du calcul du salaire de base dans la majorité des grandes entreprises : le salaire de base suit la courbe des années de service dans l'entreprise. Mais à ce salaire de base, qui compte en général pour environ 50% de la rémunération totale, s'ajoutent toujours trois autres éléments, ayant plus ou moins d'importance selon les entreprises : une prime liée au niveau d'éducation, une prime liée au rang dans la hiérarchie de l'entreprise, et une prime liée à l'efficacité de l'individu dans sa tâche, efficacité évaluée par le supérieur immédiat. [...]

Quant à la promotion, l'ancienneté y joue bien un rôle, mais ce n'est pas le seul critère. Si l'ancienneté est une condition nécessaire, elle n'est pas le critère majeur. Le critère principal de promotion, c'est l'évaluation individuelle des salariés, faite annuellement par le supérieur immédiat. Très rapidement, le service du personnel des entreprises identifie les plus doués (en particulier ceux qui peuvent jouer un rôle de leader dans un système qui valorise le compromis et la capacité de soutenir le meilleur de chacun, ou bien ceux qui font le plus d'efforts dans l'entreprise) et leur donne de l'avancement plus rapide. Cet avancement, accompagné d'une prime, est la condition pour les promotions ultérieures. Il se crée donc rapidement une promotion différentielle fondée sur les capacités individuelles mesurées par les supérieurs. Point intéressant, des relations privilégiées s'établissent entre certains supérieurs et quelques-uns de leurs subordonnés auxquels ils donnent de bonnes évaluations en échange de leur loyauté et de leur appui. Il se crée donc dans plusieurs entreprises des réseaux, fondés sur les relations de protection, qui contrecarrent partiellement le système de promotion au mérite.

Dans les PME et même dans certaines grandes entreprises, la promotion au mérite purement à l'occidentale est introduite timidement, combinée au système par ancienneté¹⁰, mais il y a de vives résistances, car cela vient toucher à une pratique typiquement nippone. De plus, le salaire augmente constamment pour répondre aux besoins budgétaires croissants des individus (par exemple, le passage de célibataire à père de famille), leur fournissant ainsi une certaine stabilité dans leur vie (Yoneyama, 2008).

11.1.3.2.3. Préserver l'harmonie de l'entreprise : pilier du tatemae (règles de conduite)

La préservation de l'harmonie, un des piliers des règles de conduite dans l'entreprise, se reflète dans la prise de décision par consensus. Le juste milieu est très prisé et est signe de sagesse afin de préserver

⁹ Les personnes qui ne sont pas promues se retrouvent ont une évolution horizontale grâce au système de rotation des postes (Yoneyama, 2008) ou sont mises dans des voies de garage (Bernier, 1995).

¹⁰ Les trois piliers de la gestion japonaise sont l'emploi à vie, la promotion par l'ancienneté et le syndicat maison. (Abblegen cité dans Yoneyama, 2008).

l'harmonie. Cette possibilité laisse entrevoir de nouvelles perspectives et met l'accent sur l'écoute attentive et le respect du point de vue de l'autre. Ces échanges peuvent prendre du temps puisque tout le monde y participe, notamment en utilisant un document (*ringi-shô*) dans lequel se retrouvent la description du problème, une explication de la solution proposée et une analyse des coûts et des bénéfices. Ce document circulera pour approbation de manière ascendante. À n'importe quel moment, il peut être modifié par l'instigateur (Japanese1-2-3.com, 2011). À la suite de ce processus, la mise en œuvre de la proposition est rapide et soutenue par l'ensemble de l'entreprise, car tout le monde y a adhéré¹¹. Ces interactions alimentent l'intelligence organisationnelle et lui permettent de s'enrichir grâce à l'interpénétration des divers points de vue donnant naissance à plusieurs nouvelles façons de produire tels que le *kanban* (fiche d'information de l'amont à l'aval de la production) et le *kaizen* (amélioration continue de la qualité) qui ont augmenté, entre autres, la productivité de l'entreprise japonaise et sa compétitivité. (Yoneyama, 2008)

11.1.3.2.4. Préserver l'harmonie du pays : une action extérieure de l'entreprise

Chaque entreprise s'emploie à maintenir son harmonie intérieurement et extérieurement conformément à l'enseignement confucéen. Le consensus est courant partout¹². L'importance des liens collectifs sous forme de toiles de réseaux se reflète dans la mise en évidence de l'importance de la responsabilité collective au lieu de la responsabilité individuelle. Il faut qu'une entreprise pense collectivement d'abord avant d'agir individuellement et vice versa, penser individuellement et agir globalement. Avec ce double mouvement de pensée, l'entreprise vise à rester en harmonie avec la collectivité nationale. Enfin, se retrouve, dans plusieurs entreprises, un service spécial pour les doléances des consommateurs et c'est sur la base de ces doléances que les produits et services sont améliorés. Maintenir un lien de coopération avec son environnement externe relève de l'harmonie.

11.1.3.2.5. Préserver sa ressource humaine : une action intérieure de l'entreprise

Une entreprise japonaise est comme une famille cimentée par le maintien de l'harmonie, le respect des aînés, l'écoute et l'échange. Elle s'occupe aussi du bien-être physique de ses employés en leur offrant des pauses santé où tout le monde fait de l'éducation physique. Les locaux de l'entreprise sont à la

¹¹ Voir à cet effet la théorie Z d'Ouchi (1981).

¹² C'est le cas également dans les milieux politiques. En effet, la politique japonaise, fortement influencée par la tradition et les coutumes, est contrôlée par des bureaucrates qui ont un vaste réseau de contacts au niveau du gouvernement exécutif et administratif. La prise de décision ne passe pas par des débats publics, mais par un consensus nécessitant d'intenses discussions à l'arrière-scène pour préserver l'harmonie du pays.

disposition de chacun. Les symboles de la firme sont puissamment unificateurs et ils sont adoptés et arborés par tous : les logos, les devises, les uniformes, les chants, etc.

Le Japon est le pays qui a l'espérance de vie la plus élevée au monde et où l'augmentation de l'obésité est la plus faible (OCDE, 2010). L'entreprise paie la carte de transport pour se déplacer, ce qui est bienvenu, d'autant plus que le transport en commun, très développé et utilisé au Japon, compte parmi les plus chers du monde. L'entreprise de plus de cinq employés offre la protection sociale des salariés (*shakai hoken*) qui comprend une assurance maladie et médicaments et une assurance vieillesse ; sinon, c'est la protection sociale nationale (*kokumin kenko hoken*) qui est offerte au salarié même si ce dernier a une assurance privée.

11.1.3.3. DES RELATIONS DE TRAVAIL RÉGLÉES AU QUART DE TOUR

Alors que les grandes entreprises garantissaient l'emploi à vie et embauchaient 30 à 40% de la main-d'œuvre avant la décennie 1990¹³, ce nombre ne cesse de diminuer (un peu moins de 20% aujourd'hui) alors que celui des employés précaires ne cesse d'augmenter pour atteindre 40% aujourd'hui, ce qui a poussé les autorités à amender la Loi sur les contrats de travail (Keiichirô, 2013).

De manière globale, toute entreprise¹⁴ a la responsabilité sociale de donner un emploi stable à ses employés. Le licenciement (à part de rares cas) n'existe pas. En japonais, licencier est exprimé par *kubi o kiro* qui signifie « couper le cou » (Martin, 1971), ancienne expression des samouraïs, qui veut donc dire tuer. Un dirigeant japonais ne peut se résoudre à le faire, car ce sera très mal vu et son honneur en sera entaché¹⁵. Toute l'entreprise travaillera main dans la main pour trouver des solutions qui peuvent la sortir d'une mauvaise passe et ainsi éviter des coupures de postes.

Cette collaboration s'étend également aux relations patronales-syndicales qui se déroulent dans un climat où toute tension et confrontation sont bannies. En fait, cela n'a pas toujours été le cas puisque le

¹³ Avant les années 1990, les emplois précaires représentaient moins de 20% de la population active du Japon et se limitaient en gros aux emplois à temps partiel faits par les femmes au foyer désireuses d'arrondir les fins de mois et par les étudiants. (Keiichirô, 2013).

¹⁴ Birat (1991) dans Aktouf et Er-Rafia (2012) estime que l'entreprise japonaise élabore une vision de l'avenir qui s'appuie sur...
» Une démarche prospective à long terme, par laquelle l'entreprise se projette dans l'avenir sur plus de 10 ans.
» Un réflexe « innovation », actif chez tout le personnel, qui conduit à se préparer à cet avenir en réagissant rapidement à l'environnement et à ses défis.
» La reconnaissance du rôle fondamental de la technique dans les métiers de base de l'entreprise (et donc la nécessité d'innover en permanence sur ce plan).
» La description complète et détaillée des méthodes de qualité totale pour permettre au personnel de production de s'associer à cette démarche du progrès permanent.

¹⁵ Les licenciements massifs au Japon n'existent pas. Toutefois, à l'étranger, ils sont pratiqués, mais leur ampleur est moindre comparativement à ceux pratiqués par les entreprises occidentales.

syndicalisme a été imposé aux Japonais par les Américains après la Seconde Guerre mondiale : le taux de syndicalisation était d'ailleurs supérieur à 50 % à l'époque (Bouissou, 1997) pour n'être en 2012 que de 18 % pour les secteurs public et privé confondus (OECD.StatsExtracts, 2013)¹⁶.

Les syndicats sont, en fait, des « syndicats maison », une autre particularité nipponne :

Chaque entreprise a son propre syndicat. L'entreprise et le syndicat ne sont pas deux entités qui s'opposent catégoriquement. Au contraire, ils se consultent régulièrement et travaillent souvent ensemble. Ils ont la conviction d'appartenir à la même communauté et de partager le même sort. Ils ont donc intérêt à s'entendre. Le syndicat ne fait pas de grève sauvage, et l'entreprise consulte toujours son syndicat pour des décisions importantes telles que les investissements, les fusions et les acquisitions, la mutation du personnel, etc. (Yoneyama, 2008 : 24)

Le syndicat de l'entreprise ne s'occupe que des affaires de la compagnie et il n'existe qu'un seul syndicat dans l'entreprise. Il est indépendant de la centrale syndicale du secteur d'activité dans lequel l'entreprise œuvre. Il faut le voir plutôt comme une sorte de comité d'entreprise dont le but est de s'occuper et d'assurer le bien-être de ses membres. Il travaille de concert avec la direction pour assurer « la stabilité et la prospérité de leur entreprise », et ce, dans une logique de gestion à long terme.

Il n'est pas rare que les entreprises, les syndicats et l'État se consultent, se concertent pour définir de grandes orientations et prendre des décisions d'intérêt général. Souvent, les syndicats proposent, de leur propre chef, des réductions de salaires quand les résultats de l'entreprise sont en baisse ou quand la compétitivité est menacée ! (Dourille-Feer, 2004)

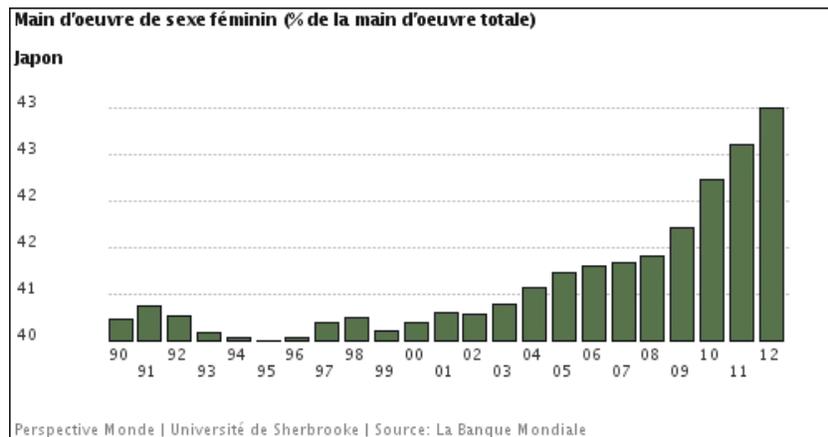
L'entreprise est ressentie par chacun comme un lieu où le bien-être de l'employé est une priorité et comme un lieu d'identification, de fierté et d'appartenance, puisque les intérêts des uns sont considérés comme étant ceux des autres (OCDE, 2011). Pour les travailleurs japonais, le lieu de travail est de façon idéale l'endroit où, d'un point de vue industriel, ils naissent, se développent et meurent. Une telle vision est renforcée par la reconnaissance qu'ils reçoivent socialement, sur la base du rang occupé par l'entreprise. La survie et le développement de l'individu dépendent de la survie et du développement de l'entreprise. Une différence moindre de salaires entre gestionnaires et ouvriers d'un certain âge aide à conforter l'ouvrier dans son identification avec la firme (Mintzberg, 2007). L'employé cadre âgé de 23 ans, diplômé de la prestigieuse Université de Tokyo, touchera d'ailleurs près de trois fois moins qu'un ouvrier de 45 ans (Sabouret, 1988) ! C'est toujours le cas aujourd'hui (Yoneyama, 2008)!

¹⁶ Rappelons que, à leurs débuts, les syndicats étaient en constant conflit avec le patronat jusqu'à ce qu'ils réalisent, dans les années 1960, qu'un changement d'attitude était de mise pour faire avancer les choses dans les domaines des augmentations salariales et de l'amélioration des conditions de travail. Par la suite, la tradition des samourais transposée dans le monde de l'entreprise a réglé les problèmes qui existaient. (Bouissou, 1997)
Rappelons également que l'esprit samourai a aussi sa face répressive.

11.1.3.4. DES FEMMES PRISES EN TENAILLES ENTRE «TRADITIONS» ET AMBITIONS

La société japonaise est phallocrate et peu de femmes sont à la tête d'une entreprise. Même si les hommes et les femmes sont égaux aux yeux de la loi, les réflexes culturels priment dans la société. Dans le monde de la grande entreprise, les femmes ont (en général) le même salaire que les hommes, ont les mêmes chances d'avancement qu'eux malgré une subordination instinctivement culturelle (Sato, 2004). Dans les PME, les femmes subissent plus de préjugés au niveau salarial et promotionnel : l'homme est avantagé de par son rôle de père de famille confucéenne.

Figure 11 - 3 : Évolution du pourcentage de la main-d'œuvre féminine japonaise



En 2013, les femmes constituent 43.64% de la main-d'œuvre totale (Perspective Monde, 2013). Le nombre de femmes à la tête d'entreprises oscille autour de 5.6% (Ministry of Internal Affairs and Communication, 2008). De plus, la composition du gouvernement donne d'ailleurs l'exemple : 18,56 % de femmes dans le Sénat et 8,13 % dans la Chambre des représentants. En comparaison, la Chine comprend 23.4% à la Chambre basse (Union interparlementaire, 2013).

La population active qui n'a pas accès à l'emploi à vie est évidemment sujette à une moins bonne sécurité de l'emploi, mais signalons que les 60 % à 70 % des emplois restants, qui se trouvent dans les PME, regroupent l'essentiel de la population active féminine. Ce fait est de première importance, car dans la culture japonaise, la femme doit, à un certain âge, fonder un foyer et consacrer plusieurs années à la famille et, surtout, aux enfants (quand elles veulent en avoir). C'est dans cette main-d'œuvre féminine, culturellement destinée à interrompre son emploi, que le gros du chômage tampon est observé, ce qui permet aux grandes firmes, comptant une majorité d'employés masculins, de maintenir jusqu'à un certain point des emplois à vie.

Toutefois, un changement est à observer quant à l'activité professionnelle des femmes japonaises, cela

pour augmenter la part de la population active et pour faire face au vieillissement de la population. L'État, conscient de l'importance d'agir vite, tente de revoir les règles du jeu pour équilibrer les conditions de travail entre les travailleurs réguliers et non-réguliers. Ce changement implique une révision de la loi du travail à temps partiel de 2007, visant à assurer un support médical, des possibilités de passage du temps partiel à temps plein et une protection contre la discrimination en ce qui concerne les tâches et la nature du contrat des travailleurs. (Jung, 2011)

11.1.4. JAPON : UNE ORGANISATION DU TRAVAIL TOURNANT AUTOUR DU FORMEL ET DE L'INFORMEL

Grâce à l'inexistence d'organigramme conventionnel pour décrire l'organisation, le travail est flexible et ambigu, facilitant ainsi la rotation du personnel qui permet à l'employé de se familiariser avec divers aspects du travail de ses collègues.

11.1.4.1. UNE CIRCULATION FLUIDE DE L'INFORMATION ET UNE COLLABORATION À TOUS LES NIVEAUX

Comme il n'y a guère de cloisonnement, le travail de groupe est encouragé ainsi que la collaboration et la communication. L'échange d'information, quant à lui, est facilité par les divers contacts informels qui pullulent dans l'entreprise. Ces occasions informelles sont fortement encouragées par l'entreprise d'autant plus que « l'essentiel n'est pas l'existence de petits groupes, mais le développement des comportements intellectuels chez les employés » (Tremblay et Rolland 1999). Comme toutes les instances communiquent sans délais, les changements organisationnels suivent une transition fluide sans rencontrer des poches de résistance, inexistantes d'ailleurs puisqu'elles ont été discutées par tous.

Aujourd'hui, l'arme absolue de la réussite de la firme japonaise, l'information, est partout recueillie, étudiée, canalisée, exploitée par tous, du simple employé au P.-D.G. L'information circule dans l'entreprise avec efficacité et rapidité. De plus, la fonction « communication » est décentralisée, ce qui entraîne une grande cohésion à l'intérieur de l'entreprise. (Yoneyama, 2008)

La communication fuse dans toutes les directions, de façon non seulement verticale, mais aussi horizontale par différents moyens, tels que le journal de l'entreprise (*shanai-ho*), les panneaux d'affichage (*keiji-ban*) et les réunions formelles et informelles d'unités, incluant les sessions du matin (*chorei*). Tous les membres de l'entreprise se préoccupent de la productivité et des ventes de l'entreprise. La primauté accordée à l'information se répercute sur le produit, la qualité, la satisfaction du client, l'innovation, etc. Le temps de réponse des firmes japonaises à un nouveau besoin est de 50 % inférieur à celui des firmes concurrentes occidentales ! Si chaque membre de l'entreprise, quand celle-ci en compte des dizaines de milliers, se sent « chez lui », intéressé et écouté au point de rechercher

activement, de transmettre et de faire exploiter immédiatement la moindre information utile, on imagine la rapidité et la force colossale que cela représente. (Fayard, 2006)

La coopération se fait non seulement d'un service à un autre, d'un employé à un autre, mais aussi d'une entreprise à une autre. Selon Inohara (1991), cette coopération est déroutante pour un esprit occidental : être à la fois concurrents et alliés, avec un grand respect mutuel, un partage des innovations et des informations comme ce fut le cas durant la décennie 1980 lorsque le gouvernement subventionnait les recherches (Bernier, 1995) et le souci de la réussite japonaise avant la réussite individuelle de l'entrepreneur ou de la firme. À tous les niveaux, dans les compagnies nippones, cohabitent une lutte féroce et une coopération exemplaire.

Encadré 11 - 5 : La communication verbale et non verbale au Japon

- **Négation** : Les Japonais évitent de dire « non » (*iyé*) pour préserver l'harmonie. Ils utilisent plutôt des signes non verbaux ou disent « nous allons y penser et vous donner une réponse plus tard » ou « c'est difficile ». Les Japonais évitent le contact visuel, prolongent les silences, se grattent la tête ou agitent la main comme pour s'éventer.
- **Affirmation** : En japonais, on ne s'attend pas à ce que deux personnes produisent une conversation ensemble. Les interlocuteurs échangeront des réponses agréables (*aizuchi*) de façon verbale (« oui, je comprends » ou *hai wakarimashita*, « oui » ou *hai*, etc.) ou non verbale (incliner la tête, sourire, etc.), pour que la conversation se déroule de façon harmonieuse. Cette attitude ne doit pas être prise pour un accord ou une acceptation des faits (erreur fortement répandue parmi les étrangers au Japon).
- **Agressivité** : On évite de faire des mouvements brusques et de parler fort. Les disputes entre Japonais se reconnaissent par le ton de la voix, par les formes des verbes et notamment par des exclamations se terminant par RHOOOOO.
- **Expression faciale** : La culture japonaise valorisant la discipline personnelle plutôt que l'expression de l'émotivité en public, les Japonais ont tendance à arborer un visage sans expression pour préserver l'harmonie.
- **Contact visuel** : Dans la culture japonaise, un contact visuel direct démontre agressivité, grossièreté, insistance sur l'égalité et belligérance. Éviter le contact visuel démontre du respect. En effet, dans la tradition des castes, le suppliant agenouillé doit regarder le sol tout en formulant sa demande et attendre le visage toujours tourné vers le sol la réponse que le samouraï va lui accorder.

Sources :

Martin, J.M. (1971). *Dictionnaire japonais-français* (2e éd.). Tokyo : Librairie Hasuisha éd.
Nishiyama, K. (2000). *Doing Business with Japan: Successful Strategies for Intercultural Communication*. Honolulu, (Hawaii): University of Hawaii Press.
Norbury, P. (2010). *Culture Smart! Japan, The Essential Guide to Customs & Culture*. Londres : Kuperard.

11.1.4.2. UN TRAVAIL QUOTIDIEN RYTHMÉ PAR LES RÉUNIONS (*SODAN*)

En général, la journée de travail commence avec la réunion quotidienne et se termine sur la même note. Cette réunion est l'occasion de fixer les objectifs de la journée, de vérifier si ces derniers ont été atteints à la fin et de présenter les obstacles encourus s'il y a lieu. Le tout est consigné dans le *nippo*, un formulaire de rendement et de productivité individuelle (*shokkuno*) coordonné par le gestionnaire. Lors

de cette réunion, les membres du groupe reçoivent des tâches à faire¹⁷, car les Japonais ont besoin de travailler dans un cadre très structuré et ne tolèrent pas bien l'incertitude (Hofstede, 2013).

L'esprit d'initiative pour les Japonais touche plutôt l'initiative du groupe qui tente de trouver des moyens pour améliorer le rendement et la productivité de l'ensemble de leur cellule de production. Dans le même ordre d'idées, l'esprit de compétition n'est pas seulement individuel, il est celui du groupe. Le système de l'entreprise japonaise fait en sorte de punir ou de féliciter l'ensemble du groupe (héritage bouddhique) : il n'y a guère de mérite individuel.

Une autre spécificité de l'organisation du travail touche le système des 5 S (*seiri* - ranger, *seiton* – ordonner, *seiso* - nettoyer, *seiketsu* - standardiser, *shitsuke* – maintenir la discipline) qui est incontestablement influencé par le shintoïsme. Il s'agit d'une prédisposition mentale que le Japonais a et grâce à laquelle il aborde son travail avec rigueur, sérieux et discipline. Cet état d'esprit est enseigné à l'école primaire et fait partie intégrante de la vie de tous les Japonais. Par exemple, les Nippons arrivent généralement 30 minutes avant le début de leur journée de travail afin de ranger leur bureau, de vider les poubelles et de s'assurer que leur milieu de travail est prêt (Yoneyama, 2008)¹⁸.

Une dernière particularité japonaise concerne le système de rotation des postes qui fait en sorte que l'employé change de fonction environ tous les trois ou quatre ans. Cette façon de faire facilite l'insertion et l'intégration de l'employé au sein de l'entreprise. Elle lui permet également de découvrir ce que les services autres que le sien font et d'élargir ses horizons en s'initiant à d'autres métiers. Avec le temps, l'employé a une vision générale de son entreprise et de son fonctionnement, agrandit son réseau de connaissances et acquiert de l'expérience, ce qui accroît son niveau de responsabilités (Yoneyama, 2008).

11.2. L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES RELATIONS DE TRAVAIL EN CHINE : RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Le management à la chinoise est caractérisé par des relations de travail «sur la corde raide», révélatrice de problèmes bien profonds.

¹⁷ Signalons que les principes de l'organisation scientifique du travail de Taylor ont eu une grande influence au Japon. (Tsutsui, 1998)

¹⁸ Rappelons que la propreté des lieux du travail était douteuse durant les années 1950-1960 contrairement à aujourd'hui (Bouissou, 1997).

«La tête pense, le cou contrôle et les mains exécutent» ou le management classique à la chinoise¹⁹.

«Chaque personne sait ce qu'elle a à faire et ce qu'elle ne doit pas faire. Le tout revient au gestionnaire pour décider, faire le suivi et surveiller. Les employés sont des exécutants obéissants.» (X) «Chacun fait ce qu'il a à faire et ne doit pas en dévier. S'il y a un problème avec un client, il faut qu'on m'appelle. L'employé est un exécutant. Il est payé pour travailler, pas pour réfléchir. Il n'a aucune marge de manœuvre et il n'y a pas d'exceptions. C'est moi qui m'en occupe.» (D) «La division du travail est très détaillée et claire. On suit ce qu'il faut faire à la lettre. Les descriptions de postes sont très élaborées. Il y a beaucoup de travail à faire.» (B)

Ce ne sont là que quelques exemples cités par les informateurs quand ils parlent de l'organisation de travail très taylorienne. Il ressort que les employés sont des exécutants passifs, les gestionnaires sont des surveillants actifs et les dirigeants sont des penseurs semi-passifs (leur stratégie dépendant en grande partie de celle de l'État par le biais du Plan quinquennal).

Toutefois, quelques variantes selon la nature de l'organisation apparaissent. **Premièrement**, dans les organisations étatiques, il y a une pléthore d'employés pour le même poste et une démultiplication des paliers hiérarchiques qui sont nombreux, ce qui donne de la lourdeur à la bureaucratie. Dans ce cas, si l'objectif de l'État est d'embaucher le plus possible de jeunes (S) afin de juguler le chômage, l'État ne vise nullement ni l'amélioration de la productivité ni l'efficience (faire bien les choses). C'est l'efficacité (faire la bonne chose) qui prime à n'importe quel prix. Aucun respect du postulat du calcul des coûts et avantages de Boudon (2011). C'est l'avantage politique qui prime sur l'avantage financier et que nous pouvons considérer comme un investissement pour réduire les troubles sociaux de l'insertion de la main-d'œuvre nouvelle. Alors que, dans une entreprise étrangère, seule une équipe relativement restreinte est suffisante, il est possible dans une entreprise chinoise d'avoir beaucoup d'employés pour s'acquitter de leurs tâches au jour le jour :

«Je fais un travail quotidien qui consiste à diviser tout un projet en tâches selon les compétences (ex. contrats, prix/budget). Nous sommes plusieurs à faire la même chose. Ensuite, le gestionnaire de projet va compiler le tout.» (P) «Comme nous sommes nombreux à être nouvellement embauchés, nous fournissons un support quotidien aux gestionnaires. C'est notre patron qui nous dit quoi faire à chaque jour.» (Q)

Évidemment, pour aider le gestionnaire à voir plus clair, des réunions hebdomadaires sont organisées comme rapporté par l'informateur B : «Il y a des réunions hebdomadaires (en général, le lundi matin dans notre service) durant lesquelles on discute du progrès fait la semaine précédente et on présente aux autres les tâches qu'ils ont à faire pour la semaine. Il y a également beaucoup de discussions pour voir comment chacun travaille.»

¹⁹ Un jeu de mots rappelant «la tête qui pense, les mains qui exécutent» du management classique (voir à cet effet Aktouf et collaborateurs, 2012).

Les grandes entreprises étatiques ont d'autres caractéristiques résumées par l'informateur H, plus critique de la situation : «Dans les grandes compagnies, c'est le haut management qui décide, c'est lourd; l'improvisation n'est pas le fort des Chinois; ils ont l'argent, mais ils ne savent pas comment en générer davantage ni comment faire des procédures; il y a des gens surdiplômés sans expérience.»

Deuxièmement, dans les co-entreprises, un système hybride combinant les façons de faire chinoises et celles étrangères donne plus de souplesse et de dynamisme à l'entreprise. «Le style de gestion est un mélange de délégation (style de notre siège social) et de micro-management (style local). On est impliqué et quand c'est capital ou risqué, on va faire du micro-management et on va donner tout le support et l'encadrement qu'il faut.» (c) D'autres informateurs dont C, F et J confirment ces propos.

Un autre exemple est celui des multiples réunions qui existent tel qu'expliqué par l'informateur C :

Il y a beaucoup de réunions au niveau du département (hebdomadaires avec le leader du groupe) pour discuter des tâches à faire; des réunions au niveau du projet (hebdomadaires ou quotidiennes) pour discuter des problèmes avec la production, la qualité, la R&D; des réunions au niveau de l'entreprise (mensuelles avec tous les employés pour discuter des défis, des divers statuts...); des réunions R&D mensuelles sur l'innovation en plus des téléconférences hebdomadaires avec le gestionnaire R&D en Europe. Des réunions de productivité au niveau de l'usine et des réunions mensuelles de management (idem qu'en Europe).

Ce qui importe dans ce cas, c'est l'efficacité et l'efficience suivies de la productivité puisque les co-entreprises peuvent se permettre d'embaucher plus d'employés aux salaires très bas comparativement à l'étranger. Elles se soumettent volontairement aux consignes de l'État chinois et considèrent l'embauche du surnombre d'employés comme un investissement pour garder la part de marché (une sorte de contrat implicite avec le PCC au pouvoir).

Troisièmement, dans les petites entreprises privées chinoises, la flexibilité devient le mot d'ordre avec une emphase sur l'efficacité. Les employés polyvalents n'ont pas de description de tâches pour chacun de leur poste. L'acquittement de sa tâche devient l'objectif ultime de chacun comme le rapporte l'informateur N :

Sur une base quotidienne, notre entreprise n'est pas formelle; elle est plus efficace et flexible. On peut travailler à n'importe quelle heure quand quelque chose survient. On peut passer de la comptabilité au marketing sans problème. Toutefois, c'est moi le dirigeant qui décide, mes gestionnaires de projet surveillent le tout et le reste des employés exécutent.

Ces façons de faire irritent les expatriés, habitués à travailler autrement, et ce, tel que relaté par l'informateur Y :

Le travail est réglé au quart près. Chacun sait ce qu'il doit faire et ne doit pas en déroger. C'est même frustrant à plusieurs égards. On a l'impression que ce sont des machines qui exécutent les ordres. Quand il y a un problème, je suis chanceux quand quelqu'un vient me le rapporter. J'ai appris à poser des questions tout le temps pour qu'on me dise qu'il y a un problème. Sinon, j'ai de très mauvaises surprises...

Les étrangers développent donc leur propre système pour contrebalancer les effets indésirables de travailler avec les Chinois. Ils sont même philosophes dans certains cas comme rapporté par l'informateur A :

Malgré cette organisation, les Chinois sont souvent très désorganisés! Ils sont toujours à la dernière minute. Il arrive souvent qu'ils embauchent des gens en fin de projet et les font travailler 24h sur 24. C'est monnaie courante! Que voulez-vous qu'on y fasse? Il n'y a rien à faire. On s'habitue à la longue et on le sait d'avance que c'est ce qui va se passer! Plus de mauvaises surprises!

Des travailleurs déloyaux face à un service des ressources humaines impuissant et à un syndicat fantôme.

«Le service des RH ne se contente que d'afficher les postes à combler, à embaucher et à faire les contrats des travailleurs. » (I) «Le département RH est impliqué dans le recrutement. Il va publier l'offre reçue des autres départements, sélectionner, passer l'entrevue et les tests (s'il y a lieu), attendre la décision d'embauche et faire le contrat de travail.» (C)

Les RH dans les entreprises chinoises²⁰ ne sont qu'un service «administratif» sans pouvoir quelconque qui ne fait qu'exécuter des tâches très limitées décrites dans leur description de poste. S'occuper du bien-être des employés, de leur mobilisation et de leurs activités revient au syndicat (dont l'adhésion est automatique, par défaut) qui joue un rôle particulier, bien différent du syndicat occidental (M).

Le syndicat, bras administratif du PCC, se retrouve dans les entreprises étatiques, «c'est obligatoire» (B, F, P, M, S). «Dans le secteur privé, il n'y a pas de leader du PCC, mais le PCC existe dans les faits.» (M) «Dans le privé, c'est "souhaité" d'avoir un syndicat.» (B) Dans les entreprises étrangères et co-entreprises, le syndicat existe selon les dispositions de la Loi du travail : «Quand la compagnie a plus de 50 employés, le gouvernement intervient et impose la syndicalisation.» (F) Il arrive que les compagnies étrangères et les co-entreprises rechignent à se syndicaliser, mais elles finissent toujours par plier n'ayant pas du tout le choix : «Dans notre co-entreprise, il y a finalement eu un syndicat sous la pression des gens locaux. Le bureau-chef en Europe est réticent. Il se demande pourquoi il doit se syndicaliser et verser autant d'argent au syndicat! Il le fait avec beaucoup de mauvaise volonté.» (O) Enfin, pour les petites compagnies privées non syndiquées, c'est la loi du travail qu'il faut suivre à la lettre au risque de fermer boutique à la moindre erreur (N).

En raison de son lien direct avec le PCC, l'idée de confrontation entre le syndicat et le patronat est un non-sens en Chine, le patronat étant l'État dont un des bras est justement le syndicat! Le syndicat a un

²⁰ «Dans les organisations gouvernementales, le service des RH s'occupe du recrutement comme dans le privé, mais les étapes sont longues. Par exemple, dans un bureau, on a un besoin pour un nouvel employé, il peut y avoir 2-3 tours (*rounds*) d'entrevues. Autrement, la période de recrutement est fixe une fois par année (en mai en général). Il se peut qu'elle ait lieu aussi 2 fois par année au printemps et à l'automne alors que, dans le privé, c'est en janvier. Le processus est long et se prépare un an à l'avance.» (B)

Ce long processus de recrutement se retrouve également au Japon d'avant 1945.

rôle double : l'un idéologique (éduquer les gens quant au communisme et le PCC) et l'autre relevant plus des prérogatives des RH dans le monde occidental (bien-être des employés, mobilisation, organisation d'activité...) :

«Les syndicats sont équitables, donnent des cartes de magasinage, organisent des voyages...» (F) «Le but du syndicat est de prendre soin des travailleurs, organiser des activités, faire du sport, chanter, faire des sorties, s'occuper des personnes handicapées, soutenir lors d'un décès...» (M) «Les syndicats sont responsables des activités, ils sont impliqués dans les grandes décisions, donnent leur avis, c'est une courroie de transmission (*bridge*) entre le haut et le bas.» (B) «Le syndicat organise des activités dans les temps de loisirs. Il représente les bénéficiaires. C'est un canal, une courroie de transmission (*a bridge*).» (P) «Le syndicat a le droit de soulever les problèmes des employés pour augmenter leur bien-être comme l'augmentation salariale, les soins médicaux, les avantages sociaux... Par exemple, les repas sont fournis gratuitement par la compagnie, le syndicat propose d'améliorer leur qualité. Revoir l'étiquette de l'habillement au travail... Il s'occupe également de notre éducation en lien avec le PCC... Quand l'entreprise veut faire des investissements, le syndicat peut poser des questions et a un droit de regard sur ce sujet.» (S)

Puisqu'il est dépendant du PCC, le syndicat a un pouvoir très limité, voire quasi-inexistant. Les employés le savent et s'en accommodent.

«Par exemple, dans le monde de l'éducation, on ne compte pas sur le syndicat pour que tout soit en harmonie qui est un souhait plus idéologique. On sait qu'il ne fera rien pour avancer nos revendications.» (I) «Le syndicat est comme le parlement chinois : il est faible. C'est la tête, mais ce n'est pas appliqué, c'est très discutable, douteux...» (S)

Toutefois, «il est de plus en plus conscient de son droit d'indépendance. Mais pour qu'il y ait un changement généralisé partout en Chine quant au pouvoir du syndicat, il faut être patient parce que cela va prendre du temps...» (S). D'ailleurs, il existe deux réalités comme le souligne l'informateur M : Dans la province du Guangdong (région côtière), c'est l'économie privée/étrangère qui est dominante (70% de l'ensemble de l'économie), les syndicats sont très efficaces. Ils développent des techniques de négociation plus fortes. Dans les provinces intérieures, il y a des compagnies étatiques très grandes, les syndicats y sont faibles.

De plus, lors de conflits dans les usines, le syndicat tente tant bien que mal de négocier au nom de ses membres, mais c'est cela ne mène la plupart du temps à rien parce que, majoritairement, le chef syndical peut faire partie des dirigeants de l'entreprise : «Le chef du syndicat est un représentant de la compagnie. Quand ses affaires syndicales sont terminées, il retourne, par exemple, à son poste de vice-président de la compagnie.» (M) Il assume un rôle fort important, « c'est la voix du syndicat, il gère la communauté et prend soin de beaucoup de choses et de personnes.» (B) Cette particularité fait en sorte que chaque organisation a son propre syndicat qui a chacun ses unités et cellules dans chaque service/équipe et que les représentants du peuple ont des salaires élevés (I).

Show me the money and I will follow you wherever and whenever you want! (D)

Justement cette question des salaires (très reliée au taux de roulement élevé des employés) est cruciale pour les Chinois. Tous les informateurs en ont parlé. «Les augmentations salariales annuelles peuvent être de 25%, mais cela ne change pas vraiment quand on ne touche que 3 000 yuans par an. C'est rien.»

(I) Les Chinois sont toujours à l'affût d'une meilleure occasion d'améliorer leur sort et de gagner plus afin de réaliser le rêve chinois. Peu importe la nature de l'entreprise (privée ou étatique), les Chinois changent d'emplois à la moindre occasion.

«Le taux de roulement est autour de 5 à 8% dans notre co-entreprise pour deux raisons : le salaire (les employés trouvent mieux ailleurs) et/ou ils n'aiment pas le personnel.» (O) «Le taux de roulement des employés de la base de la pyramide est très élevé. Pourquoi? Les employés ont des salaires très bas, les patrons mettent trop de pression sur les employés et les stressent. Les patrons se plaignent d'une faible marge de bénéfices. Pour ce qui est des managers intermédiaires, le taux de roulement n'est pas très élevé ni très bas.» (M)

Certains abus sont également rapportés : « [...] mais il ne faut pas oublier de signaler que certaines compagnies donnent le mauvais exemple, surtout dans le domaine manufacturier en faisant trop travailler les employés avec des salaires minables.» (B) D'ailleurs, la réponse des compagnies a été un ajustement à cette réalité changeante et frustrante.

D'une part, les compagnies privées, étrangères et co-entreprises, ont changé de tactique :

«Les salaires sont très bas même s'ils ont augmenté ces dernières années. La nouvelle tendance est qu'on donne le bonus annuel en deux parties, 50% avant le nouvel an chinois et 50% au retour des vacances pour retenir les employés qui, en général, quittent durant cette période pour mieux, car il y a très peu de loyauté.» (H)

D'autre part, la riposte des compagnies étatiques est autre : elles ont augmenté leur salaire pour rivaliser avec les compagnies étrangères et elles offrent de meilleurs avantages sociaux.

«L'écart de salaire entre ce que donne une compagnie étrangère et une compagnie étatique s'amenuise de plus en plus. Par exemple, en 1990, les compagnies étrangères payaient 8 000 RMB versus 800 RMB pour les entreprises étatiques. Aujourd'hui, le salaire est quasiment le même pour les compagnies étrangères versus 4 000 - 5 000 RMB pour les entreprises étatiques qui offrent en plus des avantages sociaux, notamment le logement, les allocations, les vacances... [...] Une nouvelle tendance se dessine : alors que, dans le passé, les étudiants diplômés des universités prestigieuses chinoises voulaient travailler pour de très grandes compagnies étrangères; depuis 2008, ils préfèrent travailler pour les très grandes compagnies étatiques ou pour le gouvernement.» (M)

Ce revirement est dû à l'amélioration des conditions de travail dans les compagnies étatiques tel que montré précédemment, mais aussi à la crise financière qui dessert les entreprises étrangères éprouvant des difficultés et recourant aux compressions budgétaires et aux licenciements.

Ces mises à pied (individuelles ou massives) sont devenues de plus en plus difficiles, très strictes et très encadrées depuis les nouvelles lois (de 2007 - 2008) du travail, surtout celles encadrant les contrats de travail tel qu'illustré par l'informateur M :

Par exemple, si l'employé a travaillé 2 contrats de travail, au troisième, il devient automatiquement permanent (long terme). S'il y a des licenciements, il faut montrer des preuves irréfutables, il faut payer des indemnités de travail. Si les patrons des compagnies se plaignent, les nouvelles lois protègent les

employés. Si les compagnies mettent à la porte des employés, elles sont poursuivies et elles perdent leur cause selon les nouvelles dispositions légales. Évidemment, il y a des abus et des dérives : pour contourner ces restrictions, les compagnies ne renouvellent pas le contrat d'un employé pour éviter d'avoir des employés permanents.

La Chine ne peut pas se permettre d'autoriser les licenciements massifs, elle qui a vingt millions de nouveaux diplômés (Maupied, 2010) qui arrivent sur le marché du travail annuellement! Malheureusement, malgré ce nombre colossal de main-d'œuvre, tout le monde se plaint de la difficulté à trouver des employés qualifiés et compétents : «Ce n'est pas évident de trouver de nouveaux employés compétents. Tous les employés de notre compagnie sont qualifiés; ils ont des maîtrises.» (N) Ces personnes surqualifiées pour des emplois de base se démobilisent fort probablement et vont voir ailleurs : «On a déjà beaucoup de problèmes pour trouver une main-d'œuvre qualifiée et compétente et surtout la garder. C'est un véritable casse-tête!» (X)

Relations de travail sous haute surveillance oscillant entre rejet, tensions et méfiance...

Depuis la crise financière mondiale, une nouvelle tendance se dessine dans le monde du travail chinois :

«Avant 2008, les Chinois partaient à l'étranger dans l'espoir d'y rester, mais ils déchantent aujourd'hui rapidement. La récession en Occident est partout. Ils se rendent compte que les opportunités sont en Chine. C'est pour cela que l'on observe depuis quelques temps que peu de gens acceptent d'aller à l'étranger et préfèrent rester en Chine.» (μ)

Les Chinois préfèrent donc rester chez eux et gagner plus dans leur pays que de vivre un avenir incertain dans des conditions pas toujours bonnes à l'étranger.

D'ailleurs, une autre tendance se dessine : c'est le retour en force des bananes (peau jaune à l'extérieur, mentalité blanche à l'intérieur), ces Chinois nés et/ou ayant grandi (passé la majorité de leur vie) à l'étranger. Ce retour ne se fait pas sans anicroches puisqu'ils sont considérés comme les pires expatriés et sont rejetés par les Chinois locaux :

«Ils souffrent beaucoup en Chine. Certains sont ostracisés dans le milieu du travail. Certains sont perdus et/ou ne comprennent pas le système, c'est encore pire pour ceux qui n'ont jamais ou presque jamais connu la Chine et qui y vont pour travailler. Toutefois, ils sont un bon tampon entre les Chinois locaux et les Américains.» (μ)

En effet, ils maîtrisent la langue pour la majorité d'entre eux, connaissent et comprennent la mentalité et les façons de faire étrangères... En fait, comme expliqué par l'informateur J, les Chinois locaux...

...préfèrent sur tous les points de vue les Chinois qui quittent la Chine pour quelques années seulement (5 - 10 ans maximum) mais qui sont partis de la Chine à l'âge adulte pour avoir un diplôme occidental et/ou une expérience internationale mais qui restent totalement et intrinsèquement chinois, car ils comprennent exactement les deux côtés de la médaille (la Chine et l'Occident).

Ceci dit, les relations de travail entre les Chinois locaux sont généralement harmonieuses... tant qu'ils viennent tous de la même ethnie. Le moindre qu'il y a deux ethnies (surtout la Han qui est majoritaire et une autre) en présence, l'harmonie devient un vœu pieux du gouvernement, un souhait idéologique. En effet, les ethnies minoritaires ont souvent plus de «droits» que leurs concitoyens, ce qui

ne fait pas l'affaire de tout le monde! «Je trouve que les minorités ont trop de droits comparativement à nous les Han. Ils peuvent avoir plusieurs enfants. Pourquoi? On n'aime pas cela! Il faut qu'il y ait les mêmes règles pour tous. Pas de traitement de faveur pour personne! C'est injuste!» (W) Cet état d'esprit se répercute sur les relations de travail qui sont tendues, surtout si on approche des provinces «à problèmes» comme le Tibet (X). Ces tensions sont contre-productives et nuisent à l'ambiance générale de travail.

Pour ce qui est des relations de travail entre les Chinois et les étrangers, c'est une autre paire de manches! Les étrangers occupent systématiquement les postes clés, ce qui dérange bien des Chinois. Certaines entreprises tentent de redresser la situation en étant un peu plus ingénieux afin de s'assurer de la «loyauté» des employés chinois et de la paix au sein de l'entreprise : «De plus en plus, les gens du haut management sont des Chinois ayant passé quelques années d'expérience de travail dans notre quartier général au Japon.» (F)

Toutefois, généralement, les étrangers se méfient des Chinois et ces derniers ne comprennent pas trop les étrangers et leur en veulent pour leur absence de confiance comme en témoigne l'informateur F :

Le personnel japonais harcèle; il est dur et difficile. En Chine, il y a 50% de femmes - 50% d'hommes dans notre entreprise : les hommes travaillent dans le secteur du marketing et les femmes dans celui du service à la clientèle, la finance et les RH. Au Japon, il y a moins de femmes qui travaillent (en proportion). Les gestionnaires japonais comptent sur nous, mais ils ne nous font pas confiance. Cela nous affecte, les Chinois. Le personnel chinois n'aime pas le Japonais, mais tout le monde travaille pour eux pour l'argent que l'on gagne.

Ce n'est pas juste le cas des Japonais qui pourrait être biaisé du fait de leur histoire commune passée. Cette situation a été rapportée par plusieurs informateurs travaillant avec des Européens et des Nord-Américains... C'est le cas par exemple de l'informateur O :

Il arrive souvent que les compagnies étrangères envoient des chefs de projets jeunes et sans expérience travailler en Chine. Nous ne les aimons pas. Ils se heurtent aux Chinois et ce n'est pas très beau à voir. [...] Le management et la direction de la co-entreprise sont composés exclusivement d'étrangers. Ils ne nous donnent qu'un petit bout du casse-tête et non la vision globale. Ils nous laissent dans le noir. Ils ont probablement peur que les employés partent avec cette information. Contrairement aux compagnies étatiques qui, quand même, sont un peu plus précises quant aux objectifs recherchés. [...] Le siège social en Europe ne veut pas connaître beaucoup de choses; il ne nous fait pas confiance. Tout ce qui l'intéresse est le résultat final (les bénéfices).

Ce qui vient compliquer la situation est la communication ou plutôt son efficacité et l'incompréhension culturelle comme en témoigne l'informateur O :

L'anglais est la langue de travail entre les Chinois et les gens du siège social en Europe. Pour les Chinois, il y a beaucoup de problème de communication et d'interprétation. Les gens disent oui, mais sans trop savoir de quoi il en retourne réellement. C'est difficile. Les gens du siège social ont également leur propre communication qui est différente. C'est un des points les plus difficiles et les plus problématiques. Cela coûte du temps et de l'argent à l'entreprise! [...]

Pour les étrangers, ils recherchent le bon positionnement et font du *brainstorming* avec leur tête (rationalité), tout le monde doit accepter ces deux faits. Pour les Chinois, c'est l'argent qui parle. Et ce n'est pas tout le monde qui le comprend! [...]

Dans les communications formelles, c'est le courriel qui est le plus utilisé et cela crée beaucoup de confusion, des quiproquos et des imbroglios. Les étrangers nous ont imposé un système de travail sans nous fournir de formation préalable! Tout le monde s'y perd!

Ces situations répétées frustrant et le personnel étranger et le personnel chinois tout en continuant d'alimenter le climat tendu, à l'image d'un volcan dormant en surface et bouillonnant à l'intérieur. D'ailleurs, d'un côté, certains Chinois remettent même en question l'apport des expatriés étrangers et les critiquent ouvertement comme c'est le cas de l'informateur L :

Il y a 4 000 employés environ dans notre co-entreprise dont 600 sont des expatriés. Les expatriés ont tendance à être arrogants. [...] Les expatriés viennent pour leur expertise technique qu'ils partagent. Ils sont temporaires. Leur contribution est très discutable. Ils causent parfois plus de problèmes qu'ils n'en règlent!

Fait intéressant rapporté par l'informateur A : «Plus on est proche de Beijing, plus il y a de Chinois dans l'entreprise et moins d'expatriés et vice versa.» Beijing est le centre politique nerveux de la Chine alors que les villes du Sud comme Shanghai ou Shenzhen sont plutôt tournées vers les affaires.

De l'autre côté, tel qu'expliqué précédemment lors du traitement des relations entre Chinois et étrangers, des Chinois «exploitent» les étrangers à leurs fins comme relaté par l'informateur X :

Les étrangers sont des alliés précieux, car ils peuvent accélérer notre enrichissement. Ils nous permettent également d'avoir un certain prestige social. Par exemple, je peux inviter un étranger à une réunion dans laquelle il n'a aucun rapport et durant laquelle il ne dira rien. Seule sa présence me permettra d'avoir un levier de négociation et je peux soutirer plus de l'autre. Cela me donne du poids dans les négociations.

D'autres personnes mal intentionnées jouent carrément de mauvais tours à leurs collègues tel que rapporté par l'informateur T : «Même pour Hydro-Québec, son expertise en Chine se dissout tranquillement, car il y en a qui se sont fait jouer des tours. [...] Le problème est que les Québécois ont donné et donnent beaucoup et ne reçoivent presque rien en contrepartie.»

11.3. RETOUR SUR LA QUESTION DE RECHERCHE : EST-CE QUE LA CHINE EST LE NOUVEAU JAPON DU XXI^e SIÈCLE?

Les réponses partielles à notre question de recherche quant à certains plans de comparaison sont présentées comme suit.

Tableau 11 - 3 : Retour sur la question de recherche (organisation du travail et relations de travail)

Comparaison au niveau ...	Réponse à la question «Est-ce que la Chine est le nouveau Japon du XXI ^e siècle?»...
De l'organisation du travail	<p>Nous répondons non au sujet de la comparaison au niveau de l'organisation du travail.</p> <p>Effectivement, les Chinois n'ont jamais réalisé un gouvernement et un peuple totalement moralisés à la confucéenne et totalement éduqué à la légiste. Il y avait des accords contingents au niveau du gouvernement central entre le légisme et le confucianisme qui n'ont jamais été transformés ni transmis sous forme de coutumes, de mœurs et de normes à l'ensemble du peuple.</p> <p>Or, au Japon, les Tokugawa ont réussi à traduire les valeurs confucéennes et légistes en ethos centré sur des normes, des coutumes et des mœurs transmissibles culturellement. Ce qui fait que le Japonais (internalisant la hiérarchie, la soumission, la constance, la fidélité, la loyauté) est prévisible au travail et le Chinois ne l'est guère. Ce dernier a gardé une autonomie vis-à-vis de l'État et de l'interprétation du légisme, du confucianisme et du suntsuisme pour arranger au mieux ses intérêts.</p>
Du service des RH et du syndicat	<p>Nous répondons non au sujet de la comparaison au niveau du service des RH et du syndicat.</p> <p>Dans les deux pays, nous n'avons pas de syndicat au sens occidental du terme. Dans le cas du Japon, juste après la Seconde Guerre mondiale et durant la période d'incertitude de reconstruction, les syndicats et le Parti communiste japonais ont réellement exercé un rôle identique à celui des syndicats occidentaux. Avec le succès économique, les syndicats au Japon sont devenus des syndicats maison conformément à la tradition japonaise²¹, c'est-à-dire ils ont abandonné l'agressivité revendicative au sujet de la redistribution d'une fraction importante de bénéfices de l'entreprise.</p> <p>Dans le cas de la Chine, le syndicat est un syndicat idéologique de l'État. C'est un prolongement du PCC au niveau de l'appareil économique. Étant ainsi, il peut se retourner aussi bien contre les ouvriers si ces derniers s'écartent de la ligne directrice voulue par le gouvernement et contre l'entreprise au besoin. C'est un moyen de contrôle de l'État dans l'entreprise. C'est une caractéristique du légisme chinois avec ses tentacules couvrant toutes les sphères.</p>
Du climat du travail	<p>Nous répondons non au sujet de la comparaison au niveau du climat de travail.</p> <p>Au Japon, le climat de travail reflète la mentalité japonaise façonnée au cours des Tokugawa. Une mentalité fondée sur le compromis des idées légistes et confucéennes traduites en mœurs, coutumes et normes. L'harmonie est vécue dans la réalité et c'est officiel. En Chine, le Chinois est enclin à afficher une mentalité légiste, c'est-à-dire que son travail ne concerne que ce que l'entreprise a assigné comme tâches. Le climat de travail n'est guère serein en raison des intérêts égoïstes²² de chacun des employés alors que, au Japon, les intérêts du groupe priment sur les intérêts individuels (aussi bien en entreprise qu'à l'extérieur). L'harmonie constitue le leitmotiv officiel du gouvernement. Toutefois, elle n'existe que peu dans les faits.</p>
Des relations de travail	<p>Nous répondons non au sujet de la comparaison au niveau des relations de travail.</p> <p>Les normes et les coutumes japonaises constituent un ensemble de mesures (package) traitant des relations de travail internalisées socialement par les Japonais et réactualisées quotidiennement lors de l'exercice de son travail. Chez les Chinois, les relations de travail reflètent la nature contestataire du Chinois qui accorde le primat à ses propres intérêts (typiquement confucéen) et entre en conflit avec les autres, eux aussi accordant le primat à leurs propres intérêts. Il n'y a harmonie que s'il y a du donnant-donnant dans le cadre de la guanxi, forme de corruption et de collusion.</p>

²¹ La tradition japonaise réfère à l'absence de confrontation directe et à l'agressivité et non au syndicat en tant que tel.

²² L'égoïsme dans le confucianisme diffère de l'égoïsme occidental; il s'agit de considérer ici l'intérêt de sa propre famille d'abord.

CHAPITRE 12¹ :

STRUCTURES ET GOUVERNANCE D’AFFAIRES

La structuration des entreprises chinoises est à l’image de la structure étatique, à savoir complexe, obscure et bicéphale à tous les niveaux (ou presque). Pour aborder justement ce sujet, une revue bibliographique sur la structuration des organisations en Chine et au Japon est présentée. Ce sera suivi des résultats de notre enquête afin de répondre partiellement à notre question de recherche à la fin du présent chapitre.

12.1. LA STRUCTURATION DES ENTREPRISES CHINOISES ET JAPONAISES : UNE RECENSION DES ÉCRITS

Dans ce qui va suivre, nous commencerons avec la structuration des entreprises chinoises avant de traiter de celle des entreprises nippones.

12.1.1. LA STRUCTURATION COMPLEXE DES ENTREPRISES CHINOISES

Tout comme pour la stratégie, la structuration de l’entreprise sera abordée sous deux angles : la vision macro (types d’entreprises chinoises) et la vision micro (organisation interne).

12.1.1.1. DES ENTREPRISES CHINOISES AUX TYPES DE PLUS EN PLUS VARIÉS

De 1956 à 1980, il existait deux types d’entreprise en Chine : les entreprises d’État (appartenant au peuple entier) et les entreprises collectives (appartenant à une collectivité de citoyens seulement comme les coopératives). Depuis, d’autres formes, telles que l’entreprise privée, se sont rajoutées.

Les entreprises d’État ont un poids politique, économique et social important dans le paysage chinois et constituent le noyau de l’économie chinoise. Même dans les entreprises d’État, nous retrouvons deux types : les entreprises centrales, souvent de grandes entreprises (sous la tutelle d’un organe du gouvernement central) et les entreprises locales, majoritairement des PME (sous la tutelle d’un organisme du gouvernement provincial ou municipal). Ces entreprises ont une structure hiérarchique très lourde et sont souvent considérées peu rentables puisqu’elles embauchent beaucoup de personnel pour justement offrir un emploi au plus grand nombre de personnes possible, leur but n’étant pas de maximiser le profit. L’État éponge également leurs pertes et renfloue les caisses régulièrement.

¹ À moins d’indication contraire dans le texte, voici les principales sources utilisées : Bernier (1995), Domenach (2008), Eyraud (2000), Jolly (2011), Otsubo (1986), Suenaga (2000), Tsui (2010).

Ceci dit, pour ce qui est des types d'entreprises possibles pour les étrangers désirant investir en Chine et ouvrir leur propre compagnie, Jolly (2011) en énumère quelques-unes. Il s'agit du bureau de représentation, de la co-entreprise (la *joint-venture*) exogame et endogame, la filiale à capitaux étrangers (WFOE) avec ses trois variantes celle exclusivement créée *ex nihilo*, par acquisition ou par acquisition conjointe sans oublier le système de franchisage².

Depuis quelques temps, une nouvelle forme voit le jour notamment dans le secteur de l'aéronautique : le partenariat à risque partagé dans lequel, en général, les coûts et les bénéfices indirects sont répartis entre tous les partenaires participants. Ainsi, les partenaires travaillent fort pour s'assurer du succès commercial de leur entreprise puisque leur dû en est dépendant. Ce faisant, les risques de perte encourus si cette entreprise perd de l'argent sont minimisés. (USLegal, 2013)

12.1.1.2. LE PCC DOMINANT L'ORGANISATION INTERNE DES ENTREPRISES ÉTATIQUES CHINOISES³

Il est difficile de dissocier l'organisation interne des entreprises chinoises de l'organisation globale du pays puisque toute organisation chinoise dans laquelle l'État est actionnaire⁴ comporte quatre parties essentielles : le Parti, l'administration, le syndicat et la ligue de la jeunesse communiste. Ces deux derniers éléments sont subordonnés directement au Parti alors que l'administration peut l'être de manière directe ou indirecte : « Dans une usine, il y a deux départements, deux "systèmes" (*xitong*) : la cellule du Parti et l'administration, autrement dit la partie politico-syndicale et la partie économique. » (Eyraud, 2000 : 155)

En fait, comme le souligne Eyraud (2000), les activités de l'entreprise d'État peuvent être regroupées comme suit : activités administratives (actes de l'état civil, permis de résidence, dossiers du personnel), politiques (éducation politique des membres), sociales (logement, assurance maladie, éducation des enfants, loisirs) et planification des naissances (contrôle de la politique de l'enfant unique). Signalons toutefois que l'emprise des *danwei* (et donc indirectement celle du parti) sur la sphère sociale diminue de plus en plus (Domenach, 2007). C'est confirmé par Jolly (2011 : 9) :

² Consulter à cet effet l'annexe 38 pour avoir davantage d'informations sur chaque mode d'entrée.

³ Pour ce qui est des autres types d'entreprises (par exemple, privé), la structure pyramidale occidentale usuelle (dirigeants, cadres intermédiaires, employés de la base) est de mise. Nous préférons donc nous concentrer sur les entreprises étatiques qui sont uniques en leur genre et dont la structure est peu connue en Occident.

⁴ De manière générale, toute organisation étatique dont le PCC est au sommet s'appelle une *danwei*. Plus spécifiquement, dans une entreprise, c'est une unité de travail.

Avec l'érosion des entreprises d'État, les *danwei* ont eu tendance à se replier – il n'est par exemple plus nécessaire depuis 2003 d'avoir une recommandation de la *danwei* pour se marier ou recevoir un passeport. Inversement, si dans le passé les étudiants sortant de l'université trouvaient automatiquement un emploi dans une entreprise publique, ce n'est plus le cas aujourd'hui. Les *danwei* sont maintenant concentrées dans les entreprises publiques et les administrations. Elles n'existent pas dans les *joint-ventures* (avec partenaires étrangers) ni dans les entreprises privées. Elles sont plus représentées au nord de la Chine qu'au sud.

Tableau 12 - 1 : Zoom sur les différentes organisations d'une entreprise étatique chinoise

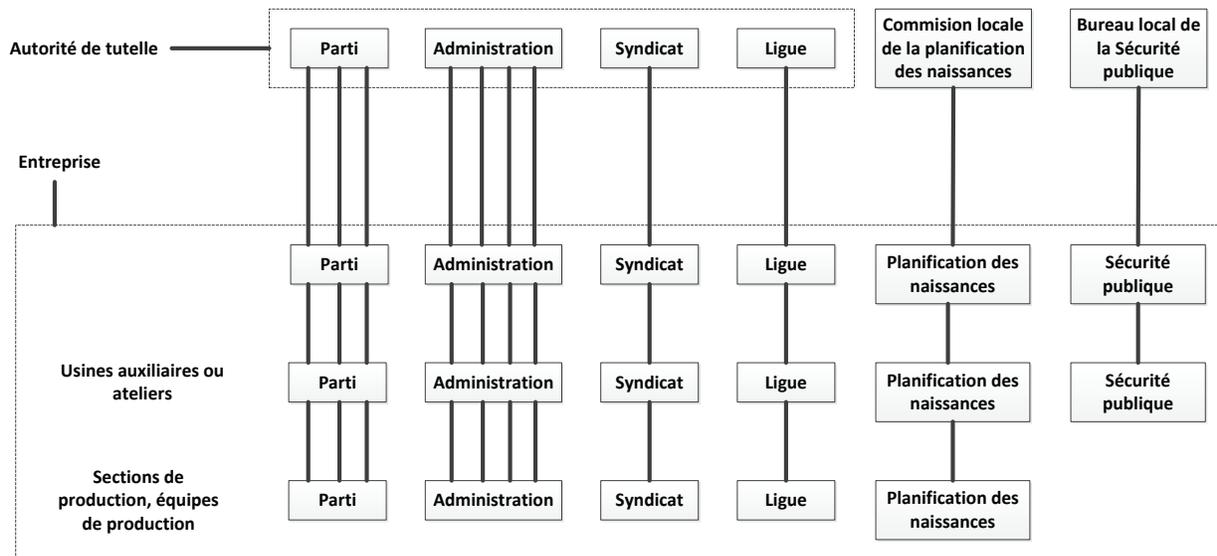
L'organisation administrative	Au niveau de l'organisation administrative (partie économique) de l'entreprise, avant les réformes de 1995, les paliers hiérarchiques étaient peu nombreux : une structure simple (entrepreneuriale) de Mintzberg caractérisée par une centralisation du pouvoir, une coordination par la direction et une division des tâches faible. Le nom et les fonctions des services/sections étaient quasiment identiques partout. Ceci n'est plus le cas aujourd'hui ⁵ .
L'organisation du Parti au sein de l'entreprise	Au niveau de l'organisation du Parti au sein de l'entreprise, en fonction du nombre des membres, il existe un comité du parti, un comité de cellule générale et un comité de cellule. Les deux premiers se retrouvent dans les grandes et moyennes entreprises, les derniers se retrouvent dans les entreprises de moins de 100 employés. Le comité du Parti est dirigé par un secrétaire et un secrétaire-adjoint qui sont équivalents respectivement au grade de directeur et directeur-adjoint. Sous leurs ordres se retrouvent le département de l'organisation et le département de la propagande. Si l'entreprise est grande, elle peut avoir deux autres départements (celui du front uni et celui des affaires militaires). En parallèle, chaque atelier de l'usine aura une cellule et l'ensemble des cellules de l'entreprise constitue la cellule générale. Si le nombre de membres est suffisant, il y a également un comité de production dans lequel se trouve la Ligue de la jeunesse communiste (Eyraud, 2000) ⁶ . Dans toutes les activités publiques, le PCC est présent aux plus hauts échelons. Par exemple, dans une université, le secrétaire du parti est placé plus haut que le président de l'université lui-même. Pareillement, dans une entreprise publique comme China Mobile, le secrétaire du parti est lui aussi le patron du président de l'entreprise. [...] Le gouvernement ou ses représentants nomment les principaux dirigeants et managers. L'appartenance au PCC est souvent un présupposé. Ainsi, dans les cent vingt-huit premières entreprises publiques, 100% des patrons sont membres du PCC. Dans les douze milles entreprises publiques au niveau provincial et municipal, au-moins 90% des patrons sont membres du PCC. Même dans les grandes entreprises privées, 10% à 20% des dirigeants sont membres du PCC. (Jolly, 2011 : 11 et 14)
L'organisation du syndicat	Chaque entreprise d'État et chaque co-entreprise ont un syndicat dirigé par un président (au même grade qu'un directeur adjoint) avec parfois un vice-président. Tout comme pour l'organisation du Parti, il y a une organisation syndicale au niveau de l'entreprise et de l'équipe de production. Il y a donc un syndicat au sein de chaque atelier et un syndicat regroupant les branches syndicales des bureaux de l'organisation. Dans chaque bureau et dans chaque atelier, il y a, selon la taille de l'entreprise, soit des branches syndicales (dirigées par un président) soit des groupes syndicaux (dirigés par un chef de groupe).

Notons que toutes ces différentes parties se superposent et donnent une structure assez complexe et difficile à comprendre. Eyraud (2000) a réussi à schématiser l'ensemble des différentes branches constitutives de l'entreprise étatique chinoise que voici :

⁵ Consulter à cet effet l'annexe 45 qui montre un organigramme typique avec son organisation administrative.

⁶ Consulter à cet effet l'annexe 46 qui montre l'organisation du Parti dans une entreprise.

Figure 12 - 1 : Cas 1 démontrant les liens entre les branches de l'entreprise (© Eyraud, 2000 : 174)



Il existe une deuxième possibilité de schématisation des liens entre les différentes branches constitutives de l'entreprise étatique chinoise qui implique les comités locaux du parti⁷. Cependant, une mise en garde est de mise (Eyraud, 2000 : 176) :

Ces deux schémas sont toutefois trompeurs. En effet, il ne faut pas oublier qu'un schéma est représentation d'un phénomène ; en tant que tel il induit une certaine conception du phénomène en question. Or, les éléments matérialisés dans le schéma par un rectangle ne sont pas si délimités qu'il n'y paraît. Au contraire, dans la réalité de l'entreprise, ils sont souvent enchevêtrés, imbriqués les uns dans les autres.

La gouvernance corporative et d'affaires : C'est en 1990 que ce concept occidental fait son entrée en Chine où il fut fort apprécié. D'ailleurs, l'année 2005 a été déclarée l'année de la gouvernance corporative durant laquelle diverses lois⁸ ont été amendées et de nouvelles réglementations ont été mises à jour (Tsui, 2010). Les lignes directrices de l'OCDE (2004 : 5-10) que voici sont généralement suivies mais adaptées au contexte chinois :

- Le cadre juridique et réglementaire dans lequel les entreprises publiques exercent leurs activités doit garantir des règles du jeu équitables sur les marchés où les entreprises publiques et celles du secteur privé sont en concurrence, afin d'éviter les distorsions du marché. Ce cadre doit s'inspirer des Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, avec lesquels il doit être parfaitement compatible. [...]
- L'État doit se comporter en actionnaire éclairé et actif et définir une stratégie actionnariale claire et cohérente de manière à garantir que le gouvernement des entreprises publiques est exercé de façon transparente et responsable, avec tout le professionnalisme et l'efficacité nécessaires. [...]
- L'État et les entreprises publiques doivent reconnaître les droits de tous les actionnaires et, conformément aux Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, veiller à ce qu'ils bénéficient d'un traitement équitable et d'un accès équivalent aux informations sur l'entreprise. [...]

⁷ Consulter à cet effet l'annexe 47.

⁸ En fait, c'est suite à l'affaire Enron chinoise concernant l'enquête sur la compagnie Ying Guang Xia en septembre 2001 que l'État chinois s'est rendu compte de l'échec (jusqu'à ce moment) de la gouvernance corporative en Chine et de la nécessité d'être plus sévère. (Tsui, 2010)

- L'État doit conduire une politique actionnariale prenant pleinement en compte les responsabilités des entreprises publiques vis-à-vis des parties prenantes et obliger les entreprises publiques à rendre compte des relations qu'elles entretiennent avec les parties prenantes. [...]
- Les entreprises publiques doivent observer des normes de transparence rigoureuses conformément aux Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE. [...]
- Le conseil d'administration d'une entreprise publique doit avoir les pouvoirs, les compétences et l'objectivité nécessaires pour assurer sa fonction de pilotage stratégique et de surveillance de la direction. Le conseil d'administration doit agir en toute intégrité, et être responsable des décisions qu'il prend.

Le conseil d'administration et le conseil de surveillance se retrouvent dans la partie administration. Comme rapporté par Tsui (2010 : 13), le conseil de surveillance est souvent critiqué parce qu'il a plutôt une fonction symbolique que pratique et concrète. L'indépendance est difficile à maintenir en raison des liens enchevêtrés montrés plus haut et de l'intervention de l'État dans les affaires de l'entreprise (interférence politique de l'état dans les affaires économiques). Avoir un directeur indépendant est souvent vu comme une fonction honoraire. Enfin, les lois et les réglementations ne sont ni détaillées ni claires, ce qui crée beaucoup de flou une fois face à un problème. (Tsui, 2010)

12.1.2. JAPON : UNE STRUCTURATION DYNAMIQUE ET ÉLASTIQUE EN RÉSEAU

Avant tout, attardons-nous brièvement sur la structuration de l'entreprise, qui se doit d'être vue d'un point de vue macro (position de l'entreprise au sein du conglomérat) et d'un point de vue micro (fonctionnement interne).

12.1.2.1. LES ENTREPRISES ET LES CONGLOMÉRATS : LES RÉSEAUX DANS LE RÉSEAU

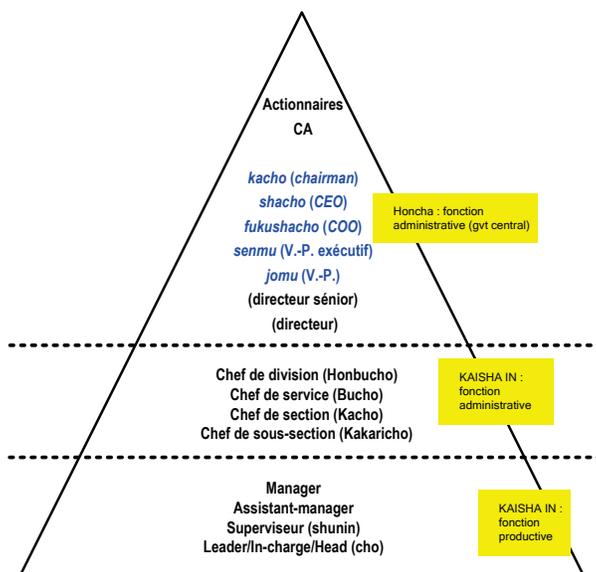
Tel que vu précédemment, les grandes entreprises japonaises se regroupent dans les réseaux connus sous le nom de keiretsu. Cette forme d'organisation est marquée d'interactions et d'obligations de nature pécuniaire (par exemple, aide à une entreprise éprouvant des difficultés) et humaine (par exemple, échange d'information et de personnel, le *shukko*). Le fonctionnement est à l'image d'une toile d'araignée où les liens sont tissés serrés. Notons que, en 2008, il existait au Japon 4 700 000 PME (99.7%) contre 13 000 grandes entreprises (0.3%). Les premières embauchent 29 960 000 employés (68.6%) alors que les secondes emploient 13 710 000 personnes (31.4%). (Ministry of Internal Affairs and Communications, 2008)

12.1.2.2. L'ENTREPRISE ET L'ORGANIGRAMME : LE RÉSEAU EN TOILE D'ARAIGNÉE

La structuration de l'entreprise et son organigramme sont complexes. Une entreprise ne dévoile jamais son organigramme au complet, elle se contente de présenter le haut management. Ce dernier comprend plusieurs paliers dont le titre le plus élevé est celui de président (*shacho*) qui est, dans plusieurs cas, symbolique seulement. Il faut noter que l'enregistrement d'une entreprise au Japon exige la désignation par une assemblée d'actionnaires d'un comité de gestion présidée par un directeur (*Torishimari-yaku*),

c'est-à-dire le seul qui détient le sceau de l'entreprise et le seul à prendre les engagements dont il est juridiquement responsable. Il y a également le *Jomukai* qui est la réunion du comité exécutif. La hiérarchie n'est pas considérée comme un poids ou un handicap, car les compétences de chacun sont utilisées au maximum et personne n'est confiné dans un rôle déterminé et intangible. (Otsubo, 1986)

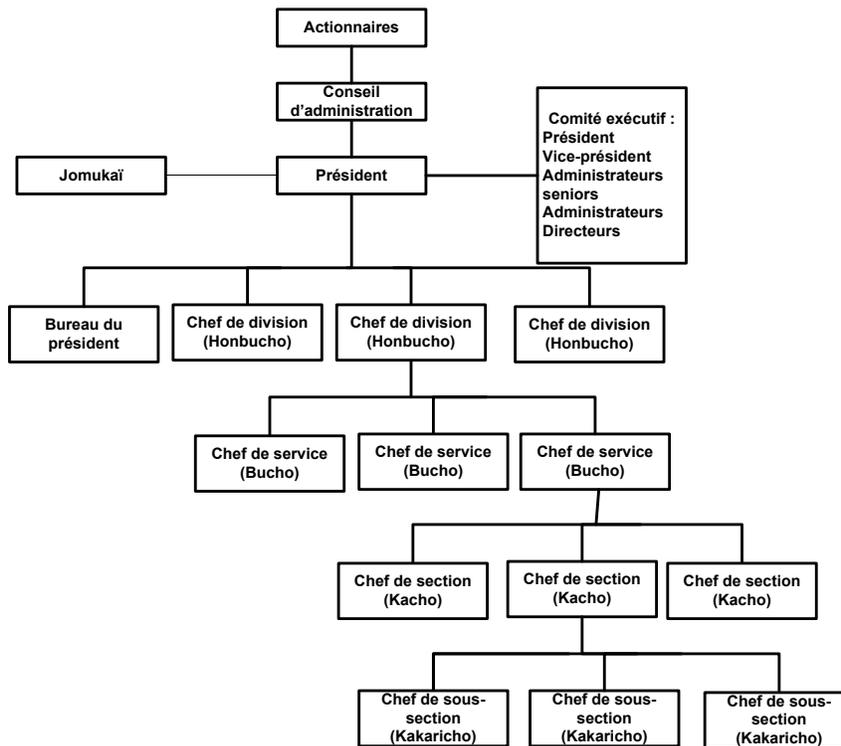
Figure 12 - 2 : Exemple d'organigramme partiel (côté visible)



À cet organigramme « juridique » correspond un organigramme fonctionnel qui est laissé à la volonté du comité d'entreprise. Les employés sans exception sont comme les soldats du samouraï et c'est au samouraï de les disposer selon la façon qui sied à sa stratégie et ses tactiques⁹. Cet organigramme est changé une fois par année à la fin de l'année fiscale en avril (en général) pour refléter les nouveaux changements apportés (ex. promotions, départs à la retraite, rotation de poste...). Donc, l'organigramme offre plus d'élasticité pour atteindre les objectifs. Si, en haut de la pyramide, seul le directeur est visible. En bas de la pyramide, les *kakaricho* (chefs des sous-sections) sont également visibles parce qu'ils sont en contact direct avec l'extérieur de l'entreprise (ex. service à la clientèle). Entre ces deux, tous les employés exécutent leurs tâches sans avoir à souffrir une hiérarchie sclérosée.

⁹ Analogie utilisée pour signaler, entre autres, que l'esprit militaire imprègne le monde du travail japonais, notamment en termes de stratégie. Rappelons que les samourais se sont retrouvés à la tête des entreprises à l'ère Meiji. De plus, pour punir les cadres japonais, ils sont envoyés par l'entreprise dans des camps militaires de redressement dédiés à les rééduquer pendant 13 jours (Remael, 2009)

Figure 12 - 3 : Version japonisée de l'organigramme (© traduit d'Otsubo, 1986)



Ces nombreuses subdivisions ont été créées pour satisfaire le désir de certains d'avoir un statut hiérarchique. Ces derniers peuvent avoir le poste de gestionnaire à titre nominal seulement sans qu'ils n'aient forcément des subordonnés ou une secrétaire. (Otsubo, 1986) De plus, de façon globale, le poids du titre et sa valeur se ressentent dans la façon dont quelqu'un s'adresse à la personne (importance du statut, héritage confucéen).

Rappelons que les samouraïs qui étaient des guerriers¹⁰ se sont retrouvés à l'ère Meiji à la tête de ces entreprises. Donc, l'esprit militaire y a été transposé. Tout comme dans l'armée, chaque personne parle à l'autre en faisant référence à son grade (ex. caporal), il en est de même pour les Japonais, c'est ce qui fait qu'ils sont soucieux du statut de leur interlocuteur et très chatouilleux sur le sujet. Il est attendu de la personne (quel que soit son statut hiérarchique) qu'elle utilise le titre de son interlocuteur, et ce, en toutes circonstances même dans un bar.

Pour terminer, les deux piliers de la gouvernance corporative (le conseil de surveillance et le conseil d'administration) sont très importants et présents dans l'entreprise nippone. Leur rôle est double

¹⁰ Consulter l'annexe 48 traitant des dénominations de la hiérarchie dans les entreprises japonaises.

comme l'explique Suenaga (2000) : d'une part, la gouvernance corporative agit afin de s'assurer qu'il n'y a pas de scandales impliquant l'entreprise; d'autre part, elle permet de diminuer la probabilité d'une faillite de l'entreprise durant une période de récession. De plus, au tournant de l'année 2000, la gouvernance corporative est devenue très politisée, obligeant ainsi le monde des affaires à réformer le tout. D'ailleurs, des leaders du monde des affaires nippon ont suggéré des amendements aux règlements entourant la gouvernance corporative au Japon. Une grande marge de manœuvre est accordée aux gestionnaires qui ne doivent guère ignorer la responsabilité sociale de l'entreprise.

Pour paraphraser Suenaga (2000), le compromis se retrouve également au cœur de la gouvernance corporative. Le conseil d'administration et le conseil de surveillance supervisent et contrôlent les administrateurs qui sont les gestionnaires réels. Les administrateurs et les auditeurs sont nommés par l'assemblée générale des actionnaires. Les auditeurs supervisent la gestion des administrateurs et les gestionnaires qui, eux-mêmes, sont surveillés par le conseil d'administration. Une sorte de système de double vérification afin d'éviter des scandales et des dérives.

12.2. LES STRUCTURES ET LA GOUVERNANCE D'AFFAIRES EN CHINE : RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Le PCC semble être dans toutes les entreprises grâce à ses diverses «antennes».

Une structure interne complexe aux origines millénaires.

Nous sommes la plus vieille bureaucratie au monde. Alors, ne soyez pas étonnés de la trouver complexe à comprendre! Nous avons eu plus de deux millénaires pour la perfectionner! C'est certain que l'on a des structures assez difficiles à comprendre et plus l'entreprise est grande, plus c'est compliqué, mais c'est justement ce qui fait notre charme et notre mystère, non?!¹¹ (K)

Cette idée de complexité a été reprise par beaucoup d'informateurs dont les anonymes. Tenter de reproduire la structure sur papier sous forme d'organigramme est un exercice fort difficile et ne reflète pas nécessairement la réalité avec tous les liens existant entre les diverses entités d'une grande organisation chinoise¹². L'organigramme a atteint ses limites avec le modèle chinois. Tout ce qui peut sauter aux yeux est la multitude de paliers hiérarchiques : «C'est très hiérarchique, chaque palier donne des ordres au palier suivant. C'est unidirectionnel.» (B) Même les entreprises étrangères sur place reproduisent ce modèle : «La hiérarchie est importante pour nous, les Chinois. Chacun connaît sa place

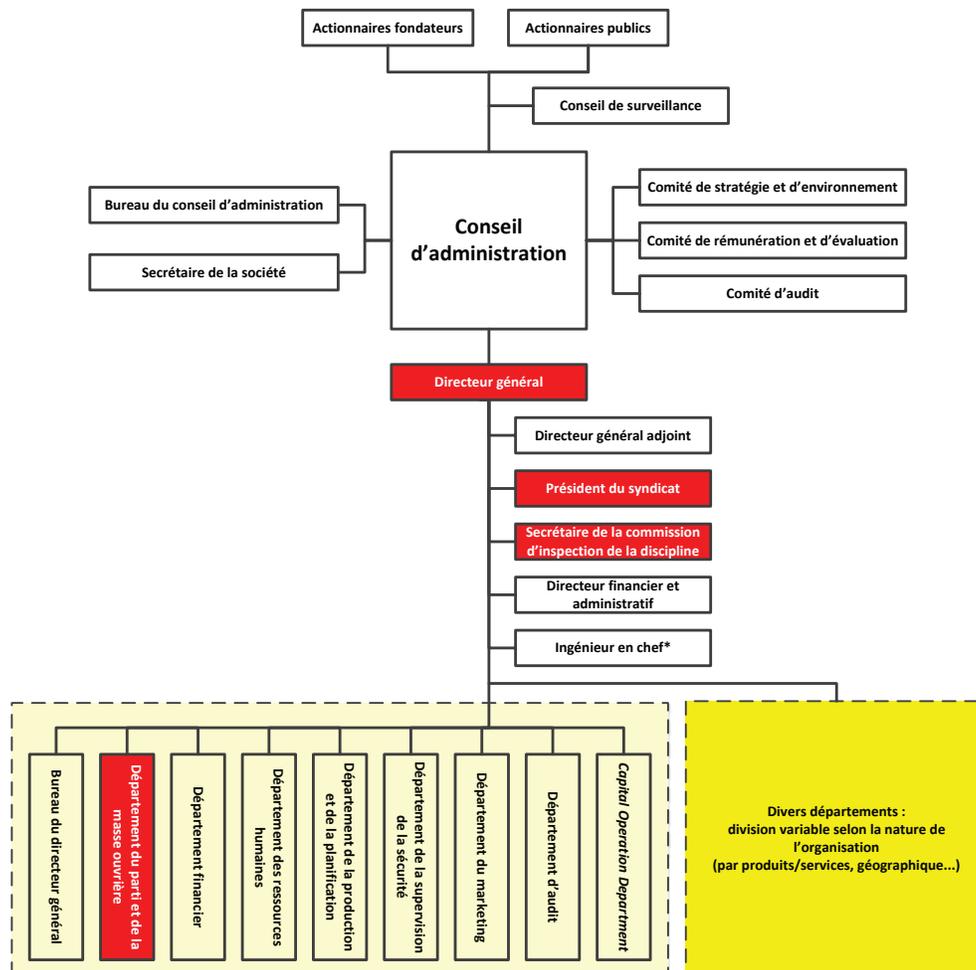
¹¹ Observation : Rire et sourire en coin.

¹² Évidemment, dans une petite organisation, c'est plus facile à reproduire : «C'est simple, nous sommes une petite entreprise qui est une filiale d'une plus grande à l'étranger. Il y a moi, le patron et le reste, les employés.» (X)

et respecte son supérieur. Mes employés me doivent respect. Je suis leur patron. Mais il y a beaucoup de liens qui sont difficiles à décrire. N'essayez même pas de comprendre!» (D)

Nous avons donc tenté de comprendre la structure et la gouvernance d'affaires des grandes organisations étatiques puisque certains informateurs (E, K, M, P, Q, S) ont eu l'obligeance de nous montrer et de nous expliquer du mieux qu'ils peuvent leur structure. Certains nous ont même donné une copie à consulter pour exploitation dans des fins de recherches et non à utiliser telle quelle avec les noms des individus et des services stratégiques. De manière générale, la structure est presque la même partout (à quelques différences près) dans les compagnies étatiques selon l'informateur S. Le résultat donne ce qui suit :

Figure 12 - 4 : Structure d'une organisation étatique chinoise



Tout d'abord, voici quelques commentaires sur les éléments de la structure (P, Q, S, B) :

Tableau 12 - 2 : Commentaires sur les éléments de la structure

Actionnaires	<p>Il n'est pas automatique d'avoir deux types d'actionnaires (les fondateurs et le public). Il se peut qu'il n'y ait qu'un seul actionnaire, à savoir l'État (incluant le PCC et ses divers organes). Les actionnaires fondateurs peuvent être d'autres compagnies du même holding et/ou l'État.</p>
Conseil de surveillance	<p>Il contrôle les opérations normales de toute la compagnie, la discipline, les comportements non éthiques... Il s'assure que toutes les lois chinoises et les règlements sont respectés. Il est composé d'un président sélectionné par le groupe, de différents membres (des actionnaires venant de plusieurs compagnies).</p>
Conseil d'administration	<p>Il comprend trois membres dont le directeur général, le directeur général adjoint et l'officier général adjoint (<i>Deputy Chief Officer</i>). Il s'occupe de coordonner les diverses activités des comités en charge de la stratégie, de la rémunération, de l'audit (comptabilité interne, coûts seulement); le bureau et les secrets de la compagnie...</p>
Directeur général	<p>Il a comme bras droit (en support) un secrétaire qui détient une position dans le PCC. Il a la même responsabilité au niveau de l'emploi pour superviser les employés et focaliser sur eux. Il représente le gouvernement chinois, le PCC pour superviser toute la compagnie. C'est la même personne que le président du syndicat (<i>Chairman of the Labor Union</i>), la même que le directeur général adjoint (<i>Deputy General Manager</i>).</p>
Syndicat	<p>Il est choisi. Il doit approuver une fois par an les états financiers. En général, le haut management comprend 2 personnes du syndicat non choisies pour leur pouvoir mais pour leur nombre tout simplement.</p>
Comité de discipline	<p>Il s'assure que la conduite de tous est en ligne avec celle du PCC, de ses idées et de ses règlements et lois. «Le Parti a une théorie : l'idéologie doit être suivie, l'idéologie doit être connue de tous. D'ailleurs, on distribue le livret rouge (<i>The Red Book</i>) aux personnes-clés de la compagnie.¹³» (s)</p>
Ingénieur en chef	<p>Quand l'entreprise œuvre dans les infrastructures, la production, l'énergie ou autres secteurs demandant l'expertise d'ingénieurs, ce poste existe.</p>
Département du PCC ou comité du PCC	<p>Ce comité est impliqué dans un travail de routine en gestion; il est de moins en moins influent. Il s'identifie rarement comme le PCC (on ne s'identifie pas comme tel devant les étrangers, mais tout le monde le sait selon les dires de l'informateur S). Deux heures par semaine sont prévues pour l'éducation du parti. La corruption est un problème préoccupant pour lui. Ce comité surveille tout pour que personne ne vole, ne se comporte mal, ne gère mal ou n'agit avec corruption. Il arrive que le président de la compagnie soit le secrétaire du PCC.</p>
Département d'audit	<p>C'est un service très important, voire vital avec celui de la comptabilité.</p>
Management au niveau des divers départements	<p>Comme expliqué par l'informateur S... Les caractéristiques des structures des compagnies chinoises sont uniques en leur genre. Nous avons des comités de gouvernance et le management. Ce dernier est presque le même, il décide, mais le tout est centralisé par les membres du conseil d'administration qui ont une routine quotidienne. Il y a tout un système hiérarchique avec les cadres supérieurs exécutifs des divers services (RH, Marketing, Finance, Comptabilité, Logistique). En général, 2-3 services relèvent d'un cadre exécutif.</p>

Les relations au sein des structures étatiques chinoises sont très enchevêtrées. Une même personne peut porter plusieurs chapeaux en même temps et ainsi cumuler plusieurs fonctions, ce qui augmente la difficulté à répartir et à comprendre le fonctionnement.

Ceci dit, même au sein des départements usuels, le PCC s'y retrouve jusqu'à la plus petite échelle représenté par ses services (celui de l'organisation, celui de la propagande et la Ligue de la jeunesse communiste) avec leurs différentes cellules départementales, de section et sous-sections.

¹³ Observation : L'informateur S nous a fièrement montré ce livret écrit en chinois.

Des relations tripartites de plus en plus renforcées ou le triangle d'airain japonais à la sauce chinoise.

Le gouvernement s'est bien rendu compte que des relations étroites avec les universités et les entreprises constituent un facteur clé de succès important qui ne fait qu'aider la Chine dans son développement économique. Ce trio travaille de plus en plus main dans la main.

D'abord, traitons du couple **gouvernement – entreprises**. Les entreprises courtisent le gouvernement et entrent dans ses bonnes grâces en commençant d'abord par entrer dans les visées du gouvernement via le plan quinquennal. «Notre département de marketing maintient de bonnes relations avec l'État, car nous dépendons de lui.» (P) «On entretient des relations avec le gouvernement (2 - 3 jours par semaine).» (F) Il y a coopération et échange continuel comme expliqué par l'informateur C :

Il existe des relations entre les universités - le gouvernement – les entreprises. Le gouvernement a une fenêtre et un droit de regard sur le privé et les co-entreprises qu'il visite régulièrement (en général une fois par an). Les co-entreprises envoient leurs managers de haut niveau établir des contacts avec le gouvernement pour tenter de trouver des opportunités d'affaires.

Ensuite, se trouve le couple **gouvernement – universités**. Le gouvernement travaille également de concert avec les universités pour les rendre plus performantes, pour offrir des programmes nouveaux qui conviennent à la réalité du marché du travail et pour repérer les meilleurs candidats, les futures élites :

«Le gouvernement établit de bons rapports avec les universités et crée des programmes pour repérer/développer des talents, des experts et la connaissance. C'est le cas, par exemple, à Shanghai avec l'université Fudan et à Beijing avec l'université Tsinghua. Chaque université a son pôle d'expertise.» (B) «Les universités sont considérées comme un très bon bassin de candidats potentiels et on travaille avec elles dans des projets communs. Le système dual comme celui de l'Allemagne n'existe pas, mais les possibilités de stages sont bonnes, ce qui accélère le recrutement.» (C)

Enfin, il y a le couple **entreprises–universités**. Les entreprises établissent également des liens de coopération avec les universités. Elles peuvent financer, par exemple, des programmes de recherches spécifiques. Elles servent également de réserves intéressantes en main-d'œuvre qualifiée. «Par exemple, on visite les associations et les universités pour recruter et pour échanger et coopérer sur des projets importants pour nous.» (F)

12.3. RETOUR SUR LA QUESTION DE RECHERCHE : EST-CE QUE LA CHINE EST LE NOUVEAU JAPON DU XXI^e SIÈCLE?

Pour répondre à cette question, nous reviendrons sur les divers plans de comparaison soulevés dans l'enquête.

Tableau 12 - 3 : Retour sur la question de recherche (structures et gouvernance d'affaires)

Comparaison au niveau ...	Réponse à la question «Est-ce que la Chine est le nouveau Japon du XXI ^e siècle?»...	Ce qui est à nuancer ici...
<p>Des structures et de la gouvernance d'affaires</p>	<p>Nous répondons non au sujet de la comparaison au niveau des structures et de la gouvernance d'affaires.</p> <p>En effet, les structures chinoises actuelles ressemblent aux structures historiques japonaises prémodernes de l'ère Nara durant laquelle les Japonais avaient importé le système chinois des structures étatiques (Reischauer, 1973). Profondément influencées par le légisme, les structures étatiques chinoises sont établies de manière que chacune d'elles contrôle ou espionne l'autre. Nous retrouvons les structures dans le gouvernement des Han dans lesquelles les ministres assis à gauche espionnaient ceux assis à droite et vice versa (Fukuyama, 2011). Conformément à cette norme culturelle, la Chine d'aujourd'hui multiplie les structures, les nœuds et les connexions afin de créer des boucles de rétrocontrôle intégrées aux structures. Viennent s'ajouter les services de contrôle externe au service du PCC qui jouent le rôle des eunuques de l'époque des Ming. Rappelons que le légisme aussi bien que l'autocratie d'aujourd'hui cherche à insérer ses pions dans toutes les structures d'entreprises directement ou indirectement. Au Japon actuel, la simplicité et la clarté priment.</p>	
<p>Des relations tripartites universités – entreprises - gouvernement</p>	<p>Nous répondons oui au sujet de la comparaison au niveau des relations tripartites universités – entreprises - gouvernement.</p> <p>Aujourd'hui, la Chine emboîte le pas au Japon en tentant de reproduire le modèle nippon qui est à l'origine de son succès après la Seconde Guerre mondiale.</p> <p>Cependant, rappelons que l'institutionnalisation du savoir a commencé en Europe à partir de la Renaissance et l'Âge classique pour aboutir à la révolution technique durant les temps modernes. C'est une caractéristique de l'Europe moderne. Notons que le Japon, durant les Tokugawa, grâce aux études hollandaises à Nagasaki, a réussi à constituer un savoir européen et à s'en inspirer pour se moderniser au plus tôt. Ce timide savoir a servi au réveil japonais et a hâté son ouverture sur la grande révolution industrielle qui se passait en Europe qu'il ne voyait qu'à travers la dimension des bateaux étrangers dans les ports, leur moyen de propulsion et la puissance de leurs canons.</p> <p>La Chine, quant à elle, n'a jamais eu d'institutions scientifiques et techniques pour gérer le savoir, l'accent étant mis sur les études littéraires et la formation des mandarins.</p>	<p>Une nuance est à faire au niveau du financement qui, dans le cas de la Chine, dépend entièrement du gouvernement contrairement au Japon où le secteur privé et le gouvernement s'associent pour développer la recherche universitaire.</p>

CHAPITRE 13 :

DIRECTION DES PERSONNES

La qualité de la direction des personnes au sein d'une organisation conditionne aussi bien le succès que l'échec, car le facteur humain est crucial. Pour répondre partiellement à notre question de recherche, nous commencerons par un compte-rendu bibliographique de la situation actuelle en matière de direction aussi bien en Chine qu'au Japon; ce sera suivi des résultats de notre enquête.

13.1. LA DIRECTION DES PERSONNES EN CHINE ET AU JAPON : UNE RECENSION DES ÉCRITS¹

Que nous soyons en Chine ou au Japon, le confucianisme marque grandement la direction des personnes au sein des entreprises.

13.1.1. CHINE : UNE DIRECTION PATERNALISTE À LA CONFUCÉENNE

Dans le monde de l'entreprise chinoise, une distinction importante entre le dirigeant et le manager est à faire. Le dirigeant est celui qui se trouve dans le haut de la pyramide hiérarchique. C'est lui qui planifie, organise, dirige. Il règle le moindre problème. C'est de lui qu'émanent les directives, les règlements... C'est la tête pensante autocratique de l'entreprise. Le manager, quant à lui, est un exécutant : il s'assure de l'application des directives du dirigeant. Il est également un intermédiaire entre le haut de la pyramide et la base (transmettre les directives vers le bas et les problèmes de la production vers le haut). Enfin, il est un contrôleur, dans le sens où il surveille les employés. La base de la pyramide hiérarchique est asservie, exécute les ordres et les directives sans discuter ni rechigner. Elle est telle qu'elle ne sait pas quoi prioriser ni quelle est l'urgence ou l'ampleur d'une situation critique quand elle se présente (Ascencio, 2007).

Le dirigeant centralise le pouvoir et la prise de décision. Les signes de son pouvoir sont clairs et visibles et il va jouer sur son pouvoir pour faire avancer les choses. Il s'attend à la considération reliée à son statut. Quant à la prise de décision, elle est toujours unilatérale et surtout provisoire. Quand le chef est charismatique, les employés s'attachent à lui et cela peut virer au culte. À titre d'exemple, Ren Zhen Fei, président de Huawei (une des plus grandes compagnies privées de télécommunications chinoises), « a instauré un style managérial bien à lui en asservissant ses employés à sa toute-puissante entreprise. Pour

¹ À moins d'indication contraire dans le texte, les principales sources utilisées sont les suivantes : Ascencio (2007), Domenach (2009), Dourille-Feer (2004), Fernandez et Zheng (2008), Ivanhoe (2009), Ouchi (1981), Watson (2007), Yoneyama (2008).

l'anecdote, les travailleurs de Huawei gardent sous leurs bureaux un petit matelas afin de pouvoir rester travailler le plus longtemps possible en passant la nuit sur place » (Atlantico, 2012).

L'éthique du gestionnaire chinois (dirigeant et manager) et ses valeurs sont fortement imprégnées du confucianisme. Son comportement est influencé par le légisme, le suntsuisme (« stratégisme ») et autres systèmes philosophiques qui font de lui un gestionnaire chinois typique et unique en son genre.

Le style de leadership paternaliste autoritaire est de mise. Toutefois, il est tempéré dans une moindre mesure puisque le leader confucéen chinois doit bien gérer son entreprise tout en prenant en charge le bien-être de sa collectivité exprimé en termes d'ordre, de sécurité, de richesse, de bonheur et d'éducation (Ivanhoe, 2009). L'absolutisme du chef, la hiérarchie et l'ordre ainsi que les principes moraux régissant les rapports sociaux et un système de valeurs entre gouvernants et gouvernés sont appliqués à la lettre (Fernandez et Zheng, 2008 ; Ivanhoe, 2009). Dans le modèle de gestion confucéen, le dirigeant est au-dessus de tout le monde et n'a de compte à rendre à personne. S'il manque à ses cinq vertus², les subalternes sont en droit de le renverser *manu militari* (Confucius cité dans Watson, 2007). Au sein d'une entreprise, c'est plus difficile à faire, mais les tensions montent et les escarmouches éclatent, menant parfois à la grève. Au printemps 2008, une grève d'au moins 1 000 ouvriers par jour³ a lieu dans le delta de la rivière des Perles, près de Canton (Domenach, 2009). Ce sont les jeunes qui osent davantage se révolter que les plus vieux, se plaindre et créer du grabuge quand ils n'en peuvent plus (RSGC, 2010).

Enfin, le leader agit avec prudence, diligence, politesse, sociabilité selon la Voie moyenne (aucun excès), sans passion ni violence, un pied sur terre et l'autre tourné en avant, vers l'avenir. Il a une volonté à deux volets : celui de la politique sociale dont l'horizon est le bien et celui de la connaissance dont l'horizon est d'apprendre de ses propres expériences.

13.1.2. JAPON : UNE DIRECTION PUREMENT NIPPO-CONFUCÉENNE

Le dirigeant japonais n'est pas une personne parachutée dans l'organisation grâce à ses connexions, à son nom ou à sa fortune. Il n'est pas un adepte de la théorie X de McGregor ni un aficionado des théories de Fayol et de Taylor. Il s'agit d'une personne qui a mérité ses galons dans l'entreprise et le respect de

² Par exemple, à la rectitude des gouvernants correspond la soumission des gouvernés ; à la bienveillance, l'obédience ; à la justice, la déférence ; à la sagesse, la loyauté ; à la fidélité, la constance.

³ En 2005, 87 000 incidents sont recensés contre 90 000 en 2006. En général, cela se passe dans les zones rurales en raison des expropriations ou des scandales industriels. (Domenach, 2009)

ses collègues grâce à sa sagesse, à son intelligence et à sa connaissance profonde des rouages de l'organisation. Il est comme un chef d'orchestre qui supervise son ensemble.

De plus, le dirigeant se considère comme n'importe quel employé. Ainsi, il peut, par exemple, balayer le parterre de la compagnie s'il constate qu'il est sale et il le fera sans rappeler à l'ordre les préposés d'entretien des lieux qui opèrent en principe à la fermeture des bureaux (selon l'esprit 5S). (Yoneyama, 2008) Ce n'est pas le seul exemple, il y en a une pléthore dont le cas de Haruka Nishimatsu, le chef de direction (président et *CEO*) de la JAL (Japan Airlines) qui prend le bus pour arriver au travail, qui mange à la cafétéria avec les employés, qui a coupé dans son salaire pour atteindre 90 000\$ US (touchant moins que les pilotes de la JAL) lors de la restructuration de la compagnie, qui s'habille dans un magasin à rayons et qui est très proche des opérations et de ses employés (Peterson, 2009; Kyung Lah, 2013).

Il n'existe pas un écart élevé entre le salaire du dirigeant japonais et celui de ses subordonnés. La pyramide des revenus est de 1 à 11 environ, contrairement aux États-Unis où c'est un rapport de 1 à 300 (et même plus) qui prévaut (ABCNEWS.COM, 2008 ; Mintzberg, 2007). Signalons que le salaire est variable puisque le tiers de la rémunération totale est constitué des bonis et des heures supplémentaires (Dourille-Feer, 2004), ce qui compense la rigidité du marché du travail. À cet effet, selon l'article 37 de la Loi sur les conditions de travail, il est stipulé que les salaires doivent être majorés de 25 % à 50 % quand l'employé fait des heures supplémentaires. Ces dernières ont diminué se situant autour de 134 heures par ouvrier, ce qui revient à 0,5 heure supplémentaire par jour ouvrable (Jung, 2011).

Enfin, comme le dirigeant japonais ne se considère pas comme un dieu, il peut commettre des erreurs qu'il reconnaît comme tous et qu'il essaye de corriger. Il se doit d'être à l'image du samouraï, idéal très prisé. S'il commet une erreur, il est le premier à se blâmer lui-même et il peut aller jusqu'à donner sa démission si la faute est grave comme ce fut le cas de Akio Toyoda, le chef de direction (CEO) de Toyota qui a été le premier à se blâmer et à s'excuser publiquement lors du rappel des voitures à la fin de 2009 (AP, 2010) et qui a même pleuré en public lorsqu'il était en train de remercier ses employés pour leur support (Reuters, 2010).

En matière de prise de décision, chacun, de la base au sommet de la hiérarchie, a son mot à dire. Elle est toujours provisoire, remise en question perpétuellement et consensuelle. La prise de décision est élaborée sur le principe de l'adhésion et du consensus. À l'instar de l'Allemagne, l'entité cohérente que constitue l'entreprise japonaise trouve sa place dans son sens inné du consensus (le *nemawashi*). Concrètement, les décisions peuvent être prises à la suite d'une proposition du groupe de base, avec les discussions, les corrections et les approbations nécessaires des différents paliers de l'entreprise du bas

vers le haut. Si la proposition émane des dirigeants, les paliers successifs, vers le bas, l'examinent, la discutent et la corrigent jusqu'à ce qu'il y ait consensus, puis la proposition étudiée retourne vers le haut. Ainsi, chacun est assuré d'être entendu même s'il n'est pas d'accord avec la direction. Ce processus permet d'assurer l'adhésion et la compréhension, de recueillir un maximum d'idées et de ne pas faire porter tout le poids ou tout le mérite d'une décision sur une personne.

Le dirigeant et le supérieur sont choisis en fonction de leur aptitude à composer avec cette grande quantité d'échanges avec les collaborateurs et les employés, à l'encourager, à la faciliter et à promouvoir l'esprit d'équipe et l'initiative. Évidemment, ils sont généralement sélectionnés parmi les employés de l'entreprise⁴. Leur sens de l'appartenance au groupe et, en général, l'absence de visées personnelles sont leurs principales qualités, à côté de leur acceptation comme leader par la collectivité et de la confiance qu'ils inspirent à leurs employés. La ligne directrice suivie par le gestionnaire (et même les employés) concorde avec le code de conduite des samourais, le bushidô.

Selon Ouchi (1981), le gestionnaire japonais suscite constamment une remise en question de lui-même et de ce que fait l'entreprise, pour stimuler la créativité et le changement. Tout cela doit évidemment être mis en contraste avec les qualités ordinairement requises pour être cadre en Occident, et surtout avec la manière dont le cadre occidental mène sa carrière : de façon à hausser constamment, avant tout, sa propre valeur marchande. C'est donc plus l'ambition individuelle et l'autosatisfaction qui dominent chez ce dernier que l'esprit de groupe et l'autocritique. Enfin, le manager n'est pas parachuté de l'extérieur, mais il a été choisi selon des critères de bon « fonctionnement » avec les autres ; il sera donc accepté de tous.

Les critères de sélection des dirigeants ne sont pas la responsabilité d'une seule personne, car rappelons que l'employé circule dans l'entreprise ; il a donc été évalué par de nombreux supérieurs, et même si l'un d'eux, pour des raisons partiales, a été tenté de mal le juger, ce supérieur sera mal évalué à son tour, par son propre supérieur puisqu'il aura fait la démonstration de son incapacité à s'entendre avec un employé dont les mérites sont reconnus. Ainsi, le dirigeant a, avec cette légitimité, toutes les chances de voir son autorité plus facilement acceptée. Le pouvoir est donc assez diffus. (Inohara, 1991; Yoneyama, 2008)

⁴ N'oublions pas qu'il y a également le *amakudari* tel que présenté par Bernier (1995 : 182) : « Les grandes entreprises japonaises ne font à peu près jamais appel à l'extérieur pour combler un poste dans la hiérarchie de l'entreprise (la seule exception est cette pratique que l'on appelle *amakudari*, c'est-à-dire l'incorporation dans la haute administration des entreprises de fonctionnaires à la retraite, ceci, comme on l'a vu plus haut, dans le but de s'assurer de bonnes relations avec le ministère duquel ces fonctionnaires proviennent).»

Quand il est question d'autorité, ce n'est pas à confondre avec dirigisme ; le supérieur a plutôt un rôle d'animateur, de guide, d'entraîneur (*coach*) et de chef d'orchestre. Il n'est pas là pour recueillir de l'information et prendre une décision, mais pour orchestrer le débat, jusqu'à ce qu'un consensus émerge. L'entreprise s'arrange pour être informée par ses membres et, à son tour, elle les informe par divers mécanismes sur tout ce qui se passe à l'intérieur et à l'extérieur de ses murs, sur les projets, les orientations, les axes de recherche et développement, etc. Une telle pratique paraît lourde et consommatrice de temps, mais soulignons de nouveau que le temps de réponse des entreprises japonaises est inégalé. Le temps « perdu » dans ce processus sera largement compensé par la rapidité d'exécution. (Hofstede, 2013; Yoneyama, 2008)

Ceci dit, le Japon, contrairement à la Chine, n'a pas connu l'institution de l'esclavagisme et la traite des hommes. Les Japonais ont criminalisé l'esclavagisme. Par contre, ceux qui avaient une dette à payer devaient travailler, dans certains cas, toute leur vie. De plus, pour la famille japonaise, le droit à l'adoption était reconnu et permettait d'intégrer pleinement la personne adoptée qui devient membre de la famille à part entière et hérite, chose inconnue en Chine. Selon Fukuyama (1995), cet aspect de la famille japonaise a ouvert le chemin à la délégation de gestion en société japonaise alors que la Chine n'offre pas de telles perspectives où la gestion demeure le privilège du seul patron.

13.2. LA DIRECTION DES PERSONNES EN CHINE : RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Confucius a laissé sa marque dans l'imaginaire chinois qui s'en inspire depuis la nuit des temps.

Des points de vue convergents vers la description du gestionnaire confucéen.

«Quand tu es le patron, tu es l'employé de tes employés. Il faut être efficace en tant que gestionnaire. L'entreprise, c'est comme la famille. Toutes les décisions sont majoritairement prises par le dirigeant tout seul.» (N) «Je suis le patron, c'est moi qui décide et fait tout. Je suis comme le patriarche de la famille qui se doit de s'occuper et de prendre soin de ses enfants.» (X)

C'est la vision du patron chinois sur lui-même : un gestionnaire vu comme une figure paternaliste autoritaire, frôlant l'arrogance, qui n'en fait qu'à sa tête, qui décide de tout et qui s'occupe de ses enfants, c'est-à-dire de ses employés. Il est sûr de lui, fier de sa réussite, donne l'exemple, conseille, s'attend à ce qu'on lui doive respect, qu'on reconnaisse ses mérites et qu'on le flatte (N, X, L, Y). Il est également tourné vers l'action comme l'explique le manager de haut niveau L :

Le dirigeant chinois ne parle pas, il exécute (passe à l'action). Les étapes de formuler la stratégie et de faire des objectifs, ce n'est que du blabla. C'est comme les politiciens. Nous ne sommes pas des PPVP (*PowerPoint Vice-presidents*). Nous, nous sommes des dirigeants qui focalisons sur les plans d'action et leur exécution. Nous sommes réalistes, pragmatiques. Nous faisons tout pour avoir dans notre équipe quelques membres clé performants (*key performers*) et nous avons toujours en tête ce qui suit : Quelle est la solution maintenant?

Ces caractéristiques du gestionnaire confucéen sont relayées par les autres informateurs, peu importe leur palier hiérarchique. Le patron chinois a un gros poids sur les épaules (la responsabilité de réussir et de ne pas faillir) et il doit faire beaucoup de choses pour faire avancer son entreprise et réussir. Tout lui revient et ce n'est guère chose facile tel que rapporté par l'informateur M (staff sénior) :

Le leadership chinois est un style de management très typique. Le leader donne une idée quant au style de management appliqué dans l'entreprise. Les patrons sont très importants et puissants; ils peuvent décider, c'est une grosse responsabilité qu'ils ont, mais ils sont également facilement mutés/révoqués. Le manager a plus de responsabilités; il doit surveiller de très près; il doit contrôler; il doit savoir maintenir un certain niveau de pression sur l'employé; il doit être très efficace et efficient. [...]

Les gestionnaires chinois doivent savoir comment motiver/mobiliser, développer, compenser, flatter et évaluer. Cela fait partie de nos façons de faire. [...]

L'autonomisation (*empowerment*) est un concept fort important en Occident. En Chine, il l'est mais différemment.

Que vous vous trouviez dans une compagnie étatique ou privée, les patrons suivent les préceptes du confucianisme (ils demandent à apprendre sur ce sujet) et le taoïsme (ils tentent de l'appliquer dans la vie quotidienne au travail).

Cette vision est partagée par les gestionnaires de premier niveau qui, eux, se considèrent comme une courroie de transmission entre les patrons et les employés et vice versa. Ces gestionnaires ne se voient pas comme des managers au sens occidental du terme. Ils se voient comme des points de liaison (*bridge*) faisant partie d'un ensemble plus grand qu'est l'entreprise et l'État, particularité confucéenne puisque l'individu au sens occidental n'existe pas. Quand ils décrivent le gestionnaire chinois, ils parlent toujours de leur patron et non d'eux-mêmes! (F, D, K)

«Je fais ce que je veux et je décide dans les limites de mes prérogatives. Mes employés ne peuvent pas le faire. Ce n'est pas à eux de le faire. J'en fais de même avec mon patron. Chacun a sa sphère d'influence et n'empiète pas sur celle de l'autre. On est comme une famille : le grand patron, c'est le père qui veille sur ses enfants. Ses enfants veillent sur les leurs et ainsi de suite.» (D)

Les caractéristiques importantes qui ressortent tournent encore une fois autour de la famille, de la figure paternaliste : «Le manager chinois est gentil, équitable (*fair*), établit des rapprochements (*bridge*) entre les employés japonais dans notre cas et les Chinois; il explique. C'est un père. Il prend soin de la famille et des affaires des autres.» (F)

La notion de patron assurant l'harmonie dans son entreprise à l'image de l'État l'assurant au sein du pays, forme le noyau central de la pensée confucéenne, ressort également des propos que nous ont livrés les informateurs : «Le gestionnaire chinois est un père que l'on respecte, à qui on doit obéissance. Il a accumulé de l'expérience et il sait ce qui est bon et pas bon pour nous. Son but ultime est de maintenir l'harmonie dans son département, son entreprise.» (K)

Cette conception du rôle de gestionnaire selon les Chinois irrite au plus haut point les étrangers (H, J, Y) habitués à une conception occidentale totalement différente comme le rapporte l'informateur Y (un cadre intermédiaire / staff sénior) : «Je suis encore mal à l'aise de jouer le rôle qu'on m'assigne de par

ma position. Je ne suis le père de personne et je ne veux pas l'être! J'essaie de stimuler leur sens de l'initiative, en vain. C'est un rôle frustrant, du moins pour moi en tant qu'Occidental.»

Cette situation frustrante a fait réfléchir également l'informateur J qui livre le résultat de sa propre réflexion :

Les managers chinois ne sont pas normaux! Leur niveau de leadership proactif est très faible. C'est la même chose pour les gestionnaires ayant de haut potentiel pour assumer la relève dans l'entreprise. [...] Le processus des RH pour la performance des hauts managers est une boîte noire sophistiquée. Le gestionnaire n'aime pas le risque. Il peut passer des programmes de 3 jours sur le leadership et son développement pour lui permettre de choisir une compagnie qui concorde avec lui (*fit*) quant aux standards d'excellence (*SOE - Standards of Excellence*) et pour pousser sa proactivité en croyant en lui-même et en diminuant sa peur. Cela ne donne absolument rien! Il ne faut pas être très optimiste de ce côté. [...] Le système de coaching professionnel n'existe pas, mais il y a un système de mentorat mou (*a loose coaching system*).

Il semblerait que certains étrangers ont de la difficulté à concevoir cette différence comme l'explique l'informateur M :

Les Occidentaux viennent nous apprendre les spécificités culturelles chinoises, les gens aiment cela, mais après ils n'ont aucune idée si c'est efficace ou non. Les Occidentaux croient en la pensée magique : le gestionnaire chinois suivra une formation sur leurs théories et il changera du jour au lendemain ses façons de faire! Ce n'est pas réaliste! [...] Certaines théories occidentales ont été utilisées comme la performance, l'évaluation, les compétences, mais cela ne marche pas! Avant, le modèle de compétence utilisé est celui de la qualification seulement; même le gouvernement le fait pour sélectionner les directeurs, les leaders politiques... Par contre, il faut savoir que le leadership chinois est...
1/différent du leadership occidental et
2/que le management chinois est un management fonctionnant sur une base individuelle (jeune différent du vieux...).

Certains étrangers, plus réalistes et pratiques, s'accommodent du mieux qu'ils peuvent avec cette conception et ce rôle du gestionnaire chinois :

On sait. On obéit au patron et on l'écoute. On n'a pas le choix que de faire avec cela. Sinon, on court à la perte! Cela ne sert à rien de se lamenter et de perdre de l'énergie inutilement. En Chine, on suit les règles du jeu et on se conforme si on veut réussir et ne pas avoir de problèmes de performance au sein de notre entreprise! (A)

Ceci dit, un des éléments qui est revenu souvent lors de nos entretiens s'articule autour de la punition : alors que les Chinois en parlent normalement sans sourciller, les étrangers sont choqués, voire fascinés par cette responsabilité du gestionnaire chinois. L'informateur J présente le résultat de ses investigations à ce sujet :

Le système paternaliste de Confucius existe. C'est un état d'esprit dans lequel on éduque les enfants. On y apprend également comment punir. La punition n'est pas quelque chose de mauvais. Cela fait partie du processus d'apprentissage et de maturité. Les vieux punissent les jeunes. Le gestionnaire punit ses employés. Ainsi va la vie! *¡Hasta la vista!* [...] Le leader chinois est une figure paternelle qui va t'apprendre à devenir une meilleure personne comme être humain. D'ailleurs, c'est pour cela que l'index de la distance hiérarchique est élevé en Chine et c'est un des problèmes derrière l'absence de leadership proactif. [...] Parfois, le gestionnaire chinois choisit le silence. C'est plus sage. Une des façons de punir les enfants est de les obliger à se taire. Il ne faut parler que quand on vous pose une question. Il ne faut jamais

poser de questions. Et quand on parle, il faut toujours dire quelque chose de positif qui va donner une bonne image du patron ou du supérieur.

Cette idée de flatter le supérieur et de ne dire que des choses positives sur lui est d'ailleurs confirmée par les dires des informateurs P et Q, deux employés staff junior (se situant dans le bas de la pyramide). En décrivant le gestionnaire chinois en général et leur propre patron en particulier, ces employés n'ont eu que de bons mots pour leur patron :

«Le manager chinois est gentil (*kind*). Il assigne des tâches à ses employés. Il donne la documentation requise pour faire le travail. Il fixe les dates limites (*deadlines*) pour les projets et donne de la rétroaction (*feedback*) régulièrement. Il discute et change de plan aussi quand il le faut. Il s'assure que le nouvel employé a bien suivi sa formation (en général, elle dure un mois) durant laquelle il apprend à connaître le fonctionnement de la compagnie et les bases des systèmes utilisés.» (Q) «Le gestionnaire chinois est une personne logique, un expert technique, une pression sur les employés, c'est un grand frère ou un père. Il est gentil (*kind*); il est facile à vivre (*easy-going*); il prend toutes les décisions touchant les employés, mais celles le touchant, c'est son patron qui les prend pour lui.» (P)

Il est à noter que nous leur avons demandé de nous parler des points faibles, ces deux informateurs (P et Q) n'ont pu en présenter. Ce fut le silence!

13.3. RETOUR SUR LA QUESTION DE RECHERCHE : EST-CE QUE LA CHINE EST LE NOUVEAU JAPON DU XXI^e SIÈCLE?

Un seul plan de comparaison a été retenu dans ce chapitre, à savoir la direction des personnes de manière générale.

Tableau 13 - 1 : Retour sur la question de recherche (direction des personnes)

Comparaison au niveau ...	Réponse à la question «Est-ce que la Chine est le nouveau Japon du XXI ^e siècle?»...	Ce qui est à nuancer ici...
De la direction des personnes	Nous répondons <u>oui</u> au sujet de la comparaison au niveau de la direction des personnes. D'une manière générale, les gestionnaires chinois et japonais se ressemblent jusqu'à un certain point au niveau de leur mission et de leurs responsabilités sous-tendus par le légisme et le confucianisme.	La différence est que le manager japonais est à l'image d'un chef militaire qui a des troupes disciplinées à sa disposition tandis que le gestionnaire chinois est un guérillero à la tête de troupes indisciplinées. L'internalisation des valeurs confucéennes et légistes cristallisées dans les mœurs, les coutumes et les normes japonaises fait en sorte que le gestionnaire japonais a la tâche plus facile en raison de l'intersubjectivité assurée par la discipline de rigueur contrairement aux Chinois.

CHAPITRE 14 : **CONTRÔLE**

Le contrôle est le nerf de la guerre que ce soit pour le gouvernement ou les entreprises. Il permet de s'assurer que toutes les parties du système fonctionnent en harmonie, conformément aux objectifs visés. Nous verrons d'abord une revue bibliographique consacrée entièrement à cette thématique aussi bien en Chine qu'au Japon. Ensuite, nous présenterons nos résultats d'enquête sur le terrain pour aboutir à une réponse partielle à notre question de recherche.

14.1. LE CONTRÔLE EN ENTREPRISE EN CHINE ET AU JAPON : UNE RECENSION DES ÉCRITS¹

Tout comme pour la planification et la stratégie, le contrôle sera traité à deux niveaux, à savoir celui de l'industrie et celui de l'entreprise.

14.1.1. CHINE : LA TRIADE (ÉTAT CENTRAL – GOUVERNEMENT LOCAL - ENTREPRISE) ASTREIGNANTE DU CONTRÔLE

Puisque l'État se mêle de tout et impose les règles du jeu, il est alors de mise d'aborder la thématique du contrôle sous deux angles.

14.1.1.1. LES INDUSTRIES SOUS LE JOUG ÉTATIQUE

L'État contrôle tous les secteurs d'activité à tous les niveaux comme l'explique Jolly (2011 : 120) :

Le pouvoir politique chinois encadre d'une main de fer toutes les activités économiques conduites sur son territoire. Dans certains champs, la pression a été relâchée et les secteurs d'activité sont assez largement ouverts aux étrangers. En revanche, à l'opposé du spectre, certains secteurs sont totalement fermés. Plusieurs facteurs peuvent expliquer le degré d'ouverture d'un secteur donné : le niveau technique et managérial des entreprises chinoises, le caractère stratégique de l'activité, le contrôle que le pouvoir veut exercer sur les clients de l'activité, ses ambitions pour le secteur, ses engagements pris dans le cadre de son adhésion à l'OMC, etc.

Le tableau suivant présente l'ensemble des secteurs ouverts et fermés² :

¹ À moins d'indication contraire dans le texte, les principales sources utilisées sont les suivantes : Fayard (2006), Fernandez et Zheng (2008), Hsueh (2011), Jolly (2011), Tang (2000), Yoneyama (2008).

² Tableau tiré de Jolly (2011 : 120) et adapté à partir de Jolly (2011 : 113 – 152).

Tableau 14 - 1 : Les secteurs d'activité chinois ouverts et fermés aux étrangers

Secteurs ouverts	Secteurs encadrés	Secteurs entrouverts	Secteurs totalement ou quasiment fermés
<ul style="list-style-type: none"> • L'agroalimentaire • La grande distribution • La distribution spécialisée • Le luxe • Les chaînes de restauration rapide • Le matériel électrique 	<ul style="list-style-type: none"> • La construction automobile • La pharmacie • Les téléphones portables 	<ul style="list-style-type: none"> • La banque de détail, d'investissement et la gestion de fortune • Les infrastructures de réseaux de télécoms • Le tourisme 	<ul style="list-style-type: none"> • Le matériel militaire • Les médias • Les opérateurs de télécommunication • La production d'énergie • Le raffinage • Le transport aérien
⇒ Principalement des secteurs de la grande consommation où la concurrence est élevée, donc fragmentée.	⇒ Principalement des secteurs en développement en Chine où la structure concurrentielle est atomisée ou sous forme d'oligopoles fragés.	⇒ Principalement des secteurs de service grand public jugés sensibles où la structure concurrentielle est concentrée ou bien sous forme d'oligopoles fragés.	⇒ Principalement des secteurs de type B2B ou B2G où la structure concurrentielle est concentrée.

Ceci dit, comme l'emprise étatique varie selon l'importance du secteur d'activité perçue par lui, le tableau suivant présente un exemple de deux secteurs et du modèle dominant du contrôle étatique³.

Tableau 14 - 2 : Les modèles dominants du contrôle étatique dans certains secteurs

Secteur d'activité	Télécommunications	Textiles
Valeur stratégique perçue	Stratégique	Non stratégique
Modèle dominant du contrôle de l'État	Renforcement délibéré	Engagement décentralisé
Objectifs de l'État	Modernisation des réseaux, contrôle de l'information, contrôle des technologies et des infrastructures	⇒ <u>Objectifs des gouvernements locaux</u> : maximisation de l'emploi, investissements étrangers directs, recettes fiscales ⇒ <u>Objectifs du gouvernement central</u> : relations économiques extérieures
Relations État-industrie	Renforcer le contrôle du gouvernement central	Affaiblir le contrôle du gouvernement central
Méthodes utilisées par l'État	Règles spécifiques au secteur et règlements sur la structure de propriété, l'accès au marché, la certification des produits et des normes techniques	Ensemble de règles économiques générales au sujet de l'accès au marché, politiques macroéconomiques, règles et règlements locaux

Donc, le contrôle de l'État central sur les industries est plus ou moins poussé selon la valeur stratégique perçue du secteur d'activité. Autrement, c'est le gouvernement local qui prend le relais. En général, en analysant les actions gouvernementales, la cartographie du contrôle étatique peut être résumée comme suit⁴ :

³ Tableau traduit de Hsueh (2011 : 58).

⁴ Tableau traduit de Hsueh (2011 : 258).

Tableau 14 - 3 : La cartographie du contrôle étatique

La valeur stratégique du secteur	Les secteurs domestiques plus compétitifs	Les secteurs étrangers plus compétitifs
Élevée	Denrées alimentaires ; commerce du textile et distribution <ul style="list-style-type: none"> • Orientation mixte 	Télécommunications ; énergie; services financiers <ul style="list-style-type: none"> • Contrôle délibéré
Faible	Confection de vêtement ; papier <ul style="list-style-type: none"> • Contrôle circonstanciel 	Automobiles ; électronique grand public <ul style="list-style-type: none"> • Orientation mixte

Ainsi, par exemple, quand la valeur stratégique d'un secteur d'activité (ex. télécommunications) est élevée et quand ce sont les étrangers qui sont plus forts que les Chinois, l'État fera un contrôle serré et délibéré de ce secteur pour favoriser les entreprises chinoises. Autrement, le contrôle étatique variera de circonstanciel à mixte.

14.1.1.2. UN CONTRÔLE EN ENTREPRISE PAS TOUJOURS AU POINT

À l'échelle de l'entreprise, le contrôle existe, mais c'est sa qualité et son efficacité qui posent problème. Le contrôle des processus est au mieux déficient, au pire quasi inexistant, en raison d'une absence de législation à ce sujet. Le contrôle ne se retrouve pas à chaque étape du processus, il est fait complètement à la fin de manière bâclée. Les employés ne sont pas formés pour le faire et, souvent, dans les usines, les employés sont payés à la pièce tout comme le Japon d'avant 1939 : donc, c'est la productivité qui compte et non la qualité. Avec les co-entreprises, les étrangers ont tenté d'imposer des procédures de contrôle systématiques avec un taux de réussite mitigé ; ce fut la même chose pour les tentatives de standardisation. L'échec de l'implantation des normes ISO 9000 en Chine (sujet fort documenté) est édifiant à ce sujet comme le rapportent Fernandez et Zheng (2008). Cependant, depuis quelques années seulement et dans certains domaines de pointe (ex. transport, électronique), le contrôle des processus se développe tranquillement, mais il n'a pas encore atteint les standards occidentaux.

Pour ce qui est du contrôle des employés en entreprise, il existe à deux niveaux : le premier est personnel et concerne le comportement de la personne ; il est assuré par l'autocontrôle dans le cadre des vertus confucéennes. Le second niveau touche les activités de la personne qui sont sous surveillance et scrutées à la loupe par les gestionnaires qui agissent comme des policiers conformément au légisme. Les caméras de surveillance existent même pour épauler les gestionnaires dans leur tâche. Il est même question de « procédures de surveillance et de répression du personnel » comme le rapporte IDG News Service (2012) dans son article sur la société Baidu (entreprise privée chinoise dont le moteur de recherche est préféré à Google) qui a découvert que des employés soudoyés avaient supprimé des contenus publiés sur le forum Baidu Tieba.

En ce qui a trait au contrôle des finances, il est effectué par les dirigeants épaulés par les comptables. Notons que la Chine a une comptabilité héritée des pratiques de l'ex-URSS, totalement différente de la comptabilité occidentale. Depuis quelques années seulement, suite à l'adhésion de la Chine à l'OMC en 2001, certaines multinationales chinoises ont commencé à adopter la comptabilité occidentale qu'ils aménagent pour accommoder leur propre spécificité culturelle (Tang, 2000)⁵.

Rares sont les PME qui ont opté pour cette comptabilité. Ce changement de système (travail de longue haleine) ne se fera pas rapidement. Pour le moment, des comptables étrangers travaillent au sein des compagnies chinoises pour effectuer ce changement (ex. cas de Huawei, entreprise de télécommunications), en attendant que des milliers de Chinois étudiant en finance et comptabilité à l'étranger reviennent au pays pour appliquer leur savoir nouvellement acquis et que les professeurs de comptabilité traditionnelle puissent se reconvertir et se mettre à jour afin de pouvoir enseigner en Chine cette nouvelle discipline (Tang, 2000).

14.1.2. JAPON : UN CONTRÔLE RAFFINÉ, UNE PRIORITÉ DE TOUS TOUT LE TEMPS

Le contrôle des employés se fait autant par le gestionnaire que par le groupe. Une fois sa tâche achevée, l'individu la présente à son patron pour vérification et signature. Si l'individu bâcle son travail ou qu'il se comporte mal, il aura d'abord des avertissements puis, le patron demandera aux collègues de l'inciter à démissionner. Il ne le fera pas directement pour ne pas briser l'harmonie. Seule une faute grave (par exemple, arriver en état d'ébriété au travail) justifie un licenciement par le dirigeant. Il commencera par s'excuser en public avant de licencier (c'est exceptionnel), car le fautif a fait perdre la face à tout le groupe et à l'entreprise (ce qui est une violation du principe de l'honneur du bushidô). (Fayard, 2006)

Pour ce qui est du contrôle des processus, c'est l'aspect avec lequel les Occidentaux sont familiers et avec lequel ils n'ont pas de problème. Les Japonais ont été les premiers à instaurer presque partout la standardisation déjà à l'ère des Tokugawa⁶. Cette façon de faire est restée dans les mœurs et s'est transposée dans le monde de l'entreprise où se retrouve une multitude de procédures et de processus de standardisation servant à homogénéiser le travail et à préserver l'équilibre et l'harmonie. De plus, les Japonais font de la qualité une priorité grâce au *kaizen* (amélioration continue) et au *teian* (proposition

⁵ D'ailleurs, à partir de 2005, *Fortune 500* note que de plus en plus d'entreprises chinoises présentes dans le classement des 500 plus grandes entreprises au monde commencent tranquillement à adopter les normes internationales de comptabilité.

⁶ Tel que signalé précédemment, les Tokugawa n'ont pas instauré la standardisation partout. De plus, c'est le développement de la standardisation sous les Tokugawa à l'échelle des régions qui est visé et non les caractéristiques techniques des choses standardisées et des domaines qui sont visés.

d'idées) qui sont inséparables. À titre d'exemple, Toyota reçoit environ 500 000 propositions d'idées par année, et ce, de tous les paliers hiérarchiques sans exception (Yoneyama, 2008). Les grandes entreprises comme les PME ont développé un système de vérification de la qualité tout au long du processus qui fait en sorte que les défauts sont repérés presque sur le champ, ce qui évite des pertes de temps et d'argent pour l'entreprise.

Enfin, le contrôle des finances est présent à tous les niveaux hiérarchiques pour chaque sous- groupe. Il est fait de manière systématique une fois par mois afin de s'assurer que les dépenses sont contrôlées et qu'il n'y a guère de dépassement des coûts.

14.2. LE CONTRÔLE EN CHINE : RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Les résultats de l'enquête renforcent l'idée de l'importance que revêt le contrôle en Chine.

Un contrôle irritant pour les étrangers et rassurant pour les Chinois.

Nous aimons le contrôle. Cela nous rassure. Il faut qu'il y en ait. Sinon, ce sera la pagaille. L'harmonie ne sera pas assurée. Tout le monde contrôle tout le monde et personne. C'est comme cela! Regardez, vous, ne vous sentez-vous pas en sécurité ici? Voyez-vous! C'est la même chose au travail. Le gestionnaire doit contrôler et surveiller ses employés tout le temps pour s'assurer de leur bon travail et de leur bon comportement en ligne avec ce que la direction veut et le Parti veut. On est né dans ce système, on y est habitué. Cela ne nous fait pas sourciller. C'est vous les Occidentaux qui avez toujours quelque chose à dire sur nous. Et chez vous, comment cela se passe-t-il? Il y a toujours des tueries, des scandales de nourriture, des rappels de produits, des magouilles. Ce n'est pas rose! On sait tout maintenant avec Internet. On n'est pas coupé du monde, vous savez! (W)

Ces propos résument bien ce qu'ont dit plusieurs informateurs anonymes chinois de tous les âges. D'une part, les Chinois aiment le contrôle et il ne les dérange pas. C'est une sorte de coussin de sécurité quant à la bonne conduite du travail et à son acquittement selon les règles et les procédures afin d'éviter la punition en cas d'erreur conformément à la plus pure tradition confucéenne : «Tout le monde contrôle tout et tous. C'est un aspect très important. Ce n'est pas qu'on ne fait pas confiance, mais comme chacun rend des comptes à quelqu'un, il ne faut pas commettre des erreurs; sinon, on risque la punition, voire le renvoi.» (D)

D'autre part, les Occidentaux, le concevant différemment, sont mal à l'aise et sont dérangés par cet état de la situation comme présenté par l'informateur Y :

Je suis une personne qui n'aime pas contrôler. Je suis plutôt de l'école contraire. Vive l'autocontrôle! Mais j'ai vite appris que, dans ce pays, il faut contrôler tout dans les moindres détails si je ne veux pas avoir de mauvaises surprises. Les gens, le travail, l'avancement des projets, les finances, tout doit être passé et repassé au peigne fin...

Majoritairement, les étrangers, venant de pays où la liberté individuelle est respectée, supportent mal le fait d'être tout le temps sous l'œil scrutateur d'un surveillant invisible, aussi bien dans leur vie privée que dans la vie au travail où ils sont censés travailler avec des professionnels (A, H, J, Y).

De plus, les compagnies étrangères et leurs filiales ainsi que les co-entreprises subissent régulièrement des visites de contrôle de fonctionnaires véreux à la recherche d'un complément de salaire (bakchich) comme l'ont relaté les informateurs étrangers (H, J, Y)⁷ et même chinois comme X :

Le contrôle est primordial pour nous à tous les niveaux. Comme nous sommes une filiale d'une compagnie étrangère, les fonctionnaires aiment bien nous embêter régulièrement pour avoir leur supplément mensuel de salaire. Tout doit être à jour et réglementaire pour éviter bien des ennuis que l'on nous fait quand même régulièrement.

Les Chinois⁸, quant à eux, comptant sur leur ingéniosité habituelle, ont développé un système parallèle pour contourner les contraintes imposées par le contrôle au lieu de les contester comme l'attestent plusieurs informateurs. Pour chaque élément «irritant» ou obstacle, le Chinois trouve un moyen «officieux» pour le contourner⁹ et fait, en réalité, ce qu'il veut à l'image du yin et yang (pour chaque chose visible, il y a un côté invisible) tel que présenté par l'informateur G :

On aime beaucoup le contrôle. C'est une façon de nous rassurer et de nous enlever une certaine responsabilité. Toutefois, pour tout ce soit dans la vie professionnelle ou privée, nous avons développé un système parallèle au système officiel. Par exemple, les casinos sont interdits en Chine sauf à Macao, on a les casinos cachés. Et c'est le cas pour l'accès Internet et partout...

Big Brother is watching you¹⁰ ou un contrôle gouvernemental tentaculaire au nom de la préservation de l'harmonie et de l'unité du pays.

«La Chine est le pays du contrôle. On contrôle tout. Ce sont des maniaques du contrôle (*Control Freak*), mais il y a moins de contrôle dans les campagnes.» (H) «Regarde les policiers sont partout en civil et en uniforme (tu as vu la Place Tien An Men), on est capable de te suivre et de retracer tous tes mouvements. [...] Plus on est proche de Beijing, plus le contrôle est fort; plus on est loin de Beijing, moins le contrôle est fait...» (K)

Le contrôle gouvernemental¹¹ est visible partout. Bien avant l'arrivée du voyageur, dans le formulaire de demande de visa, il faut soumettre la liste des places à visiter, les hôtels où le voyageur séjournera, les personnes-contact en Chine... Dès l'arrivée à l'aéroport, une photo du voyageur est prise. Les personnes en uniforme pullulent... C'est le cas également dans les grands complexes industriels et des centres de recherche et développement où la sécurité est très développée. Par exemple, lors de la visite de l'informateur F sur son lieu de travail, il y avait beaucoup d'agents de sécurité dans le complexe et dans la bâtisse : entrées avec une succession de points de contrôle. Même dans les salles de réunion, une carte d'identification est requise.

⁷ Consulter à cet effet le chapitre 7 sur la sphère sociétale (partie traitant de la relation avec les étrangers).

⁸ Signalons que le Chinois est contrôlé politiquement par l'État. En général, il fait ce qu'il veut pourvu qu'il ne menace pas la sécurité.

⁹ Consulter à cet effet le chapitre 6 sur la gouvernance politique (partie traitant de la censure).

¹⁰ Référence au livre *1984* de George Orwell.

¹¹ Consulter à cet effet le chapitre 6 sur la gouvernance politique qui détaille davantage cet élément sous différents angles.

Comme l'ont signalé plusieurs informateurs anonymes, le gouvernement a besoin de savoir les faits et gestes des étrangers, leurs déplacements dans l'espace et leurs contacts potentiels. Ne va pas qui veut au Tibet par exemple! Le gouvernement s'emploie à savoir ce qui s'écrit sur Internet en Chine. Pour ce faire, il embauche des milliers de personnes annuellement pour scruter la toile (G, H, J, K, N, W, X, Y). Les sites sociaux tels que Facebook ou YouTube sont bloqués¹². Même les recherches sur Google sont limitées, certains mots clés interdits (ex. Printemps arabe lors des événements en Tunisie et en Égypte ne donnait rien comme signalé par les informateurs G, H, W, Y). Cette censure et cette surveillance sont faites au nom du maintien de l'harmonie du pays et du régime (rappelant étrangement l'ère stalinienne soviétique). Autrement, cela donnerait des idées aux dissidents chinois.

Cette emprise du gouvernement ne se limite pas aux citoyens pris individuellement, elle s'étend même aux institutions, y compris les entreprises. Les entreprises privées étrangères n'échappent pas à ce sort comme en témoigne l'informateur L : «Tout doit être approuvé par qui de droit à chaque étape et les paliers du gouvernement font partie du processus. Ce sont eux qui vous disent d'avancer ou vous bloquent selon leurs intérêts.» Dans ce cas-ci, il faut compter sur la *guanxi* pour réussir et avancer.

Un contrôle oscillant entre haute surveillance pour les individus et les finances et nonchalance pour les processus et la qualité.

«On est un peuple de contradictions. Comme je l'ai déjà dit, autant on a du contrôle, trop de contrôle dans certaines choses, autant dans d'autres le contrôle est inexistant! » (K) Cet informateur résume bien la situation : les Chinois concentrent leurs efforts sur la surveillance des individus et le contrôle des budgets et des finances alors qu'ils négligent le contrôle des processus et celui de la qualité. Cette contradiction rappelle encore une fois le yin et le yang.

En ce qui a trait au contrôle des individus et pour reprendre les propos d'un informateur anonyme, chaque Chinois surveille un autre à l'image d'une grande toile d'araignée. C'est le cas également dans le monde de l'entreprise, peu importe sa nature (privée ou étatique). Cela va du dirigeant qui est surveillé par d'autres instances (des comités, des conseils et/ou le syndicat) au simple employé de la base de la pyramide¹³. Par exemple, dans le cas des organisations étatiques, tout le monde est surveillé, entre autres, par les syndicats qui doivent se référer à la ligne idéologique pour juger des comportements et des actions individuelles.

¹² Toutefois, il y a moyen de le contourner (le fameux système parallèle) comme vu auparavant dans la partie de la censure (chapitre 6 sur la gouvernance politique).

¹³ Consulter à cet effet, par exemple, le chapitre 12 sur les structures et la gouvernance d'affaires pour avoir des informations complémentaires à ce sujet.

En plus, « [...] tous les dirigeants sont évalués selon les objectifs du plan quinquennal. C'est la même chose pour toutes les agences gouvernementales. Tout est très réglementé et surveillé.» (A) Personne n'y échappe. Ce serait culturel comme l'affirme l'informateur U : «La stratégie à tous les niveaux de n'importe quelle entreprise est celle de la surveillance. On est trop cartésien et on aime savoir ce que font les autres. C'est dans notre nature. On n'y pense même pas! Cela ne nous dérange absolument pas.» Les gens sont nés dans un système contrôlant et c'est ce qu'ils connaissent. Ils n'ont aucun point de comparaison pour que la situation les dérange comparativement aux étrangers qui ont connu autre chose.

Cette paranoïa de la surveillance ne se limite pas aux individus, elle touche également les finances dans les organisations. C'est une obsession de tout instant. Pour paraphraser un informateur anonyme très nanti travaillant dans une grande organisation chinoise, les Chinois ont peur du vol et/ou détournement d'argent et, surtout que cela leur tombe dessus et qu'ils soient accusés. Ils préfèrent alors être sur leurs gardes, entretenir de bonnes relations avec leurs collègues (consolider leur *guanxi*) et surveiller tout ce qui se passe. S'ils tombent sur quelque chose, ils ne dénoncent pas tant que cela ne les touche pas, mais ils n'hésiteront pas à négocier avec l'autre (le voleur) pour avoir des faveurs en retour de leur silence. Apparemment, ce serait monnaie courante.

Autrement, dans les organisations étatiques, le contrôle financier se fait pour assurer de la transparence : «C'est très important. C'est même fondamental. On est une organisation gouvernementale, on se doit de donner l'exemple. Beaucoup d'efforts sont mis pour contrôler les budgets et le travail pour montrer qu'il n'y a pas de gaspillage.» (E) En fait, tous les comptes, budgets et projets sont passés au peigne fin par le conseil d'administration et, au pire (en cas de soupçon de malversations comptables), par le conseil de surveillance, et ce, périodiquement : «Il y a un contrôle annuel de toute l'entreprise (*Annual House Check*) fait par les syndicats, surtout dans les grandes villes, car c'est très important. D'autres instances de l'organisation sont impliquées également.» (B)

Pour ce qui est des entreprises qui ne sont pas étatiques, elles sont sous surveillance par les fonctionnaires qui viennent contrôler tout partout. Il faut que tous les dossiers soient tout le temps à jour au cas où il y aurait un contrôle impromptu. Les propos de l'informateur H qui travaille dans une entreprise étrangère vont dans ce sens : «Le contrôle des finances dans les entreprises est mensuel et, parfois, trimestriel et il y a beaucoup trop de paperasse à préparer. Le meilleur moyen est de passer par un intermédiaire, un agent chinois qui connaît toutes les règles du jeu et qui s'occupe de tout pour vous. Autrement, on ne s'en sort pas.»

Ceci dit, c'est une autre paire de manches quand il s'agit du contrôle des processus et de la qualité! Dans ce cas, tout le monde est conscient de l'importance de la qualité, mais il y a une sorte de défaitisme qui règne. Les Chinois savent que leurs produits ne sont pas bons et les dédaignent dès qu'ils ont les moyens d'acheter des produits étrangers.

La traçabilité des produits est importante avec la qualité. Les Chinois sont prêts à payer plus cher pour un produit étranger qu'ils savent de qualité meilleure que pour un produit local qu'ils savent de qualité médiocre. Le contrôle de la qualité et les outils pour le faire sont quasi inexistant, c'est le système D et les magouilles qui règnent et ce n'est pas toujours joli à voir... Il y a beaucoup de fierté en Chine, mais les Chinois savent que leurs produits sont pourris. Il y a un rejet des produits chinois. Les Chinois préfèrent acheter étranger dès qu'ils ont le moins possible les moyens pour le faire, car c'est gage de qualité (ex. amandes, prunes, voitures importées...). [...] Il y a un rejet des produits chinois : 100% de taxes d'importation pour les autos (le paraître est très important). Si on a les moyens, on va acheter une voiture totalement importée que d'acheter la même fabriquée en Chine comme la Volkswagen. (H)

En ce qui concerne les co-entreprises et les entreprises privées étrangères, elles font beaucoup d'efforts pour améliorer la qualité et le contrôle des processus, mais il y a encore fort à faire même si le gouvernement dont les desseins sont plus ou moins clairs commence à intervenir timidement comme l'explique l'informateur N :

Dans notre compagnie, le contrôle de la qualité existe. L'audit également. On choisit bien sérieusement nos fournisseurs (il faut qu'ils aient le plus possible de systèmes de contrôle de la qualité). La qualité est très importante pour nous puisque nous exportons vers des pays du monde entier et leurs compagnies exigent des certifications internationales que nous avons, en plus des certifications chinoises. Les certifications (internationales et même les nouvelles chinoises) sont de plus en plus longues, détaillées et exigeantes. Le gouvernement se réveille tranquillement parce qu'il se rend probablement compte qu'il y a là une manne financière inépuisable.

En effet, pour avoir une certification chinoise, il faut remplir un dossier imposant, se conformer à certaines règles et surtout payer pour avoir le fameux sceau gouvernemental. Elles commencent à se démultiplier depuis les deux dernières années. Les motifs du gouvernement sont également remis en question par l'informateur K de manière ironique :

Le contrôle pour la sécurité alimentaire commence à peine depuis qu'on a commencé à exporter nos produits. Il n'y en a pas¹⁴.... Peut-être c'est une stratégie voulue et non dite... Si les gens meurent d'intoxication alimentaire ou d'autres maladies reliées, cela fera moins de Chinois à nourrir et réglera bien des problèmes, non?¹⁵

14.3. RETOUR SUR LA QUESTION DE RECHERCHE : EST-CE QUE LA CHINE EST LE NOUVEAU JAPON DU XXI^e SIÈCLE?

Trois plans de comparaison seront présentés pour la thématique du contrôle.

¹⁴ Observation : long silence.

¹⁵ Observation : rire forcé.

Tableau 14 - 4 : Retour sur la question de recherche (contrôle)

Comparaison au niveau ...	Réponse à la question «Est-ce que la Chine est le nouveau Japon du XXI ^e siècle?»...	Ce qui est à nuancer ici...
Du contrôle en général	Nous répondons oui au sujet de la comparaison au niveau du contrôle en général. En effet, le contrôle est un produit culturel instauré du légisme contrairement au confucianisme qui compte beaucoup sur la moralité des acteurs. Le légisme ne reconnaît que la punition et la récompense. Le contrôle en Chine d'aujourd'hui rappelle une certaine forme de contrôle du Japon de l'ère Tokugawa. Cependant, les institutions du contrôle ont évolué différemment dans les deux pays.	
Du contrôle étatique	Nous répondons oui au sujet de la comparaison au niveau du contrôle étatique. Le contrôle étatique chinois actuel ressemble à celui du Japon durant les ères Taishō et les premières décennies de Shōwa quand ce dernier a commencé un libéralisme politique. La révolution bolchévique à l'époque a trouvé des adeptes au Japon, ce qui a poussé le gouvernement de l'époque à interdire (censure, emprisonnement...) tous ceux qui remettent en cause l'Empire. C'est ce qui se passe actuellement en Chine où le PCC, d'abord, tue dans l'œuf toute velléité d'opposition, ensuite censure tout discours qui ne lui est guère favorable et, enfin, emprisonne tout dissident qui vise la déstabilisation sociale du pays.	
Du contrôle en entreprise	<p>Nous répondons non au sujet de la comparaison au niveau du contrôle en entreprise.</p> <p>Premièrement, le contrôle des individus en entreprise est aux antipodes. En Chine, c'est le contrôle légiste dans sa pure expression qui a lieu. Le contrôle en Chine est plus coûteux en raison de la bureaucratie immobilisée à ce sujet tandis que, au Japon, et durant les ères des Tokugawa, Meiji et suivantes, c'est l'autocontrôle confucéen qui prime (c'est la moralité) et qui permet de réduire la bureaucratie de contrôle sans toutefois la faire disparaître.</p> <p>Deuxièmement, le contrôle des finances en entreprise est similaire à celui du Japon dans sa manière générale. Toutefois, il diffère dans sa nature en ce sens que les Chinois ne s'intéressent qu'au motif des dépenses et non à leur volume ni à la rentabilité de l'entreprise. Les Japonais d'après-guerre, quant à eux, s'intéressent à cette dernière et appliquent le principe du CCA (calculs coûts-avantages).</p> <p>Troisièmement, le contrôle des processus est également aux antipodes. En effet, les Japonais d'après-guerre sont connus pour leur culture de la qualité et le contrôle à tous les niveaux des processus tandis que les Chinois sont loin derrière et tentent de développer avec beaucoup de peine des normes et des standards satisfaisants.</p>	Rappelons que, pour le contrôle des processus, les Japonais d'avant-guerre jusqu'à la décennie 1970 n'étaient pas connus pour leur qualité jusqu'à l'arrivée de Deming et ses différentes méthodes de contrôle de gestion de la qualité dans les décennies 1950 – 1960.

PARTIE 4 :
VERS QUELQUES ÉLÉMENTS
DE RÉPONSE
(L'ANALYSE PROSPECTIVE ET
DISCUSSION GLOBALE)

CHAPITRE 15 : **FUTUR DE LA CHINE**

En raison de son poids de plus en plus lourd dans l'échiquier mondial au détriment des pays occidentaux, tous les regards sont braqués sur ce pays. Ce que réserve le futur à la Chine est une question de la plus grande importance à laquelle tout le monde aimerait avoir une réponse. Le chapitre se divise en une revue de la littérature relative à la Chine et au Japon d'un côté et une présentation de nos résultats d'enquête d'un autre côté. Ceci nous permettra de répondre partiellement à notre question de recherche à la fin du chapitre.

15.1. PERSPECTIVES POUR LE FUTUR DE LA CHINE ET DU JAPON : UNE RECENSION DES ÉCRITS¹

Nous allons commencer par traiter des perspectives prospectives pour la Chine avant de voir celles pour le Japon.

15.1.1. PERSPECTIVES POUR LE FUTUR DE LA CHINE

Tout le long de cette thèse, nous avons découvert les multiples visages de la Chine : la Chine traditionnelle, la Chine révolutionnaire, la Chine industrielle, la Chine à l'école du monde, la Chine mystérieuse, la Chine aux prises avec les tensions du modernisme, la Chine moderne et, enfin, la Chine en tant que puissance économique malgré ses contrastes et ses paradoxes dont voici quelques-uns :

¹ À moins d'indication contraire dans le texte, les principales sources utilisées sont les suivantes : Attali (2011), Domenach (2009), Higgins (2011), Hung (2009), Jolly (2011), Li (2011), Picquart (2011), Shenkar (2006), The World Factbook (2013).

Tableau 15 - 1 : Les paradoxes de la Chine (© Jolly, 2011 : 240)

	Yang (阳)	Yin (阴)
Économie (1)	Une superpuissance économique	Loin des pays riches par les revenus moyens (par tête)
Économie (2)	Les réserves de change les plus élevées au monde	Un pays socialement pauvre
Politique	Le capitalisme triomphe avec un gouvernement qui développe des politiques ultra-capitalistes	Le plus grand pays communiste au monde avec un gouvernement qui se revendique communiste
Social	Enrichissement spectaculaire de quelques-uns	Paupérisation de dizaines de millions de personnes
Espace (1)	Une seule Chine	Une diaspora chinoise dans presque tous les pays au monde
Espace (2)	Modernité de quelques métropoles	Moyen-Âge et féodalités à la campagne
Espace (3)	Concentration des investissements dans la zone sud-est	Faible attrait du centre et de l'ouest
Valeurs	Une Chine qui se dit encore « populaire »	Une des sociétés les plus inégalitaires au monde
Éducation	Un effort sans précédent	Manque de créativité, faible capacité d'innovation
Technologie (1)	Le second plus gros investisseur en R&D de la planète	Des brevets d'origine chinoise encore très peu nombreux
Technologie (2)	Un pays qui place des satellites en orbite et envoie des hommes dans l'espace (et les fait revenir sains et saufs!)	Un pays où d'innombrables portefaix continuent à transporter avec leur seule force, et sans protester, bois, cartons, déchets, etc.
Médecine	Les remèdes ancestraux de la pharmacopée chinoise	La puissance des molécules chimiques de la médecine occidentale

Grâce à ses différents systèmes philosophiques, ce pays a toujours réussi à tirer son épingle du jeu², à apprendre de ses erreurs passées et à atteindre les objectifs qu'il vise, démontrant d'abord, tout comme le Japon, une capacité d'adaptation et de dynamisme hors du commun, renforçant, ensuite, le mythe du miracle asiatique et, enfin, reconquérant sa place historique de puissance mondiale. Le centre du monde n'est plus l'Atlantique Nord, le centre du monde est la Chine avec sa périphérie, confirmant ainsi la justesse de son nom, l'Empire du milieu. Centre du monde, la Chine l'a été dans l'Antiquité, elle l'est de nouveau aujourd'hui après un siècle et demi d'essais, d'échecs et de persévérance.

Le management chinois est le reflet de la culture chinoise millénaire composée de valeurs liées à ses multiples ethnies et influencée par les apports étrangers, notamment le bouddhisme et le modernisme. Il est à l'image de la Chine d'aujourd'hui, bouillonnante de vie, en évolution constante et en mutation rapide. Il change d'habit au gré du temps, des saisons et des situations, mais le fond reste toujours confucéen avec des relents de stratéguisme, de légisme, de taoïsme et de yin et yang, lui permettant de

² Dans le sens de sa reconstruction après la guerre, son succès économique, son succès sur le plan de l'environnement et sa place comme deuxième puissance économique dépassant de loin la France, l'Angleterre et l'Allemagne.

s'adapter à toutes les situations, de s'ouvrir sur l'autre et d'embrasser d'autres façons de faire, faisant de lui un management unique en son genre.

Le gestionnaire chinois actuel tient aux valeurs confucéennes et les applique pour maintenir l'ordre social. C'est un fin stratège, comme l'enseigne Sun Tzu. Il ne dévoile pas ses cartes et place ses pions sur l'échiquier mondial. La patience et la persévérance sont ses compagnons. Son réseau de connexion constitue à la fois sa force et son armée tranquille. La figure du « maître du monde » commence à émerger dans l'esprit des chercheurs pour décrire le gestionnaire chinois.

Que nous parlions du gestionnaire de l'entreprise ou du gestionnaire de l'État, il s'agit de la même chose, l'entreprise étant un microcosme de l'État, notamment en Chine où l'État dirige toute l'économie. De plus, la sphère politique et la sphère économique étant étroitement liées en Chine, nous ne pouvons pas les séparer nettement. Le prestige des performances économiques chinoises revient au PCC qui est à l'origine des stratégies de l'État dans le cadre des différents plans quinquennaux et des réformes entreprises depuis la mort de Mao. Pays communiste, seconde puissance mondiale à la veille de devenir première, le modèle de gestion chinois ne cesse d'étonner, nous amenant à nous poser plusieurs questions quant au futur de la Chine : Que réserve l'avenir à la Chine ? En d'autres termes, comment la Chine va traduire ce succès économique et l'accumulation des richesses qu'elle a produites ?

Pour répondre à cette interrogation, nous devons exposer les problèmes et les défis qui se posent, aujourd'hui, à la Chine aux niveaux national et international. La réussite de la Chine est accompagnée de nouveaux paris et de nouveaux problèmes. Les uns sont les conséquences du régime de la croissance rapide soutenue sur trois décennies comme le déséquilibre régional ; les autres sont les influences des technologies de l'information et de la communication (TIC), notamment la mobilisation rapide des citoyens autour d'un problème social isolé devenant le point de mire de tout un peuple, engendrant des demandes sociales en libertés politiques.

15.1.1.1. BOUILLONNEMENT AU NIVEAU NATIONAL

La Chine fait face à de nombreux défis titanesques à tous les niveaux. La tâche qui attend l'État chinois est herculéenne et durera plusieurs générations. Commençons d'abord par présenter quelques défis et enjeux nationaux.

15.1.1.1.1. Défis et enjeux au niveau national

Les conséquences du développement économique de la Chine ont créé un déséquilibre géographique interrégional : une Chine riche côtière et une Chine pauvre continentale. Le problème est la

redistribution du fruit de la croissance économique par une mise à niveau des infrastructures permettant de désenclaver les régions intérieures, désertiques ou montagneuses.

Sur fond de crise économique aux États-Unis et de crise de la dette souveraine en Europe et avec la montée du populisme et du protectionnisme un peu partout, la Chine a, aujourd'hui plus qu'auparavant, l'occasion de développer sa propre demande intérieure afin de maintenir le foyer de croissance en activité. Citons l'exemple de la région montagneuse de Chongqing qui, d'après Li (2011), est devenue une région industrielle qui devrait produire en 2015 près de 100 millions d'ordinateurs portables et de tablettes électroniques, c'est-à-dire la plus grande production dans le monde avec HP et Foxconn comme plus grands investisseurs dans cette affaire. Li met l'accent sur l'investissement direct étranger dans cette région qui passa de 1,2 billions de dollars en 2007 à 9 billions de dollars aux premiers neuf mois de 2011.

Selon Li (2011), le succès de la Chine revient à l'application par le PCC des principes du confucianisme. Les conséquences immédiates des programmes colossaux lancés après la crise de 2008 furent la hausse de l'inflation qui, bien que maîtrisée, continue de peser sur le marché intérieur. Avec l'entrée en vigueur de ces programmes, la Chine entame la résolution du problème social du chômage régional. Une politique sociale régionale de scolarisation et de formation des cadres permet de combler le hiatus entre la Chine côtière et la Chine intérieure. Le problème du chômage généré par la contraction de la demande occidentale oblige la Chine (pour éviter des troubles sociaux) à répondre au plus pressé en approuvant de grands programmes et des chantiers dans le secteur des infrastructures des zones déshéritées.

De plus, tel que soulevé par The World Factbook (2013), l'État chinois fait face à de nombreux défis économiques : la réduction de son taux élevé d'épargne intérieure en créant une société de consommation et une demande grandissante du marché intérieur. Le soutien de la croissance des emplois adéquats pour les dizaines de millions de migrants et de nouveaux arrivants annuellement sur le marché du travail doit se faire pour éviter la fuite de la production vers des pays voisins où, pour le moment, les coûts de production sont moins chers. Enfin, la réduction de la corruption qui freine les entreprises étrangères est à l'ordre du jour.

Cependant, le grand problème de la Chine d'aujourd'hui est celui des libertés politiques et sociales. La révolution et le soulèvement dans le pays sont des actes conformes aux préceptes confucéens. Le confucianisme est une épée de Damoclès : il permet de légitimer la domination des gouvernants si ces derniers assurent l'harmonie et la paix et, en même temps, il permet aux gouvernés de se révolter si les

gouvernants acceptent la désunion, les injustices et les troubles. La Chine continue d'incarcérer le lauréat 2010 du prix Nobel de la paix (Liu Xiaobo) et, pour contrecarrer l'Occident, elle a créé le prix Confucius de la paix qu'elle attribue annuellement à un lauréat qu'elle choisit en fonction de ses intérêts. Le prix Confucius 2011 de la paix a été attribué à Vladimir Poutine, confirmant ainsi les valeurs culturelles que représente ce prix pour rivaliser avec le Nobel. Poutine, dont le parti a gagné les élections, s'est assuré sa victoire aux élections présidentielles de 2012. C'est une valeur sûre pour la Chine et le type d'État et de système politique qu'il représente. En effet, pour étancher sa soif en énergie, la Chine sera desservie en pipelines de 2 600 miles reliant les champs pétrolifères de la Sibérie orientale à la Chine. Comme l'explique Higgins (2011), la Chine ne veut pas être dépendante uniquement des pays du Golfe (Iran et Irak), mais elle veut diversifier ses fournisseurs et se protéger contre la volatilité moyen-orientale. Accorder le Prix Confucius à un (ancien) nouveau président de la Russie n'est pas un geste sans portée symbolique.

La Chine est un partenaire incontournable qui présente des faiblesses. Elle n'est pas à l'abri d'un « printemps arabe », car ce phénomène lié aux médias sociaux frappe partout aux États-Unis, en Grande Bretagne, en Russie et même en Chine (Moisi, 2012). Jouant sur le nationalisme et les valeurs culturelles, l'ex-président chinois Hu Jintao dont les propos sont rapportés par la revue du PCC (*Seeking Truth*) attire l'attention sur les pouvoirs « hostiles » cherchant à occidentaliser la Chine. Hu Jintao parle d'occidentalisation et de division des Chinois qu'il faut parer et note que l'Occident est puissant et que la Chine est faible (un commentaire tiré directement de Sun Tzu pour rassurer l'ennemi). Ainsi, les valeurs culturelles chinoises doivent prévaloir et les mesures de contrôle des médias et d'Internet doivent être renforcées (AFP-Jiji, 2012). En d'autres termes, il faut empêcher un printemps arabe en Chine par tous les moyens en censurant, entre autres, Internet. D'ailleurs, la répression policière a frappé le village de Wukan dans le sud de la Chine en décembre 2011 et les microblogues ont été craqués (Bloomberg, 2011 ; Reuters, 2011).

Jolly (2011 : 244) résume les principaux défis auxquels la Chine fait face et la réponse de l'État chinois afin de ne pas handicaper l'envolée du pays :

Tableau 15 - 2 : Défis de la Chine et la réponse de l'État

Zones de faiblesses		Réponses et contreponds
Facteurs économiques		
Dépendance aux marchés extérieurs	▶	◀ Développement de la consommation intérieure
Risque de bulles financières et immobilières	▶	◀ Restrictions sur les crédits
Perte progressive de l'avantage de coût	▶	◀ Réorientation vers des productions à plus forte valeur ajoutée
Facteurs sociaux		
Fracture territoriale entre la zone côtière et les provinces du centre-ouest	▶	◀ Politiques de rééquilibrage géographique des onzièmes et douzièmes plans quinquennaux
Écart grandissant entre pauvres et riches	▶	◀ Mise en place de la « société harmonieuse »
Vieillesse accélérée de la population	▶	◀ Relâchement de la politique de l'enfant unique
Demandes pour moins d'atteintes à l'environnement	▶	◀ Politiques vertes
Manquements à l'éthique d'entreprise	▶	◀ Politiques de répression (contrôles)
Facteurs politiques		
Restrictions sur les libertés individuelles	▶	◀ Relâchement très progressif
Absence de partis politiques	▶	◀ Rejet du modèle démocratique
Tensions au Tibet et au Xinjiang	▶	◀ Politique de répression
Fragilité du lien politique avec Taïwan	▶	◀ Renforcement de l'arrimage économique
Renouveau nationaliste et assertivité croissante	▶	◀ Contrebalancés par l'interdépendance avec le monde

15.1.1.1.2. Un futur florissant pour une Chine qui se développe au niveau national

«La seule chose certaine à propos de la Chine est l'incertitude.» (Anonyme cité par Shenkar, 2006) Il n'est guère aisé de prédire le futur de la Chine au niveau national. Les variables en jeu sont tellement nombreuses, complexes et enchevêtrées que c'est un exercice fort hasardeux. Certaines prédictions sont encore plus difficiles à faire que d'autres : par exemple, l'évolution de la sphère politique versus la nouvelle société de consommation...

La Chine doit affronter tous ces retards, en tant que nation développée mais toujours en voie de développement. Rattraper tous ces retards constitue un enjeu particulièrement complexe pour une nation qui doit tout réaliser en même temps! [...] Mais il reste du travail à faire... Les leaders sont conscients de l'intérêt du modèle des nations occidentales, mais ils ne veulent pas dupliquer des canevas ou des idéaux d'une façon simpliste. (Picquart, 2011 : 61-62)

Sans plus tarder, voici quelques prédictions faites par divers spécialistes dont le plus important est Picquart qui a écrit un livre dédié à ce sujet, couvrant plusieurs thématiques³.

³ Picquart (2011) s'est lui-même basé sur des analyses faites par l'ONU, la Banque Mondiale...

Tableau 15 - 3 : Prédications pour la Chine au niveau national

<p align="center">Des réformes en douceur pour réaliser une «démocratie à la chinoise»</p>	<p>Les prédictions pour la gouvernance politique chinoise sont peu nombreuses comparativement à la sphère économique. La grande inconnue est l'État chinois lui-même et son opacité. Actuellement, depuis son ouverture, la Chine n'a jamais indiqué clairement une ligne de conduite à long terme. Elle a navigué à vue tout en apportant des réformes progressives en relation avec l'accumulation de richesses qu'elle a enregistrée. En d'autres termes, la Chine est imprévisible en raison de l'absolutisme exercé par le PCC et l'absence d'une démocratie.</p> <p>D'une part, les scénarios les plus pessimistes parlent de l'implosion de l'État chinois et du Parti, et ce, sous le poids des inégalités entre la côte et les régions intérieures, de l'écart monstrueux entre les riches et les pauvres, de la fragilité de la légitimité du régime communiste... (Shenkar, 2006)</p> <p>D'autre part, les scénarios les plus optimistes parlent plutôt d'une évolution en douceur vers une nouvelle sorte de démocratie à l'horizon de 2020 – 2030 :</p> <p>Également, la démocratie chinoise devrait se mettre en marche, mais «selon le modèle chinois». Le Parti communiste chinois, quelle que soit son évolution, devrait être constitué de différentes composantes plus variées et plus ouvertes. Sauf accident de l'histoire, il devrait rester un socle politique de l'État-nation et l'un des principaux outils de l'organisation politique du pays. Les Chinois pourront alors s'exprimer au regard soit d'élections locales, régionales ou nationales, directes ou indirectes, soit par un système de concertation, de participation ou de consultation de la population qui pourrait être mis en place. Les structures de l'État chinois devraient évoluer, comme ses dirigeants qui vont mettre en place, progressivement, des réformes et un nouveau système permettant à la population chinoise d'être écoutée. (Picquart, 2011 : 308)</p> <p>Comme expliqué par Picquart (2011), la Chine a besoin de temps pour se mettre à niveau, expérimenter et trouver son chemin dans son chantier titanesque dans toutes réformes engagées dans les diverses sphères d'activité du pays; la Chine est le seul pays qui est à la fois une puissance économique mondiale et en voie de développement (Jolly, 2011). Les réformes au sein du Parti (ex. inclure davantage de jeunes, des gens des affaires...) continueront pour permettre au pays d'avancer tranquillement vers le socialisme.</p> <p>L'État chinois privilégie et continuera de privilégier la pérennité de la nation chinoise, la stabilité du pays et la paix sociale. D'ailleurs, d'ici à l'horizon 2020 – 2030, le pays accélérera «la mise au point de grands bâtiments de guerre dont les porte-avions, des sous-marins de types nouveaux, des avions de combat supersoniques de croisière ainsi que d'autres armes sophistiquées de la nouvelle génération...» (Picquart, 2011 : 53)</p> <p>L'État poursuivra le développement économique avec une nouvelle contrainte, il est question aujourd'hui d'un développement durable qui s'intéresse également aux collectivités et à l'environnement ainsi que la modernisation des infrastructures, notamment dans la région du centre-ouest.</p>
<p align="center">Une société de consommation, urbaine et ultramoderne</p>	<p>D'ici à 2015, la Chine atteindra les objectifs du millénaire de l'ONU⁴ pour le développement. Elle a d'ailleurs réalisé un exploit sans précédent en améliorant le sort de millions de personnes pauvres et en rayant quasiment l'analphabétisme (The World Factbook, 2013). Ces gens devenus riches consommeront et dépenseront sans compter. En effet, « la Chine deviendra le premier marché mondial du luxe d'ici à 2020, de quoi satisfaire ces fortunes et les hommes d'affaires.» (Picquart, 2011 : 232)</p> <p>Globalement, en 2020, la Chine sera un pays ultramoderne et urbanisé d'environ 1.5 milliard de Chinois dont la majorité vivra dans des métropoles entièrement écologiques à venir. (Picquart, 2011 : 305) D'ici à 2025, la Chine comptera 221 très grandes villes avec une population supérieure à 10 millions d'habitants qui va quitter les campagnes annuellement pour la ville. Ces mégapoles se rempliront avec des dizaines de millions de Chinois ruraux qui fuient les campagnes à la recherche d'un avenir meilleur en ville. Les</p>

⁴ Les 8 objectifs du millénaire de l'ONU d'ici à 2015 sont les suivants (Picquart, 2011 : 110):

1. Réduire l'extrême pauvreté et la faim.
2. Assurer l'éducation primaire pour tous.
3. Établir l'égalité des sexes et autonomiser les femmes.
4. Réduire la mortalité infantile.
5. Réduire la santé maternelle.
6. Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies.
7. Assurer un environnement stable.
8. Évoluer vers un partenariat mondial pour le développement.

	campagnes se videront tranquillement, ce qui créera un débalancement à l'horizon de 2020 puisque le taux d'urbanisation atteindra plus de 57% (plus de 65% en 2030). (Picquart, 2011 : 136)
Un changement de cap vers les énergies propres	<p>«Selon le Worldwatch Institute, la Chine devrait devenir la plus grande puissance mondiale en matière d'énergie renouvelable. D'ici à 2020, elle devrait atteindre l'objectif de production de 15% de ses besoins énergétiques à partir des ressources renouvelables (8% en 2010), pour atteindre 30% d'ici à 2050.» (Picquart, 2011 : 100)</p> <p>Pour ce faire, elle compte sur le développement de plusieurs sources d'énergie alternatives :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'énergie éolienne répondra, en 2030, à une bonne partie de la demande en électricité grâce aux nouvelles réglementations en vigueur sur le sujet (Picquart, 2011 : 104) • La Chine développera le marché de l'énergie solaire passant de 5 millions de kW de capacité en 2015 à 20 millions de kW en 2020. (Picquart, 2011 : 101) • La Chine développe également l'énergie nucléaire⁵ grâce à son programme qui prévoit la construction de 40 à 60 centrales nucléaires d'ici à 2030. En attendant, le pays aimerait avoir une capacité de 70 à 80 GW d'ici à l'horizon de 2020. (Picquart, 2011 : 95-96) <p>De plus, d'ici 2020, 30% des constructions seront des bâtiments verts suivant en cela le programme Green Building China. (Du Peng, 2013)</p>
Des infrastructures titanesques et des moyens de transport ambitieux	<p>Beijing a l'ambition de devenir la capitale des voitures électriques et des véhicules hybrides afin de diminuer la pollution atmosphérique dont elle souffre et de réduire les embouteillages monstres. Pour ce faire, des ingénieurs chinois ont conçu une solution audacieuse : «Un "bus solaire" survolera à quelques mètres de hauteur le trafic de la ville : moins cher, rapide et plus écologique. Ce bus atteindra une vitesse de 60 km/h et transportera 1 400 passagers. » (Picquart, 2011 : 55)</p> <p>Les autres grandes métropoles ne sont pas en reste. Les transports en commun seront développés, notamment les réseaux de métro. Ainsi, «en 2050, la longueur des rails légers et des métros dans les villes chinoises s'élèvera à 2 000 km et 50% à 89% de déplacements des passagers seront assurés par ces transports.» (Picquart, 2011 : 57)</p> <p>Pour relier ces métropoles (surtout celles de plus de 500 000 habitants et plus), les Chinois peuvent compter sur un vaste réseau de 100 000 km de voies ferrées et sur un réseau de TGV de 40 000 km, et ce, d'ici à 2015. «Nous possédons la technologie pour faire rouler des trains à la vitesse de 500 km/h d'ici à 2050!» (Zhang Shuguang, ingénieur en chef adjoint du Ministère chinois des chemins de fer, cité par Picquart, 2011 : 38) Si les distances sont trop grandes, les Chinois pourront compter sur les avions. D'ailleurs, le trafic aérien a explosé ces dernières années en Chine. D'ici à 2030, la Chine aura besoin de plus de 3 000 avions pour satisfaire sa demande intérieure ascendante. Il en est de même pour le fret que ce soit pour les destinations nationales ou internationales. (Picquart, 2011 : 40)</p>
Le yin et le yang pour l'économie chinoise	<p>Après avoir développé la côte, la Chine s'attaquera aux régions pauvres intérieures qui ont en bien besoin (Jolly, 2011). Ce sera alors une excellente opportunité pour les entreprises chinoises qui se sont développées et qui ont accumulé de l'expérience de développer ces régions. D'ailleurs, pour stimuler son économie et créer de l'emploi pour les millions de Chinois, la Chine encourage et continuera d'encourager l'innovation dans les secteurs de hautes technologies. Pour ce faire, elle développera davantage de zones spéciales, de zones franches et de technopôles, considérés de véritables laboratoires d'expérimentation par l'État chinois. «Ces zones spéciales sont dans tous les secteurs : optique, chimie, robotique, informatique, logiciels, énergie, biotechnologies, santé, aérospatiale, nanotechnologies, techniques de l'information, etc. La liste n'est pas exhaustive!» (Picquart, 2011 : 58) De plus, la Chine est consciente qu'elle devra réviser régulièrement son modèle pour se réajuster à la réalité fort complexe de l'économie chinoise. Elle se doit de limiter au maximum tous les investissements excessifs et la croissance exogène démesurée. (Picquart, 2011 : 117)</p> <p>Ceci dit, le développement économique rapide et la dégradation environnementale qui l'a accompagné assombrir le miracle chinois (Hung, 2009). Le débalancement entre les investissements et la consommation a été plus élevé que ce que les pays asiatiques ont connu lors de la crise financière de 2008 (Hung, 2008). Ceci rappelle ce que les États-Unis et le Japon ont vécu lors de la Grande Dépression dans les années 1930 et la</p>

⁵ «La Chine vient d'annoncer avoir découvert le moyen de retraiter le combustible nucléaire usé pour fabriquer à nouveau de l'énergie. Selon China National Nuclear Corp., la Chine aurait découvert le moyen de transformer les déchets nucléaires, comme très peu de pays à ce jour... Grâce à cette technologie et à cette méthode, le pays pourrait assurer ses propres besoins pendant plusieurs siècles!» (Picquart, 2011 : 97)

décennie perdue de 1990. Les chercheurs (Lin, 2000; Shan, 2006; Islam et *al.*, 2006; Hung, 2008) se posent alors la question de la durabilité du modèle chinois et de l'anticipation d'une crise économique interne à venir (Hung, 2009).

La croissance et les investissements chinois se portent bien. Mais des économistes occidentaux, principalement issus des milieux boursiers américains, lancent des débats. [...] Ces acteurs expriment des opinions à contre-courant des marchés, estimant que «la croissance chinoise, c'est du vent», que «l'immobilier chinois, n'est qu'une bulle sur le point d'éclater». (Desjardins, 2010 cité par Picquart, 2011 : 260)

Donc, selon ces spécialistes, la Chine n'est pas à l'abri d'une crise majeure interne à cause de divers facteurs économiques, politiques et socio-structurels.

15.1.1.2. RAYONNEMENT AU NIVEAU INTERNATIONAL

Comment la Chine va-t-elle traduire sa puissance économique et sa richesse au niveau des relations internationales et spécialement au niveau régional ? Se drapera-t-elle dans sa toge d'hégémonie ou se comportera-t-elle en puissance mondiale responsable ? Là aussi, il faut distinguer les problèmes économiques des problèmes de souveraineté territoriale ou maritime associés à la puissance militaire de la Chine.

15.1.1.2.1. Défis et enjeux au niveau international

Certes, la croissance économique est toujours au rendez-vous bien que légèrement ralentie du fait de sa dépendance envers l'économie mondiale en 2011. *The Economist* (2011) a salué les 10 ans d'adhésion de la Chine à l'OMC en affirmant que cette décennie a profité à tout le monde. La Chine a assuré ce qu'une entreprise idéale nécessite : du travail bon marché, du savoir-faire (*know-how*) étranger et, surtout, le marché global et le marché intérieur fort lucratif. Le périodique reproche toutefois à la Chine son adhésion aux règles multilatérales en négligeant la règle de la Loi chez elle, faisant du libre-échange un échange non libre, car les entreprises opérant en Chine sont sujettes à l'arbitraire des gouvernements central et locaux ne protégeant pas les droits d'auteur.

L'année 2012 fut une année charnière pour le futur de la Chine : les élections aux États-Unis, en France et en Russie ainsi qu'un nouveau président chinois (Xi Jinping) désigné par le PCC à l'automne 2012 alors que la Corée du Nord connaît un changement de garde après la mort de Kim Jong Il. Ces changements s'opèrent dans une atmosphère marquée par des bouleversements mondiaux.

D'un côté, les États-Unis, en promouvant le Partenariat Trans-Pacifique⁶ (*Trans-Pacific Partnership*) ouvert aux pays démocratiques, entendent encercler la Chine, l'endiguer et l'amener à respecter ses voisins. En stationnant l'armée américaine en Australie, les États-Unis désirent jouer un premier rôle dans l'Asie du Sud-Est. D'un autre côté, maintenant que Poutine est réélu, il voudra promouvoir à son tour l'Union eurasienne pour ressusciter les anciennes républiques soviétiques afin d'être de taille à dialoguer avec l'Union européenne et la Chine. Cependant, la Chine, comme nous l'avons déjà exposé, a déjà décerné à Poutine le Prix Confucius, alors que les États-Unis ont critiqué négativement les élections russes. Attali (2011) a déjà annoncé la fin de l'hégémonie des États-Unis en l'an 2011, Zakaria (2012) parle d'un monde multipolaire où les États-Unis, la Chine, la Russie, le Brésil et d'autres puissances, incapables de régler unilatéralement les problèmes du monde, vont se consacrer à leur propre région d'influence, d'où l'intérêt que porte la Russie à l'Union eurasienne (les ex-républiques soviétiques) et les États-Unis, au TPP. La Chine se voit confinée soit à traiter avec la Russie, soit à développer les relations avec le Pakistan, l'Iran et l'Afghanistan comme jadis durant la dynastie des Han.

Par ailleurs, les États-Unis, la Chine et le Japon en plus des Tigres (Thaïlande, Malaisie, Indonésie, Philippines et Viêt-Nam) et des Dragons (Corée du Sud, Taïwan, Singapour et Hong Kong) nécessitent une coordination des efforts pour maintenir le foyer de la croissance économique, compte tenu de la stagnation de l'Europe tarabouée par la dette souveraine, pour veiller à la paix, notamment par le rôle que peut exercer la Chine sur la Corée du Nord. De plus, la Birmanie, à la suite de ses ouvertures démocratiques et avant d'accueillir le secrétaire d'État américain, a renoncé à la construction d'un barrage sur le fleuve Irawadee et entend maintenir son refus aux demandes pressantes chinoises (Chellany, 2011).

15.1.1.2.2. Une hégémonie chinoise mondiale dérangeant l'Occident

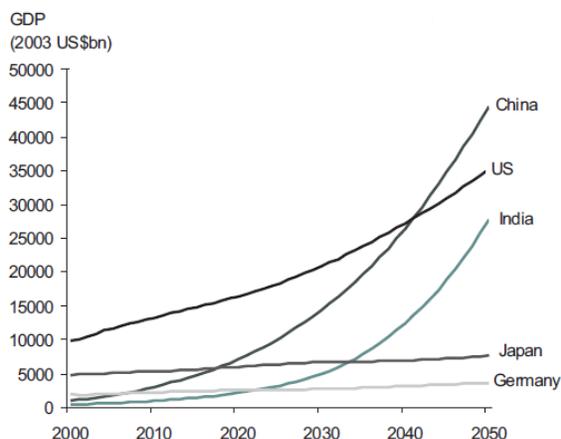
Sans conteste, tous les analystes s'entendent pour dire que la Chine est et continuera d'être un joueur important dans l'échiquier mondial (Domenach, 2009; Hung, 2008; Jolly, 2011; Naisbitt et Naisbitt, 2010; Picquart, 2011; Shenkar, 2006). Voyons en détail ce qu'ils disent à ce sujet.

⁶ La zone TPP (*Trans-Pacific Partnership*) est la plus grande zone de commerce créée et animée par les États-Unis afin de contrecarrer les ambitions commerciales et militaires chinoises. Peuvent faire partie de cette zone les pays qui partagent les mêmes valeurs de démocratie et de liberté que les États-Unis, a ainsi révélé une étude consacrée par le *Daily Yomiuri* (quotidien japonais) à l'adhésion du Japon à cette organisation. Les buts visés vont de la création de la plus grande zone de commerce à la défense contre les pratiques commerciales chinoises en passant par la limitation de l'expansion chinoise, notamment en zone maritime (*The Yomiuri Shimbun*, 2011).

Tableau 15 - 4 : Prédications pour la Chine au niveau international

Wilson et Purushothaman ont prédit en 2003 que la Chine deviendrait la première puissance économique en 2050, suivie par les États-Unis, l'Inde, le Japon et l'Allemagne :

Figure 15 - 1 : Positionnement de la Chine en 2050 (© Wilson et Purushothaman, 2003 : 5)



En 2008, Hawksworth et Cookson raffinent les prédictions puisque les économies émergentes BRICSA (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud), les Tigres (Thaïlande, Malaisie, Indonésie, Philippines et Viêt-Nam) et les Dragons (Corée du Sud, Taïwan, Singapour et Hong Kong) prennent de plus en plus d'importance pour créer un foyer permanent de croissance.

En 2011, au moment de son accession à la seconde place mondiale, les économistes révisent de nouveau leurs prédictions pour annoncer que la Chine deviendrait la première puissance économique mondiale au plus tôt en 2018 (si elle maintient le même taux de croissance) et au plus tard en 2021 (s'il y a un ralentissement ou baisse du taux de croissance actuel) (*The Economist online*, 2011). Déjà, la Chine a dépassé les États-Unis dans 21 indicateurs économiques dont la production manufacturière et les exportations.

En novembre 2012, un rapport de l'OCDE revoit ces prédictions et avance que la Chine deviendrait la première puissance économique mondiale en 2016... C'est demain!

Cette montée en puissance de la Chine laisse l'Occident à la fois admiratif et méfiant puisque le centre du monde n'est plus en Occident, mais dans les pays considérés, il y a quelques décennies seulement comme des pays sous-développés ou en voie de développement. D'ailleurs, à l'horizon de 2020, nous n'entendons plus parler des pays du G7 ou G8 mais de l'E7 (la Chine, l'Inde, la Russie, l'Indonésie, le Brésil, la Turquie et le Mexique) selon PricewaterhouseCoopers (2010) rapporté par Jolly (2011).

Il n'est plus question de parler de la Chine comme puissance mais plutôt d'**hyperpuissance** (Picquart, 2011 : 305), ce qualificatif se retrouve à tous les niveaux dans les discours des analystes. D'ailleurs, d'après un rapport de Standard Chartered, d'ici à 2030, l'économie des États-Unis représentera la moitié de l'économie de la Chine; cette dernière représentera 24% du PIB mondial (contre 9% en 2010), et ce, dans le cadre d'un «super-cycle de croissance élevée et durable». (Picquart, 2011 : 25 et 306)

Tous les secteurs d'activité (technologies, énergies, transports, télécommunications, informatique, bâtiments et travaux publics...) contribueront à cette domination chinoise à l'échelle planétaire grâce, justement, aux nombreuses réformes en cours et à venir et à la «bienveillance» de l'État. Les conglomérats chinois, toutes industries confondues, se hisseront aux premières places dans les classements mondiaux comme *Fortune 500*. Les exportations exploseront et, cette fois-ci, elles proviendront directement des régions rurales qui étaient pauvres. Par exemple, «l'objectif des autorités est d'augmenter l'exportation des fleurs coupées haut de gamme de 50% en 2020, en créant un nouveau moteur pour pallier la pauvreté rurale». (Picquart, 2011 : 226)

Ceci dit, les délocalisations amorcées ici et là durant les dernières années continueront leur progression. En effet, la Chine perdra de plus en plus son attrait compétitif au profit des pays avoisinants comme le Bangladesh ou le Viêt-Nam en raison de la hausse constante des salaires des ouvriers. (Shenkar, 2006) De plus, en 2020, «ses investissements directs ou indirects à l'étranger comme ses délocalisations industrielles et agricoles seront de plus en plus nombreuses». (Picquart, 2011 : 308)

La Chine, future «hyperpuissance» économique mondiale

<p>Une évolution à la vitesse grand V vers une économie du savoir</p>	<p>La Chine est déjà un foyer important d'innovation. «D'ici à 2060, 95% du savoir (sciences, techniques, espace, santé...) que nous ne connaissons pas aujourd'hui devrait être ainsi découvert. Le principal concurrent des États-Unis sera la Chine. Nul doute que la Chine se prépare à prendre une place de leader au regard des avancées technologiques spectaculaires de l'avenir.» (Picquart, 2011 : 162) À titre d'exemple, dans le secteur biomédical, Sinovac Biotech Company prévoit devenir la référence «par excellence» d'ici à 2015, comptant sur une armée d'employés et ses 55 000 collaborateurs étudiants!</p> <p>Le domaine de l'informatique n'est pas en reste! La Chine deviendra numéro 1 mondial d'ici à 2030. Par contre, elle devra livrer une chaude bataille avec l'Inde, une puissance dans le domaine. N'oublions pas de signaler qu'elle sera à la tête du peloton en termes de puissance de calcul des ordinateurs laissant derrière elle les États-Unis, le Japon, le Royaume-Uni, l'Allemagne et la France. (Picquart, 2011 : 193)</p> <p>Enfin, avec son milliard d'internautes d'ici à 2015, la Chine rayonnera sur la toile. Elle internationalisera ses propres moteurs de recherche, applications Internet et réseaux sociaux (Baidu, QQ, Renren et Kaixin) et concurrencera Google, Facebook et compagnie. (Jolly, 2011; Picquart, 2011) La Silicon Valley américaine se trouvera en fâcheuse position, d'autant plus que les réseaux sociaux occidentaux sont interdits/censurés en Chine.</p>
<p>Un secteur des transports bouleversant l'ordre établi</p>	<p>En 2020, la Chine dominera le transit ainsi que les échanges aériens et maritimes. D'un côté, les constructeurs aéronautiques chinois seront prêts pour fabriquer et vendre des avions <i>Made in China</i>. Ils dérangeront les joueurs établis comme Boeing, Airbus, Embraer ou Bombardier. D'un autre côté, la Chine détrônera le Japon et ses autres compétiteurs dans le secteur maritime en devenant la première puissance maritime du monde. (Picquart, 2011 : 40-47)</p> <p>Le secteur de l'automobile, secteur fort «bichonné» par l'État, donnera bien des maux de tête aux constructeurs américains, japonais, coréens et européens puisqu'il se développe à une vitesse incroyable. (Jolly, 2011) D'ailleurs, «dans une course de vitesse avec des dizaines de marques chinoises et avec son concurrent Toyota, le constructeur chinois Build Your Dreams (BYD), qui occupe la 24^e place, souhaite devenir le numéro un de la branche mondiale d'ici à 2015». (Picquart, 2011 : 28)</p> <p>Enfin, les transports terrestre, maritime et aérien ne suffisent plus à l'ambition de la Chine qui continuera sa lancée avec son programme spatial. Tel qu'expliqué par Picquart (2011 : 185-186), «la Chine prévoit un vol habité vers la Lune en 2020, son premier pas pour aller sur Mars. [...] En plus de ses projets et de ses recherches sur Mars, la Chine s'intéresse à des petites planètes environnantes, ainsi qu'à l'espace interplanétaire.»</p>
<p>Le «Green Business» à l'honneur</p>	<p>Les meneurs actuels des secteurs de l'éolien et du solaire (Canada, États-Unis, Japon et Europe) seront dépassés bien avant 2020 par les leaders chinois dans le domaine. Ainsi, la Chine compte devenir le numéro un de ces deux secteurs grâce aux directives du dernier plan quinquennal que toutes les compagnies chinoises appliquent et suivent. (Picquart, 2011 : 101)</p> <p>De plus, la Chine ambitionne devenir en 2020 - 2030, le numéro un mondial dans le secteur de l'automobile propre (Picquart, 2011 : 32) en raison de ses nombreuses entreprises du secteur qui ont été encadrées par l'action gouvernementale commencée lors du septième plan quinquennal (1986-1990). (Jolly, 2011)</p> <p>Le secteur du nucléaire, quant à lui, deviendra imposant, notamment grâce à des géants comme la China Guangdong Nuclear Power Corporation qui commercialisera ses centrales nucléaires sous le label chinois. (Picquart, 2011 : 95-96) Cette montée dérangerà le Japon et la France, deux leaders du domaine.</p>
<p>La finance chinoise aux premières loges mondiales</p>	<p>Actuellement, le secteur financier chinois est en stade de développement et pas tout à fait performant comme souhaité par les autorités financières chinoises. D'ailleurs, c'est pour cela que «la Chine va rationaliser ses mécanismes d'investissements, améliorer les performances de ses marchés financiers et restructurer ses capitaux nationaux» d'ici à 2020. (Picquart, 2011 : 271) Ceci permettra au yuan de devenir une monnaie de référence internationale.</p> <p>Ceci dit, en attendant, la Chine, première réserve mondiale de devises (The World Factbook, 2013) continuera de diversifier ses réserves pour ne plus continuer de dépendre que des États-Unis, toujours empêtrés dans la crise. Elle se tournera vers l'euro, le yen, le franc suisse et la livre sterling, délaissant tranquillement le dollar américain. (Picquart, 2011 : 270)</p> <p>Pour ce qui est du marché des actions, Goldman Sachs dans Picquart (2011) prédit que, d'ici à 2030, la Chine deviendra le numéro 1 mondial, laissant derrière elle les États-Unis et les autres pays occidentaux, jusque-là les principaux maîtres du marché.</p>

<p>Un bras de fer entre la Chine et les États-Unis...</p>	<p>Cette montée en puissance de la Chine poussera les États-Unis à réagir. Signalons que, dès que l'Occident et principalement les États-Unis se sentent menacés dans leurs intérêts lucratifs, ils attaquent conformément à la logique du jeu des échecs : ils l'ont fait avec le Japon durant la décennie 1980 avec la campagne de critiques connue sous le nom de <i>Japan-Bashing</i>. Il semble que l'histoire se répète aujourd'hui avec la Chine, ce qui a poussé <i>The Economist</i> (2011) à déconseiller au Congrès de lancer des ultimatums inutiles et de faire plutôt jouer les règles de l'OMC.</p> <p>D'une part, selon les pires scénarios, une crise entre la Chine et les États-Unis culminera avec un affrontement à tous les niveaux (économique, politique, sécurité nationale). Des attaques ciblées, entre autres sur le non-respect des droits de l'homme, seront faites par les États-Unis alors que la Chine continuera de défendre ses industries, ses politiques et son économie en renforçant le tout avec des mesures anti-dumping et un protectionnisme exacerbé. (Shenkar, 2006)</p> <p>D'autre part, les scénarios modérés avancent qu'un choc entre les deux puissances d'ici à 2030 : il est certain que «la Chine a une vision multipolaire et de ce fait, elle devrait s'opposer aux USA sans casser le modèle américain.» (Picquart, 2011 : 300)</p>
<p>Un capitalisme sans démocratie à la conquête du monde</p>	<p>«En 1949, seul le Parti communiste peut sauver la Chine. En 1979, l'économie socialiste de marché peut sauver la Chine. En 2009, seule la Chine peut sauver le capitalisme.» (Source inconnue citée par Jolly, 2011 : 5) La Chine deviendra la première puissance du monde non occidental et non démocratique. Une première dans l'histoire de l'humanité! (Picquart, 2011)</p> <p>Elle démontre et continuera de démontrer qu'un pays peut réussir et se développer sans démocratie ! (Domenach, 2009; Picquart, 2011) Elle sera alors un modèle fort prisé pour les pays en voie de développement, notamment les pays africains. Elle affirmera ainsi sa position de leader mondial dans tous les domaines et jouera le rôle de coach auprès des nations désireuses d'évoluer loin du giron de l'Occident, souvent un pays ex-colonisateur. Elle consolidera ainsi ses relations avec le continent africain dont elle a besoin.</p> <p>En effet, «malgré ses ressources, la Chine est le 2e plus grand importateur de pétrole du monde. Sa demande en ressources énergétiques, notamment le pétrole, augmente fortement. La stratégie des ressources énergétiques et la sécurité de leurs transports représentent une des priorités de la diplomatie chinoise.» (Picquart, 2011 : 99) Une diplomatie qui n'est guère moralisatrice comme celle de l'Occident et qui ne s'occupe que de favoriser le terrain pour des ententes commerciales et des projets lucratifs pour l'État chinois. Bref, comme le résume bien Picquart (2011 : 307), en 2020, «forte de sa puissance sur la planète, et de l'impact du monde chinois sur les cinq continents, il n'y aura pas une Chine, mais une grande Chine puissante avec un rayonnement international, une armée moderne et une base lunaire...»</p> <p>Toutefois, le sentiment antichinois atteindra des niveaux inégalés partout dans le monde : les Occidentaux parce que menacés et grands perdants au jeu d'échec mondial tout comme le reste du monde en voie de développement parce que perdants aussi (la société civile et non les gouvernements en place). (Domenach, 2009)</p>

15.1.2. PERSPECTIVES POUR LE FUTUR DU JAPON⁷

Nous avons montré au cours de cette thèse que, depuis des siècles, le Japon a un management présentant les caractères exceptionnels de flexibilité, d'adaptation, de dynamisme et de perfectibilité hérités de la Restauration Meiji et qui ont permis au Japon d'entrer dans la révolution industrielle en trois décennies.

Le management japonais reflète la culture japonaise qui, au cours de l'histoire, a butiné les autres cultures, adopté et adapté les éléments recueillis à ses propres besoins et étoffé et enrichi son image. Le

⁷ À moins d'indication contraire dans le texte, les principales sources sont les suivantes : Bouissou (1997), Cavasin (2009), Donnet et Garrigue (2000), Dourille-Feer, Bouissou et Yatabe (2002), Lonien (2007), Perspective Monde (2013) et The World Factbook (2013).

Japon, soumis aux tensions externes et aux pressions sociales internes, a agi en maître de la situation en concevant et en appliquant lui-même les changements sociaux voulus avec l'accord de tous les groupes sociaux actifs, ce qui lui a permis de garder son identité culturelle et sa spécificité nationale tout en présentant l'image du pays asiatique le plus occidentalisé.

Les gestionnaires japonais d'aujourd'hui, au même titre que les gestionnaires d'hier, notamment les samouraïs de l'époque Tokugawa, constituent la manifestation objective des valeurs confucéennes, bouddhistes et shintoïstes adaptées par le génie japonais. Le chef d'entreprise, fidèle au mode d'action confucéenne (méthode des essais et erreurs préconisée par Confucius), a toujours un œil sur ses objectifs (stratégie) et un autre sur les moyens à sa disposition pour découvrir parmi les diverses tactiques (essais et erreurs) celles qui réussissent le mieux. Il agit de la sorte avec un esprit baignant dans le confucianisme pour veiller à l'ordre social, une pensée imprégnée de taoïsme veillant à l'harmonie entre les hommes et une âme qui manifeste la crainte et la candeur du shintoïsme pour ne pas inquiéter les esprits.

L'image martiale du samouraï, formée par le matraquage des générations de missionnaires, de voyageurs et d'aventuriers, d'écrivains et de journalistes, s'estompe pour laisser apparaître l'image du gestionnaire japonais, incarnant les valeurs nippones qui dégagent une sagesse ancestrale, un art de conduite sociale et un savoir-faire adapté à ses propres conditions et qu'il peut promptement remettre en question sitôt que les conditions changent. Si le samouraï a disparu de la vie politique avec la dissolution du gouvernement des Tokugawa, les valeurs et leurs manifestations dans l'esprit samouraï ont survécu grâce à un travail unique en son genre dans l'histoire humaine.

Légalité, éducation et justice (bien qu'ayant des limites) ont, pendant six générations jusqu'à la Restauration Meiji (1868 - 1912), réussi à créer un peuple conscient de son devoir social, à savoir être utile à la société par la fonction exercée conformément à la tradition et propre à embrasser le modernisme dans un élan et avec une ferveur jamais vus. C'est ce peuple pétri dans les valeurs japonaises qui créa le Japon moderne des *zaibatsu*, c'est ce même peuple qui créa le Japon des *keiretsu* après la destruction de la Seconde Guerre mondiale et c'est ce même peuple qui affronte la mondialisation, les crises économiques et les crises nucléaires. Son modèle de gestion unique ne cesse de se métamorphoser dans les manifestations extérieures mais dont le noyau est toujours le même, solide ; un modèle qui ne cesse de tirer son épingle du jeu et qui ne cesse d'étonner. Les chercheurs se posent alors la question suivante : Que réserve l'avenir au Japon ?

15.1.2.1. STAGNATION AU NIVEAU NATIONAL

Le Japon ne s'est jamais réellement remis de la « récession complexe» (*Fukugô fukyô*) de 1992 – 1996. Il en garde des séquelles qui ne cessent de prendre de l'importance avec le temps. Cette situation a poussé bien des analystes et des chercheurs à annoncer la fin du modèle nippon (ex. Bouissou, 1997). Cependant, vu son histoire et la cohésion de son peuple, le Japon ne cesse d'étonner et de faire face à bien des défis et des enjeux qu'il veut dépasser coûte que coûte. En voici quelques-uns...

15.1.2.1.1. Défis et enjeux au niveau national

Donnet et Garrigue (2000) présentent les raisons derrière lesquelles le Japon doit impérativement changer :

Tableau 15 - 5 : Raisons derrière lesquelles le Japon doit impérativement changer

1	<p>Le modèle économique de développement de l'après-guerre qui a créé le miracle japonais ne convient plus depuis la décennie perdue (1990 – 2000) et « ne fait plus recette» (Donnet et Garrigue, 2000 : 112). En effet, les indicateurs économiques le confirment. Même la nomenclatura nipponne le décrie.</p> <p>«Le Japon doit changer. Il est à un carrefour historique et doit entreprendre des réformes draconiennes comparables au changement effectué lors de l'ère Meiji ou après la fin de la Seconde Guerre mondiale», écrit Shoichiro Toyoda, patron de Toyota Motor Corp. et président de l'organisation patronale Keidanren. Même constat côté syndical. Kiyoshi Sasamori, en préface au <i>Livre blanc</i> (1999) de la principale centrale syndicale Rengo, écrit : « Nous sommes à un moment de grande transformation, un de ceux qui ne surviennent qu'une fois par siècle. Nous devons faire face à de grands changements dans les institutions politiques et sociales, dans les systèmes de travail et de gestion du personnel.» (Donnet et Garrigue, 2000 : 112)</p> <p>La société est mécontente et réalise avec l'intensification de la mondialisation que ce qui a créé le «Japan Inc.» est devenu obsolète et a besoin de réformes en profondeur (Bouissou, 1997; Cavasin, 2009). En font foi les nombreux groupes de réflexion sur le sujet qui ne donnent pour le moment presque rien. C'est donc tout un défi de se renouveler en profondeur, d'autant plus que les enjeux sont interreliés entre eux (Cavasin, 2009).</p>
2	<p>Le glas a sonné pour le mythe du «grand village» mono-ethnique (Donnet et Garrigue, 2000). Ainsi, la société japonaise se retrouve face à la modernité, peine à faire émerger un Japon pluriel qui reconnaît le processus d'individualisation (Yatabe, 2002). La montée des nouveaux phénomènes sociétaux fascine, inquiète et remet en question les piliers de la société nipponne d'après-guerre. C'est une question difficile à absorber pour les Japonais (Cavasin, 2009).</p>
3	<p>Le contrat social nippon «égalitariste» est remis en cause (Donnet et Garrigue, 2000). Comme l'explique Douville-Feer (2002), la montée des inégalités est telle que le modèle capitaliste usuel est en crise par la multiplication des crises et surtout leur durée, ce qui déprime les classes moyennes. Tant que «la société inégalitaire [<i>kakusa shakai</i>] progresse considérablement au Japon» en 2008 (Cavasin, 2009 : 187), il est alors difficile de s'en sortir.</p>
4	<p>Tel que cité précédemment, le renouvellement démographique de la population nipponne est en péril (Donnet et Garrigue, 2000). Les Japonais sont sur la pente du déclin démographique depuis des années et c'est un réel problème sociétal qui menace la survie du peuple nippon. (Cavasin, 2009).</p>
5	<p>L'endettement de l'État nippon augmente significativement d'année en année (Donnet et Garrigue, 2000). Il pèse sur la balance depuis la série de plans de relance des années 1990 et 2000. N'oublions pas d'ajouter la «bombe à retardement» pour le budget étatique que représente le programme fiscal d'investissement et de prêts. Ce n'est guère évident pour l'État nippon de rembourser ses dettes alors qu'il reste toujours empêtré dans la crise.</p>

Ceci dit, de nouvelles règles du jeu ont été établies dont les résultats ne sont pas encore très tangibles. Ainsi, tel qu'expliqué par Donnet et Garrigue (2000) et confirmé par Cavasin (2009), l'État a amorcé sa politique de déréglementation, mais il s'est vite buté à ses limites. Il a également mené une réforme financière significative. Il a révisé ses politiques industrielles et restructuré le tout pour faire face à la

mondialisation et à la montée des pays voisins. Il a vu également émerger le nouveau Japonais, hédoniste et consommateur qu'il étudie à coups de commissions et de groupes de réflexion. Enfin, il a vu la montée du nationalisme, exacerbé, entre autres, par la crise avec la Chine au sujet des îles Senkaku.

Avec tous ces chamboulements, il n'en reste pas moins qu'il existe des obstacles et des freins à des changements structuraux en profondeur, notamment la gouvernance politique archaïque de deux grands partis en crise qui n'arrivent guère à se renouveler, les faiblesses du mouvement social⁸ considéré comme fragmentaire, apathique et sans synergie, la crise du monde de l'éducation jugé inflexible décourageant l'initiative individuelle et l'expression de la personne, l'échec relatif de la loi sur l'égalité des chances entre les hommes et les femmes dus aux obstacles sociaux et aux traditions, la cohabitation de deux pays en un, le Japon urbanisé et riche face au Japon relativement sous-équipé de l'arrière-pays. (Donnet et Garrigue, 2000).

15.1.2.1.2. Un futur pas très réjouissant

Le futur au Japon est vu de manière plutôt pessimiste par les chercheurs, et ce, quasiment dans toutes les sphères puisque le succès du Japon à gérer l'économie est miné par sa mauvaise gestion du social et du politique.

Tableau 15 - 6 : Prédications pour le Japon au niveau national

<p>Un remaniement total de la sphère politique</p>	<p>Tel que précisé par Bouissou (2002), la sphère politique⁹ oscille depuis longtemps entre changement et immobilisme. Il n'y a pas de prédiction claire à ce sujet. Toutefois, ce qui l'est est que les Japonais se doivent de dépasser leur mauvaise administration des sphères politique et sociale et les conséquences obtenues. Pour ce faire, le Japon révisera ses rapports avec les collectivités locales afin de stimuler la croissance dans la périphérie qui veut une émancipation du centre. L'État sera à l'écoute de la société civile qui se manifeste ici et là, remettant en question les règles habituelles de fonctionnement. De plus, l'État s'attaquera de front au problème d'absence de leadership marquant au sein de ses troupes. Il s'agit d'une tâche fort difficile, demandant patience, essais et erreurs afin de trouver les bons candidats capables d'insuffler dynamisme dans une sphère vieille et sclérosée.</p>
<p>Autosuffisance alimentaire et tourisme écologique, deux priorités à développer</p>	<p>Cavasin (2009) prévoit que le Japon sera autosuffisant au niveau alimentaire à 50%, et ce, basé sur le plan lancé par le ministre de l'Agriculture en décembre 2008 qui compte sur une augmentation de la production de blé et celle de la consommation du riz. Ce plan ambitieux veut réduire la dépendance alimentaire du Japon qui est obligé d'importer une bonne partie (si ce n'est la majorité) des denrées alimentaires dont il a besoin, vu que l'archipel est majoritairement montagneux, les terres agricoles ne représentant que 13% de la superficie totale, la décroissance du nombre d'exploitations agricoles et le vieillissement de la population sans oublier la grande dépendance de ce secteur quant aux subventions et au support étatique. Comme le</p>

⁸ « Keizo Shibata rattache ce manque de mobilisation à toute une série de raisons : la difficulté pour un Japonais de s'écarter des règles du groupe majoritaire, l'habitude de focaliser toute son énergie dans l'univers du travail, les valeurs de discrétion et de calme prônées par la morale traditionnelle, la culture de la honte plutôt que de la revendication, le manque de tradition philanthropique, l'absence de lien clairement perçu entre la constitution, les droits de l'homme et le vécu personnel, le manque d'ouverture de la société, la difficulté à prendre des responsabilités personnelles jusqu'au bout, mais aussi le poids d'une extrême droite très liée à la mafia et souvent violente à l'égard des activistes, et l'influence du non-dit sur le rôle de l'empereur durant la guerre.» (Donnet et Garrigue, 2000 : 200)

⁹ La qualité des politiciens n'est pas remise en cause, c'est le système dans lequel ils évoluent qui est «sclérosé».

	<p>résume bien Cavasin (2009 : 153), L'équation agricole est simple : comment arrêter un mouvement tendanciel durable de vieillissement des exploitant(e)s agricoles, de déprise des terres (moins de 12% du territoire désormais), de diminution des exploitations à plein temps (36% seulement), de professionnalisation par exclusion (440 000 exploitations face à 1,5 sous perfusion), et permettre une réelle confrontation aux lois du marché d'une agriculture assistée (1,3% du PIB en transferts financiers).</p> <p>Le Japon compte également sur son innovation et sa maîtrise des nouvelles technologies et biotechnologies afin de donner un coup de pouce plus que nécessaire à un secteur qui en a grandement besoin.</p> <p>La seconde priorité de l'État est le développement de l'éco-tourisme qui dynamisera le secteur grâce, entre autres, à l'intérêt de la population locale et des touristes étrangers et au financement de l'État pour ce secteur fort peu développé. Les Japonais à la retraite sont et seront invités à s'installer dans les villages de l'arrière-pays, mais le défi du système de santé peu développé dans ces régions est de taille. Les prévisions pour le tourisme écologique sont fort encourageantes pour le gouvernement.</p>
<p>Une redéfinition de la sphère sociale nipponne</p>	<p>D'une part, en mai 2007, l'Institut de recherche de la population et de la sécurité sociale prévoit que 40.4% des préfectures japonaises décroîtront de 20% d'ici à 2035. Des prévisions plus poussées à très long terme indiquent que la population nipponne descendrait sous la barre des 100 millions vers 2050 et serait nulle à l'aube de l'an 3000 si elle continue dans la même lancée. (Cavasin, 2009)</p> <p>Fait historique marquant la gravité de la situation, le gouvernement a reconnu, pour la première fois, l'existence de problèmes au niveau des relations sociales entre hommes et femmes. Cette diminution du renouvellement démographique se répercutera...</p> <ul style="list-style-type: none"> • sur les universités qui auront plus de places à offrir que de candidats, • sur les entreprises qui n'auront plus toute la main-d'œuvre qualifiée, • sur les employés qui verront l'âge à la retraite continuellement repoussé ou qui, une fois retraités, seront réembauchés à salaire moindre (Temman, 2005 cité dans Cavasin, 2009) • et sur les caisses de l'État de plus en plus vides qui ne pourront plus assurer le système de pensions de retraite. <p>D'autre part, la génération des <i>Freeters</i> a de nouvelles valeurs qui se généraliseront à une bonne partie de la société japonaise. (Cavasin, 2009) Cette génération valorise la liberté, l'indépendance, l'individualité, l'identité au lieu d'une vie entièrement consacrée au travail. Les dynamiques sociales seront profondément affectées par ce Japon pluriel en quête de renouvellement de son image identitaire. (Yatabe, 2002) Cette génération fera également monter le taux de pauvreté, accentuant les inégalités sociales déjà de plus en plus béantes (Cavasin, 2009).</p>
<p>Un nouveau visage pour le management nippon</p>	<p>Lonien (2007) prévoit que, à moyen terme, le management nippon, notamment ses piliers qui ont fait sa particularité évolueront comme un effet domino. En effet, tout commencera avec l'émergence des normes internationales de gouvernance d'entreprise qui influenceront le cadre juridique politisé de la gouvernance corporative au Japon, ce dernier mutera pour se modeler à ces nouvelles exigences dues à la mondialisation. Ceci aura des conséquences directes sur le fonctionnement de l'entreprise japonaise et son modèle traditionnel. La structure macro sera donc directement affectée puisque les participations croisées héritées de l'époque des zaibatsu (Reischauer, 1973) subiront une décartellisation progressive et des conglomérats mondiaux, nouveau genre, verront le jour. Ces derniers incluront de plus en plus d'entreprises étrangères et ne seront plus limitées aux firmes nipponnes seulement.</p> <p>L'adoption des nouvelles normes de gouvernance corporative doublée de la décartellisation des conglomérats feront en sorte que les pratiques habituelles d'embauche seront impactées. La première à l'être concerne le système d'emploi à vie qui disparaîtra progressivement, la tendance des <i>Freeters</i> et des NEETs en est un exemple flagrant qui ira en s'amplifiant et le recours croissant aux travailleurs immigrés en est un autre. Comme vu précédemment, ces nouvelles générations de Japonais à la recherche de leur identité individuelle se rebelleront contre le système de rémunération traditionnel en place. De par leur fibre un peu plus contestataire, ils exigeront un système de salaires basé sur le mérite et la performance individuelle.</p> <p>Du point de vue de l'entreprise, le système de l'emploi à vie, sorte de boulet pour la compétitivité des entreprises nipponnes, sera également appelé à disparaître en raison de l'intérêt des entreprises pour les nouvelles technologies de l'information, l'innovation et le commerce électronique qui recourent, entre autres, à la délocalisation afin de profiter d'idées nouvelles. Ces champs se trouvant dans des</p>

	<p>environnements dynamiques instables entreront en confrontation avec le système de l'emploi à vie qui baigne dans un environnement stable. En passant, Cavasin (2009) prévoit que les entreprises nippones domineront dans deux secteurs clés, à savoir les télécommunications et Internet. Cette domination sera appuyée par le plan d'aménagement des grappes (<i>clusters</i>) régionales dont la priorité capitale est l'innovation.</p> <p>Ceci dit, et pour revenir aux effets de la disparition de l'emploi à vie, le recours aux syndicats d'entreprise deviendra de moins en moins utile, employés à temps partiel et haut taux de roulement obligent. Les syndicats disparaîtront tranquillement pour laisser les firmes nippones s'occidentaliser à un rythme plus rapide. Cette occidentalisation se répercutera sur les relations de travail qui ne seront plus basées sur le consensus et la consultation, mais sur le conflit et la confrontation d'une part. D'autre part, cela se répercutera sur les flux de circulation de l'information qui ne seront plus circulaires (du haut vers le bas de la pyramide et vice versa); le flux le plus dominant sera unidirectionnel du haut vers le bas.</p>
<p>Un modèle socio-économique plus occidentalisé que nippon</p>	<p>Dourille-Feer (2002) explique que le modèle socio-économique du Japon se renouvèlera rapidement en raison de la montée des inégalités. Un nouvel équilibre égalitaire sera atteint avec, à l'ombre, le modèle libéral américain qui continuera de miner le modèle traditionnel nippon, mondialisation oblige.</p> <p>Pour paraphraser Lonien (2007) qui continue sur la même lancée, la mondialisation et la dérèglementation secoueront en profondeur le marché japonais qui était très protégé afin que les firmes nippones deviennent de plus en plus compétitives et efficaces en termes de gestion des coûts. Seules les meilleures survivront à ce tsunami d'envergure. De manière générale, les importations concurrenceront les exportations; les intérêts du consommateur prévaudront sur les intérêts du producteur; les profits prédomineront sur les parts de marché tandis que la productivité surpassera la sécurité d'emploi.</p> <p>Bref, au niveau national, les prévisions pour le futur ne sont guère prometteuses. Elles exigent des changements en profondeur à tous les niveaux et du temps afin de voir les résultats. Qu'en est-il maintenant au niveau international?</p>

15.1.2.2. DÉPENDANCE AU NIVEAU INTERNATIONAL

Selon les analystes, le futur du Japon au niveau international est un peu moins exigeant pour le Japon en termes de changements. Ce sera moins radical. Commençons d'abord par décrire les défis et enjeux auquel le Japon fera face.

15.1.2.2.1. Défis et enjeux au niveau international

Que ce soit Bouissou (1997), Donnet et Garrigue (2000) et Cavasin (2009), tout le monde s'entend pour dire que le Japon fait et fera face à trois défis majeurs.

Le premier défi consiste en une redéfinition du rôle politique du Japon sur la scène internationale. Le poids de l'histoire pèse sur les épaules du Japon (Donnet et Garrigue, 2000) qui peine à changer son image. Bouissou (2002 : 177) explique :

La politique extérieure japonaise se heurte toujours aux contraintes constitutionnelles, à la division de l'opinion et à celle des dirigeants. Son manque de lisibilité laisse l'opinion désemparée face à la modification accélérée des équilibres mondiaux qui semble ballotter un Japon sans boussole ni dessein. L'inquiétude qui en résulte laisse le champ libre aux fantasmes d'un nationalisme parfois extrême qui contribue à diviser un peu plus les dirigeants. La capacité d'action du Japon sur la scène internationale en est affaiblie, et avec elle la crédibilité de ses dirigeants. En ce sens, la politique extérieure est partie intégrante de la problématique de la légitimité et du leadership, qui est au centre de la réforme encore inachevée du système politique japonais.

Toutefois, tant que la gouvernance politique japonaise est en crise, le nouveau rôle du Japon sur la scène internationale restera flou et peu influent.

Le second défi touche les relations avec les pays du monde entier :

Tableau 15 - 7 : Défis du Japon quant à ses relations avec les pays du monde entier

<p>Les relations avec l'Asie</p>	<p>L'essor des organismes régionaux (APEC, ASEAN, Forum régional asiatique...) prennent de plus en plus de place avec en arrière-fond la montée de la Chine, de l'Inde et de la Corée du Sud. Ceci pose une question de leadership régional. Comme le précise Bouissou (1997 : 172), le Japon a un poids politique non négligeable puisqu'il aide au développement de ses voisins et possède une grande capacité d'influence parmi ses voisins puisqu'il sert de modèle de réussite et de stabilité. Cependant, il ne peut être un leader ni co-leader régional en raison de sa stratégie internationale amorphe et surtout de son image négative auprès de la Chine et de la Corée avec qui il a quelques conflits territoriaux (Senkaku, Takeshima...) sans oublier également la Russie et le conflit des Kouriles, et ce, même s'il jouit d'une bonne réputation auprès d'une bonne partie des pays asiatiques qu'il a aidés, notamment grâce aux investissements directs japonais à l'étranger. La théorie du vol d'œies sauvages¹⁰ (<i>gankō keitai hattenron</i>) explique justement le rôle du Japon dans le développement de la région Asie-Pacifique (Cavasin, 2009).</p>
<p>Les relations avec les États-Unis</p>	<p>La question des bases militaires américaines au Japon est épineuse et cause bien des frictions entre ces deux pays. Les relations entre les deux pays ne sont pas au beau fixe, mais elles s'améliorent légèrement depuis la montée de la Chine. Le couple Tokyo-Washington est complexe (Donnet et Garrigue, 2000). Cependant, comme l'explique Cavasin (2009), le Japon reste un allié dont les relations sont à bien entretenir puisque c'est la clé de voûte pour maintenir une certaine mainmise sur l'échiquier asiatique et, par extension, mondial.</p>
<p>Les relations avec l'Europe</p>	<p>L'Europe est et demeure secondaire pour le Japon, surtout avec le protectionnisme de l'Union européenne. (Bouissou, 1997) Cependant, depuis l'élargissement de l'Europe à 25 pays, les entreprises japonaises pénètrent davantage l'Europe et les possibilités de faire des affaires se multiplient comme c'est le cas pour la République tchèque (Cavasin, 2009).</p>
<p>Les relations avec l'Afrique</p>	<p>Le continent africain est une priorité pour le Japon qui, grâce à des aides au développement, s'affirme tranquillement (Bouissou, 1997). Toutefois, depuis la montée de la Chine et de l'Inde, le continent africain est devenu un enjeu majeur puisque ces trois puissances asiatiques se livrent une bataille sans merci pour arracher des parts de marché... gagnées principalement par la Chine (Cavasin, 2009).</p>
<p>Les relations avec la Chine</p>	<p>Le dernier enjeu et non le moindre touche le «couple infernal» qu'est la Chine et le Japon. Après «l'esquisse d'un flirt sino-japonais (1992 - 1993)» (Bouissou, 1997 : 174), le Japon se retrouve face à la montée du géant chinois d'une part et aux accrochages nippo-chinois quant aux problèmes de Taïwan et des îles Senkaku d'autre part. La situation sera fort explosive dans le futur. Au Japon, le premier ministre actuel Abe est pour la militarisation du pays appuyé par une vague déferlante de montée du nationalisme nippon. En Chine, les séquelles de l'occupation japonaise sont encore vivaces. Toutefois, les deux pays s'entendent pour dire que chacun a besoin de l'autre pour le moment du moins, chaque pays est le premier partenaire commercial de l'autre (The World Factbook, 2013). Donc, à court-moyen termes, la situation risque d'être la même avec, de temps en temps, des incidents pour rallumer le feu (<i>The Economist</i>, 2012). L'issue de sortie reste au niveau culturel, les jeunes Chinois appréciant les bandes dessinées nippones, les jeux vidéo et la musique du Pays du Soleil levant. (Cavasin, 2009)</p>

15.1.2.2.2. Dépendance au niveau international

Ceci dit, le futur du Japon dépend entièrement de ses relations avec ses voisins qu'il tente de redéfinir en attendant de régler ses problèmes internes.

¹⁰ Modèle de développement économique dans lequel un pays commence «un processus d'industrialisation sur un produit à faible technicité, il en devient exportateur, puis l'abandonne pour un produit à plus haute valeur ajoutée. Ceci permet à un autre pays d'entamer son propre processus d'industrialisation.» (Morelle, 2013)

C'est ce qui s'est passé en Asie : suite à l'envolée du Japon, Singapour, la Corée du Sud, Hong Kong et Taïwan lui ont emboîté le pas. Ils ont été également suivis par la Thaïlande, la Malaisie, les Philippines et l'Indonésie. Enfin, la Chine a embarqué dans la course quand elle a, entre autres, créé des zones franches sur son territoire.

Tableau 15 - 8 : Prédications pour le Japon au niveau international

<p>Huitième puissance économique mondiale en 2050</p>	<p>Aujourd’hui, en 2013, les prévisions effectuées en 2003 par Wilson et Purushothaman paraissent obsolètes : la Chine devait dépasser le Japon en 2018 (elle l’a fait en 2011) et l’Inde en 2020 (elle l’a fait en 2012).</p> <p>Les prédictions de Hawksworth et Cookson (2008) semblent de plus en plus plausibles. Le Japon est actuellement la 4^{ème} puissance économique mondiale. En 2050, il deviendrait la 8^{ème} puissance économique mondiale (selon les auteurs) tel que montré par la figure suivante :</p> <p>Figure 15 - 2 : Les prévisions de Hawksworth et Cookson (2008 : 3)</p> <p style="text-align: center;">The World in 2050</p> <table border="1"> <caption>Data for Figure 15 - 2: The World in 2050</caption> <thead> <tr> <th>Country</th> <th>GDP 2006 US\$ (bn)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>China</td><td>70000</td></tr> <tr><td>United States</td><td>38000</td></tr> <tr><td>India</td><td>37000</td></tr> <tr><td>Brazil</td><td>10000</td></tr> <tr><td>Mexico</td><td>8000</td></tr> <tr><td>Russia</td><td>7000</td></tr> <tr><td>Indonesia</td><td>6000</td></tr> <tr><td>Japan</td><td>5000</td></tr> <tr><td>United Kingdom</td><td>4000</td></tr> <tr><td>Germany</td><td>3000</td></tr> <tr><td>Nigeria</td><td>2000</td></tr> <tr><td>France</td><td>1500</td></tr> <tr><td>Korea</td><td>1200</td></tr> <tr><td>Turkey</td><td>1000</td></tr> <tr><td>Vietnam</td><td>800</td></tr> <tr><td>Canada</td><td>700</td></tr> <tr><td>Philippines</td><td>600</td></tr> <tr><td>Italy</td><td>500</td></tr> <tr><td>Iran</td><td>400</td></tr> <tr><td>Egypt</td><td>300</td></tr> <tr><td>Pakistan</td><td>200</td></tr> <tr><td>Bangladesh</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	Country	GDP 2006 US\$ (bn)	China	70000	United States	38000	India	37000	Brazil	10000	Mexico	8000	Russia	7000	Indonesia	6000	Japan	5000	United Kingdom	4000	Germany	3000	Nigeria	2000	France	1500	Korea	1200	Turkey	1000	Vietnam	800	Canada	700	Philippines	600	Italy	500	Iran	400	Egypt	300	Pakistan	200	Bangladesh	100
Country	GDP 2006 US\$ (bn)																																														
China	70000																																														
United States	38000																																														
India	37000																																														
Brazil	10000																																														
Mexico	8000																																														
Russia	7000																																														
Indonesia	6000																																														
Japan	5000																																														
United Kingdom	4000																																														
Germany	3000																																														
Nigeria	2000																																														
France	1500																																														
Korea	1200																																														
Turkey	1000																																														
Vietnam	800																																														
Canada	700																																														
Philippines	600																																														
Italy	500																																														
Iran	400																																														
Egypt	300																																														
Pakistan	200																																														
Bangladesh	100																																														
<p>Un futur intimement lié et dépendant de ses voisins, notamment la Chine</p>	<p>Attali (2011), dans son dernier livre au titre évocateur d’une apocalypse, <i>Demain : qui gouvernera le monde ?</i>, prévoit le déclin pour les États-Unis et la détention du savoir-faire de demain pour le Japon. Cela ne se dément point puisque <i>The Gordon Bell Prize</i> de l’US Association of Computing Machinery a décerné son prix 2011 à un groupe japonais de l’Université de Tsukuba, de l’Université de Tokyo, de Fujitsu Ltd et de l’Institut RIKEN commandité par l’État, pour son <i>K Super computer</i> (Kyodo News, 2011). Également, Honda Civic a gagné le <i>Green Prize</i> au Salon de l’auto de Los Angeles en 2011, et ce, en battant, des finalistes européens, américains et asiatiques (AFP et Jiji, 2011).</p> <p>Le Japon, en tant qu’État, est conscient de l’affaiblissement des États-Unis et de la montée de ses propres voisins. Son futur est lié à celui de la région qui est déjà un puissant foyer de croissance actuelle et future avec l’intégration des pays du delta du Mékong, de la Birmanie, de l’Indonésie et surtout la Chine. Il se concentre donc à développer et à accroître ses rapports et ses échanges avec ces pays, surtout que le Japon est détenteur d’un savoir-faire dans les technologies de pointe dont la région a besoin. À celles citées plus haut, nous ajoutons les industries de recyclage des déchets industriels, d’épuration des eaux, de récupération des métaux, l’informatique et le transport par lévitation magnétique (qui doit innover en matière de confort et de rapidité des communications) : c’est le futur qu’il détient entre ses mains.</p> <p>Il va sans dire que le centre de gravité de l’avenir économique du Japon réside dans le noyau des pays confucéens et asiatiques. De plus, l’intérêt pour la Chine et les autres pays sinisés se traduit par le nombre grandissant des étudiants japonais en Asie (Ono et Joo, 2010).</p> <p>Avec sa vision stratégique, le Japon continue de profiter de l’ouverture de la Chine et de la montée des Tigres et Dragons, en toute conscience que le centre du monde s’est déplacé de l’Atlantique Nord vers l’Asie où la proximité géographique impose une intégration et le plus tôt sera le mieux pour ne pas se faire encore dépasser par ses puissants voisins, notamment les Tigres (Thaïlande, Malaisie, Indonésie, Philippines et Viêt-Nam) et les Dragons (Corée du Sud, Taïwan, Singapour et Hong Kong)...</p>																																														

15.2. PERSPECTIVES POUR LE FUTUR DE LA CHINE : RÉSULTATS DE L’ENQUÊTE

La Chine de demain dépend de l’affrontement entre la famille animée par l’idéal confucéen et l’État opérant dans le moule légiste (Fukuyama, 2011). Les Chinois, en général, s’en remettent à l’État en ce qui concerne la production des richesses, et ce, depuis la création des premiers monopoles d’État du sel

et du fer au II^e siècle avant J.-C., la nationalisation des terres en l’an 9 après J.-C. ou la mise en application chez les Wei d’un système de répartition des terres en l’an 485... L’État inspire une certaine confiance à tous les Chinois, mais l’allégeance des Chinois va, en premier lieu, à la famille et, en second lieu, à l’État. L’idéologie du PCC a tenté depuis la victoire de la révolution en 1949 d’effacer les liens familiaux à la confucéenne pour les remplacer par des liens individuels à l’État (Fukuyama, 2011).

Détenteur de la bourse et du pouvoir, l’État chinois a une longue vie devant lui si la demande en droits sociaux reste maîtrisée et maîtrisable par les forces de l’État. Dans cette optique, le futur sera celui d’un État dirigiste qui tire sa légitimité du succès économique et non de l’urne.

Si la demande en droits sociaux se transforme en un printemps arabe, le futur de la Chine sera un chaos comme ceux qu’elle a déjà connus historiquement après une période de stabilité et de succès économique.

15.2.1. PROBLÈMES ACTUELS ET DÉFIS

Parmi les éléments positifs révélés par nos informateurs, il y a le fait que l’ensemble du pays est devenu plus fort, plus riche, une puissance économique mondiale incontournable dans le monde. Cependant, les informateurs se sont également attardés sur les conséquences négatives plus préoccupantes :

Le facteur négatif touche l’écart de plus en plus grandissant entre les riches et les pauvres¹¹ alors que l’ensemble du pays est en train de devenir plus fort. [...] Un des aspects négatifs est la répartition inégale de la richesse qui est décriée par le public et par le monde aussi. [...] Les gens ne sont pas non plus contents de l’inflation, notamment dans le logement. La corruption est également un problème majeur qui fait parler tout le monde avec une minorité qui a tous les pouvoirs centralisés entre ses mains et qui fait ce qu’elle veut. (s)

L’informateur S résume en gros les grands problèmes que la Chine affronte. Toutefois, pour plus de détails, nous avons systématisé les prédictions des informateurs comme suit :

Tableau 15 - 9 : Problèmes et défis de la Chine

L’environnement externe (pays étrangers)	<ul style="list-style-type: none"> • La crise économique mondiale sert la Chine et la dessert à la fois. (Y) • Les relations de la Chine avec ses voisins, surtout le Japon (relation amour-haine), sont tendus au sujet du tracé des frontières, souvenirs douloureux de l’humiliation de la Chine. (Y) • Les relations avec la Russie qui veut elle aussi reprendre son rôle de puissance de la région des années 50-60-70 circonspectes, la Chine n’a pas intérêt à s’entourer de voisins hostiles. La Russie est une soupape de sécurité pour elle, mais rien n’empêche qu’il y aurait, dans le futur, un retournement de situation comme c’est arrivé avec le Japon. (Y)
Sphère politique	<ul style="list-style-type: none"> • Le changement de garde dans le gouvernement et que tout le monde surveille de près. (Y) • Le Tibet et les autres ethnies minoritaires qui font du grabuge affectent l’image de la Chine à l’extérieur. (Y) • La corruption dont tout le monde se plaint. (Y) • La reconnaissance des diplômés étrangers dont on est suspicieux, surtout suite aux scandales des diplômés en France, met en exergue le problème de la corruption. (I)

¹¹ Une des solutions préconisées par plusieurs informateurs est qu’il faut encourager chaque citoyen chinois à devenir entrepreneur (bon ou mauvais peu importe) et à oser et à risquer de remettre en question le statu quo (S, X).

	<ul style="list-style-type: none"> • Il n’y a pas de taxes immobilières. L’État va-t-il pouvoir se le permettre avec les Chinois de plus en plus riches et toujours aussi nombreux? (H) • Xi Jin Ping essaie de se faire une image plus ouverte. Il n’y a pas de changement radical. «Patience», tout arrivera mais tranquillement. (I) • Il y a beaucoup de choses qui se passent avec le nouveau président que tout le monde surveille avec beaucoup d’intérêt. On dit qu’il est plus ouvert. Il a un style différent. Cela reste à prouver! Oui, il sort sans veston ni cravate, mais qu’en est-il vraiment? (X) • C’est certain qu’il est plus souple que du temps de Mao mais, avec la venue du nouveau président, tout le monde est sur des charbons ardents. Certains disent que ce sera le changement dans la continuité. D’autres disent qu’il est totalement différent et va souffler un vent nouveau dans le gouvernement. C’est à voir! Ce qui est sûr est qu’il tient au même leitmotiv : harmonie sociale. (Y)
Sphères économique et sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Le chômage galopant dû au ralentissement des exportations causé par la crise économique mondiale et la concurrence des pays voisins, notamment le Viêt-Nam et le Cambodge. (A) • Les conditions de travail surtout dans le Sud où c’est une marmite qui bout. (Y) • La Chine intérieure très pauvre comprend 70% de la population chinoise. (Y) • Il y a 70% de paysans en Chine à l’intérieur du pays. On doit penser à eux. La Chine côtière est arrivée à saturation. (I) • Il y a un manque chronique d’ouvriers spécialisés. Personne ne veut plus être ouvrier. On aspire à plus. On devient snob. C’est bien vu d’être un avocat, un homme d’affaires. [...] FoxCom, les gens se battent pour y travailler malgré les suicides en raison de la surcharge de travail entre autres. (H) • Les jeunes veulent travailler pour le gouvernement, car c’est stable même si ce n’est pas élevé comme salaire, mais les plans de retraite sont très élevés et intéressants. (B) • Avant, les parents paraissaient bien auprès de la communauté, la famille quand un enfant travaillait pour une multinationale étrangère (ex. Colgate) même si les parents sont très vieux, il reste leur seul rejeton. Aujourd’hui, c’est un prestige, une marque parmi les autres quand on travaille pour une compagnie étatique locale chinoise. C’est la nouvelle tendance. D’ailleurs, plusieurs Chinois qui travaillaient pour des compagnies étrangères et autres en Chine quittent pour travailler dans les compagnies locales. On y retrouve de meilleures attentes en termes d’avancement de carrière et une certaine stabilité. (J) • Personne ne veut travailler à la campagne, ce qui crée un problème majeur pour le pays quant à comment le nourrir. En plus, par exemple, c’est moins cher de faire venir du maïs des États-Unis que du Nord de la Chine. (H) • Sany, un géant de la construction en Chine, veut que les employés vivent sur place en usine. Les grands-parents s’occupent des enfants alors que les parents peuvent travailler chacun à des milliers de kilomètres l’un de l’autre. Des fois, ils peuvent vivre dans la même ville, mais pas dans le même appartement, car c’est moins cher de partager avec d’autres. (H)
Sphère économique	<ul style="list-style-type: none"> • L’inflation du yuan qui est élevée. (I) • Problèmes structurels, notamment ce qui se passe dans l’immobilier et la vente de terrains. (A) • La qualité des produits à tous les niveaux qui est inexistante : les Chinois riches ne consomment pas de produits chinois. (A, O)
Sphère sociale	<ul style="list-style-type: none"> • La démographie est en baisse avec une population vieillissante. (A) • Le choc générationnel avec deux générations aux antipodes : l’ancienne qui sait ce que c’est d’avoir faim alors que la nouvelle pas du tout; l’ancienne focalise sur le travail alors que la nouvelle veut gérer. (N)
Sphère environnementale	<ul style="list-style-type: none"> • L’environnement toujours dans un piteux état. (A) • Le manque d’eau potable qui se fera de plus en plus sentir, notamment dans la Côte. (Y)

Le problème qui se pose à la Chine est de maintenir l’euphorie du succès le plus longtemps possible pour couvrir le tumulte des nouveaux problèmes qui émergent dans la turbulence internationale par la réduction des exportations (qui, jusqu’à présent, ont assuré son succès), la montée du chômage (qui peut se traduire par des remous sociaux à caractère politique venant se greffer sur la demande sociale en droits politiques). Pour compléter ce tableau, signalons la disparité régionale entre la Chine côtière

riche et la Chine intérieure pauvre, la Chine urbanisée riche et la Chine rurale gisant encore dans le pré-modernisme, la Chine du Nord et la Chine du Sud sur fond de problèmes environnementaux qui, à eux seuls, peuvent causer des soulèvements populaires indésirables.

Effectivement, déjà deux Chines se distinguent sur le terrain. La Chine côtière sur-industrialisée et fortement urbanisée et la Chine intérieure rurale que l'onde du développement n'a pas encore atteinte. La pression sur les ressources naturelles pour ravitailler les industries en eau potable et en électricité... afin d'alimenter la zone côtière industrielle inhibe le développement des régions agricoles en les privant d'eau et d'électricité...

Le premier défi de la Chine est celui de sa démographie et la famille nucléaire avec un seul enfant. La planification du PCC, si elle peut être applicable en matière d'économie, risque d'être désastreuse en matière démographique. La préférence d'un enfant de sexe masculin pour assurer la postérité pose un défi à la famille nucléaire actuelle qui, brave les autorités et la Loi, en optant pour un second enfant.

Le second défi relève de la volonté familiale à donner à l'enfant unique une formation universitaire dans l'espoir d'en faire un membre de l'élite. Or, cet élitisme conduit à un déficit dans les métiers intermédiaires.¹²

Le troisième défi est celui relatif à la croissance fondée sur l'exportation qui a bien fonctionné jusqu'à la crise économique en 2008. La demande étrangère en biens fabriqués en Chine est en baisse et il faut que la Chine trouve le moyen de faire tourner la machine économique qu'elle a sous sa tutelle. La demande intérieure en est une opportunité à exploiter.

Le défi de la pollution et de la réhabilitation de l'environnement est à lui seul un des grands défis et qui représente en fait la facture à payer pour la triple décennie d'un développement économique rapide.

15.2.2. PLACE DE LA CHINE DANS LE MONDE

Tel que vu, la Chine est à l'image du yin et du yang. Elle a un côté fort visible et un côté faible invisible. Elle a accumulé des succès, mais aussi des problèmes comme conséquences imprévues des plans quinquennaux de développement... Toutefois, tout le monde s'entend pour dire que, aujourd'hui, la Chine est devenue un Dragon qui menace le monde, à l'image d'un volcan qui s'est réveillé après des décennies de sommeil. «La Chine veut reprendre sa position de jadis. Nous y sommes presque arrivés.

¹² Nous ne dénonçons nullement ici l'importance de l'éducation. Rappelons que, dans l'analyse prospective, nous ne prétendons pas théoriser et cela n'est pas notre objectif. Nous ne faisons qu'inventorier les problèmes de gestion et vérifier (quand c'est possible) certaines conclusions formulées par Hofstede et Bond.

On menace le monde et nos voisins.» (X) Cette revanche sur le passé est reprise par d'autres informateurs dont G qui insiste sur la fierté actuelle d'être Chinois aujourd'hui et d'être courtisé par le monde entier puisque la Chine domine la planète.

«La Chine à mes yeux est la première puissance du monde. Elle a tellement tissé de liens avec les pays en voie de développement que cela a pris par surprise les États-Unis et l'Europe empêtrés dans leur guerre contre le terrorisme et la crise économique. Ils sont malins les Chinois. Ils placent leurs pions tranquillement et tirent ensuite les ficelles au moment opportun. L'Empire du milieu est devenu aujourd'hui le centre du monde!» (Y) «Notre pays est beau, grand et il attire de plus en plus de visiteurs qui viennent chez nous sans oublier les gens d'affaires. Nous sommes le centre du monde.» (E)

Cette domination est assortie d'une arrogance affichée clairement que plusieurs informateurs anonymes confirment et disent avoir remarquée depuis 2 - 3 ans. «Les Chinois sont devenus arrogants, car ils savent qu'ils ont le gros bout du bâton.» (A) «On ignore les étrangers quand ils ne parlent pas notre langue. L'anglais, on n'a pas besoin de l'apprendre, les étrangers viennent chez nous apprendre notre langue. C'est bien, le retour du balancier, non?» (K) Ceci en dit gros sur les relations actuelles et futures avec les étrangers et montre que le futur sera sans conteste chinois!

15.2.3. LE FUTUR DE LA CHINE

En nous basant sur notre enquête sur le terrain, il appert que les disparités entre la Chine riche et la Chine pauvre ainsi que les disparités entre les classes sociales nantis et les classes pauvres se perpétueront et, fort probablement, constitueront une bombe à retardement tel que signalé par l'informateur T : «Un phénomène qui est à observer actuellement est le large écart entre les classes sociales qui ne cesse de se creuser avec le temps. C'est une bombe à retardement si rien n'est fait!»

L'informateur V, quant à lui, est optimiste au sujet du devenir de certains secteurs d'activités, notamment le tourisme rural : «Malheureusement, le tourisme n'est pas encore prioritaire pour le gouvernement, mais il va le devenir. On n'a pas les infrastructures pour absorber tout. Dans les grandes villes, c'est bon mais, dès qu'on sort des grands centres urbains, il n'y a rien.» (V)

Le futur de la Chine connaîtra la perpétuation de la corruption qui a accompagné l'histoire de la Chine : «Je ne sais pas comment cela va finir, mais ce ne sera pas beau à la fin... Je suis vieux et j'ai vu beaucoup de choses dans ma vie. Et la corruption était là, elle continue de l'être et elle le sera fort probablement après ma mort.» (K)

Au sujet des droits de propriété, l'informateur X manifeste une incertitude à son sujet : «Même quand on est propriétaire, ce n'est pas à vie et ce n'est pas transmissible. On l'est pour 70 ans seulement. Après, l'État est censé reprendre la propriété. Cela va arriver bientôt et on ne sait pas ce qui va se passer. Les gens sont nerveux. Tous ceux qui ont des contacts utilisent leur *guanxi* pour tâter le terrain et avoir

une idée sur ce qui va se passer.» Comme la loi sur la propriété stipule que les Chinois ne peuvent être propriétaires que pour une durée limitée (entre 30 et 70 ans selon les types de propriété; ex. terrain agricole, terrain de construction...) tel que rapporté par Drago (2007) et la République française (2009), les Chinois préfèrent alors acquérir des propriétés à l'étranger.

L'harmonie sociale en Chine signifie que la demande en droits sociaux est maîtrisable et ne se traduit pas par des manifestations du genre de Tien An Men (1989). L'État chinois a à sa disposition la carotte (disons la vache) et le bâton. La vache doit permettre à chaque Chinois de traire son lait. Toutefois, s'il conteste la vache, le bâton va entrer en action. La Chine est acculée pour assurer sa légitimité et permettre à tous les Chinois (ou du moins au plus grand nombre de Chinois) d'avoir leur lait. Si la vache se tarit, il faut qu'elle trouve une alternative avant que la révolte sociale ne l'emporte : «Il n'y aura pas de révolution, mais une série de réformes lentes grâce à l'apport de la nouvelle génération. Les grandes villes sont OK, mais ce sont les régions rurales qui sont bien mal en point (*messed up*), c'est la priorité. L'analyse des causes racines (*RCA Root Cause Analysis*) doit être faite.» (F)

Un État de droit et une démocratie à l'occidentale n'est pas l'horizon vers lequel se dirige la Chine communiste actuelle. Elle s'oriente vers un État confucéen dans sa forme générale et un gouvernement légiste au sens donné par Fukuyama à cette idéologie chinoise pré-datant la formation du premier empire chinois (221 – 206 avant J.-C.).

La Chine renforcera son appareil militaire et sécuritaire, disputera à ses voisins les zones maritimes et terrestres en litige, jouera sur la fibre nationaliste pour mobiliser ses citoyens... autant de pis-aller pour faire oublier au peuple ses problèmes quotidiens et sa demande en droits sociaux. Un pays dirigiste, craignant la venue d'un ouragan populaire centré sur ses droits sociaux, préfère créer des conflits avec les pays étrangers permettant aux dirigeants de la Chine de brandir la menace étrangère comme alibi pour mettre un écran de fumée sur ce qui se passe à l'intérieur du pays.

15.3. RETOUR SUR LA QUESTION DE RECHERCHE : EST-CE QUE LA CHINE EST LE NOUVEAU JAPON DU XXI^e SIÈCLE?

À la question «Est-ce que la Chine est le nouveau Japon du XXI^e siècle?», nous répondons **non** au sujet de la comparaison au sujet du futur pour la simple raison que le futur du Japon est assuré, depuis les réformes démocratiques introduites après la Seconde Guerre mondiale, par le verdict de l'urne tandis que le futur de la Chine dépend de l'autocratie du PCC et du potentiel révolutionnaire d'un peuple opprimé. Toutefois, nous reprendrons cette discussion plus en détail dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 16 :

DISCUSSION GLOBALE ET PERSPECTIVES D'AVENIR

Dans la présente discussion, nous rappellerons d'abord les réponses partielles à notre question de recherche; ensuite, nous exposerons notre conception du développement durable et de la gouvernance politique à la chinoise fondée sur les résultats de notre enquête et, enfin, nous présenterons les scénarios élaborés pour sonder le futur de la Chine.

16.1. RAPPEL DES RÉPONSES PARTIELLES À NOTRE QUESTION DE RECHERCHE ET PRÉSENTATION DES LIMITES DE LA COMPARAISON

La simplicité de la question de recherche posée nous a menée vers une complexité de la réponse. De prime abord, la question paraît simple, mais les justifications nécessitent, entre autres, l'examen des aspects historiques et culturels des institutions dans les deux pays. Nous avons distingué le présent du passé et nous avons créé une matrice de facteurs comparatifs qui nous ont permis de répondre partiellement et progressivement à la question de recherche dont voici un récapitulatif :

Tableau 16 - 1 : Ensemble des réponses partielles à la question de recherche

Passé / Rétrospective			
Gestion de l'État	Esprit de gestion	Oui	Époques Meiji – Taishō et Shōwa avant la Seconde Guerre mondiale
	Succès économique	Oui	Japon au lendemain de la Seconde Guerre mondiale (une partie de Shōwa)
	Aspect technique du succès	Non	
Présent			
Gouvernance politique	Relations avec les pays étrangers	Non	
	Conception de l'État	Non	
	Censure	Oui	Japon de l'ère Edo et celui de l'entre-deux guerres
	Corruption	Non	
Société	Système éducatif	Oui	Japon d'avant et après la seconde Guerre mondiale
	Organisation interne du système éducatif	Oui	Japon des ères Meiji-Taishō et Shōwa avant la Seconde Guerre mondiale
	État du système éducatif	Non	
	Relation avec les étrangers	Oui	Japon des ères Meiji-Taishō et Shōwa avant la Seconde Guerre mondiale
	Éléments culturels et mœurs	Oui	Japon d'avant et après la seconde Guerre mondiale
	Rêve chinois	Non	
	Superstitions et tabous	Oui	Japon d'avant et après la seconde Guerre mondiale
Économie	Façons de faire les affaires	Non	
	Organisation et leur place dans le paysage économique	Non	
	Relations avec les entreprises étrangères	Oui	Japon d'avant et après la seconde Guerre mondiale
Environnement	Environnement	Oui	Japon des années 1950-1960 (une partie de l'ère Shōwa)
Gestion en général	Comparaison avec d'autres modèles	Oui	Japon de l'ère Meiji
	Modèle de gestion et influence de la culture	Oui	
	Facteurs clés de succès	Oui	Japon des ères Meiji-Taishō
Planification et stratégie	Stratégie étatique	Oui	Japon des ères Meiji-Taishō
	Plans économiques	Oui	Japon d'avant et après la seconde Guerre mondiale
	Marché local	Non	
Organisation du travail et relations de travail	Organisation du travail	Non	
	RH et syndicat	Non	
	Climat de travail	Non	
	Relations de travail	Non	
Structures et gouvernance d'affaires	Structures et gouvernance d'affaires	Non	
	Relations tripartites universités – gouvernement - entreprises	Oui	Japon d'après la Seconde Guerre mondiale
Direction des personnes	Direction	Oui	Époques Meiji – Taishō et Shōwa avant la Seconde Guerre mondiale (oui dans la forme mais pas dans le fond)
Contrôle	Contrôle en général	Oui	Japon de l'ère Edo
	Contrôle étatique	Oui	Japon de l'entre-deux guerres (une partie de Shōwa)
	Contrôle en entreprise	Non	
Futur / Prospective			
Futur	Futur	Non	Voir la discussion dans le présent chapitre

Ainsi, au niveau de la rétrospective, nous avons dégagé trois éléments de comparaison interreliés, à savoir l'esprit de gestion et sa traduction en succès économique ainsi que l'aspect technique de ce dernier. Nous avons similitude au niveau du succès économique et de l'esprit de gestion avec le Japon historique d'avant la Seconde Guerre mondiale. Ce qui est saillant est que l'aspect technique du succès chinois ne ressemble guère à celui du Japon.

En ce qui a trait au présent, la comparaison a couvert la gouvernance politique, les trois sphères du développement durable (société, économie, environnement) et la gestion (PODC) en entreprise, ce qui fait au total 31 plans de comparaison dont le poids relatif varie :

Tableau 16 - 2 : Plans de comparaison

Gouvernance politique	Nous avons 75% de dissimilitude contre 25% de similitude qui ne concerne que la censure actuelle en Chine ressemblant à celle du Japon durant l'ère Edo et du Japon de l'entre-deux guerres.
Société	Nous avons 71.4% de similitude, ce qui confirme bien que la société japonaise est sinisée.
Économie	Nous avons 66.6% de dissimilitude englobant les façons de faire les affaires et les organisations et leur place dans le paysage économique, ce qui confirme que le Japon, doté d'une société sinisée, diffère de la Chine. Le rapport avec les entreprises demeure le même, car il se place à un niveau de rapport culturel.
Environnement	Nous avons 100% de similitude avec le Japon des années 50 et 60 quand il réalisait son succès d'après-guerre.
Gestion en général	Nous avons 100% de similitude avec le Japon d'avant la Seconde Guerre mondiale.
Planification et stratégie	Nous avons 66.6% de similitude touchant essentiellement la stratégie étatique et les plans économiques, cette similitude concerne le Japon d'avant la Seconde Guerre mondiale et juste après (la décennie de reconstruction).
Organisation du travail et relations de travail	Nous avons 100% de dissimilitude confirmant très bien que le Japon, bien que doté des idées confucéennes et légistes, a su les japoniser et les traduire en normes, mœurs et coutumes qui font la spécificité de la mentalité japonaise.
Structures et gouvernance d'affaires	Nous avons 50% de similitude au niveau des relations tripartites universités-gouvernement-entreprises, et ce, avec le Japon au lendemain de la Seconde Guerre mondiale.
Direction des personnes	Nous avons 100% de similitude au niveau de la forme mais pas au niveau du fond.
Contrôle	Nous avons 66.6% de similitude au niveau du contrôle en général et du contrôle étatique avec le Japon d'avant la Seconde Guerre mondiale.

Pour ce qui est du futur, il fera l'objet d'une discussion détaillée plus loin.

En résumé, au niveau de tous les plans de comparaison confondus (soit 34 au total), nous avons 56% de similitude contre 44% de dissimilitude. Cette similitude de la Chine actuelle ne concerne pas que le Japon d'aujourd'hui. En effet, sur les 19 ressemblances observées, seules 7 d'entre elles concernent le Japon d'hier et d'aujourd'hui d'un côté et la Chine d'aujourd'hui d'un autre côté. Les 12 autres cas de ressemblance touchent la Chine d'aujourd'hui et le Japon historique, objet de notre thèse. Ceci montre également que la Chine est entrée dans un processus de modernisation à l'image du Japon du tournant du siècle dernier. Rappelons que notre question de recherche (Est-ce que la Chine est le nouveau Japon

du XXI^e siècle?) a comme hypothèse que la Chine ressemble en fait au Japon des ères Meiji, Taishō et Shōwa (les deux premières décennies).

Cette dissimilitude prouve que, au moment des tensions du modernisme durant le XIX^e siècle, le Japon était mieux disposé à embrasser le modernisme que ne l'était la Chine, et ce, grâce justement aux efforts des Tokugawa qui ont su transformer les idées et les valeurs chinoises en institutions, en normes, en us et coutumes japonisées transmissibles culturellement de génération en génération.

La revue bibliographique nous a également permis de collecter un certain nombre de données qu'il est utile de présenter, et ce, pour appuyer les plans de comparaison que nous avons relevés de notre enquête sur le terrain. Ces données serviront en arrière-plan pour renforcer l'image des deux pays comparés (Perspective Monde, 2013)¹.

Signalons d'abord que, en raison de l'absence de données fiables d'avant 1960, la présente comparaison n'est qu'à titre indicatif pour saisir les similitudes et les dissimilitudes.

¹ Consulter l'annexe 49 pour avoir les tableaux détaillés.

Tableau 16 - 3 : Plans de comparaison Chine-Japon issus de la revue bibliographique

Plan de comparaison	Chine	Japon	Comparaison	Remarques
Croissance démographique annuelle en % de la population totale	Chute de 74% en 51 ans	Chute de 68% en 51 ans	Oui (similitude)	Les deux pays connaissent le vieillissement de la population, ce qui se répercute sur les dépenses en santé qui sont à la hausse.
Dépenses en santé en % du PIB	Croissance de 43% en 15 ans	Croissance de 38% en 15 ans	Oui (similitude)	
Dépenses publiques totales dans l'éducation (% du PIB)	Croissance de 36% en 28 ans	Stagnation en 39 ans	Non	La Chine est en mode rattrapage alors que le Japon connaît une stagnation en raison de la décroissance démographique.
Nombre de quotidiens (journaux) (par 1000 habitants)	Croissance de 110% en 7 ans	Chute de 4% en 7 ans	Non	La Chine utilise les journaux comme moyen de propagande alors que les quotidiens sont remplacés par les médias numériques.
Dépenses militaires (% du PIB)	Chute de 25% en 22 ans	Croissance de 8% en 23 ans	Non	Les chiffres de la Chine sont à prendre avec beaucoup de suspicion, car elle ne déclare pas tout. Le Japon se militarise tranquillement.
Niveau global de paix (1=grande paix; 5= grande violence)	Croissance de 7% en 3 ans (montée vers la violence à plus de 2.06)	Croissance de 5% en 3 ans (autour de 1.33)	Oui (mais ampleur différente)	Les perturbations interethniques en Chine montent graduellement alors que c'est la paix au Japon.
Émissions de CO ₂ (tonnes métriques par habitant)	Croissance de 393% en 49 ans	Croissance de 243% en 49 ans	Oui (mais ampleur différente)	La Chine s'industrialise alors que le Japon l'a déjà fait dans le passé.
Terres agricoles (% des terres)	Croissance de 53% en 48 ans	Chute de 35% en 48 ans	Non	En Chine, il y a de la déforestation alors que ce n'est pas le cas au Japon.
Combustibles renouvelables et ceux produits à partir des déchets (% de l'énergie totale)	Chute de 78% en 39 ans	Très forte croissance en 51 ans	Non	Les Japonais ont de meilleures techniques de recyclage de déchets comparativement à la Chine pour qui ce n'est pas une priorité.
Chômage (% de la main-d'œuvre totale)	Chute de 12% en 29 ans	Croissance de 150% en 30 ans	Non	C'est la montée de la délocalisation au Japon au profit justement de la Chine!
Croissance annuelle du PIB (en %)	Croissance de 134% en 50 ans	Chute de 106% en 50 ans	Non	La Chine et les autres pays asiatiques ont pris d'assaut le marché mondial aux dépens du Japon.
Exportations de biens et services (% du PIB)	Très forte croissance (1102%) en 41 ans	Croissance de 42% en 51 ans	Oui (mais ampleur différente)	
Importations de biens et services (% du PIB)	Croissance de 910% en 41 ans	Croissance de 57% en 51 ans	Oui (mais ampleur différente)	Le marché japonais est relativement fermé aux produits étrangers contrairement à la Chine.
Investissements étrangers directs - entrées nettes (\$US courant)	Très forte croissance (51096%) en 29 ans	Croissance de 295% en 34 ans	Oui (mais ampleur différente)	Depuis l'ouverture de la Chine en 1979, 20 000 compagnies étrangères par an s'installent en Chine et y investissent contrairement au Japon dont le marché exigü est peu intéressant sans oublier les nombreuses barrières à l'entrée.

Tout comme les résultats de l'enquête, il appert qu'il y a beaucoup plus de différences que de similarités, ce qui nous amène à traiter des limites de la comparaison.

En effet, sur le plan de la forme, pour que la Chine soit le nouveau Japon, il faut que la Chine introduise la démocratie, l'État de droit et la règle de la Loi. Sur le plan du fond, la Chine ne sera pas le nouveau Japon pour diverses raisons dont, entre autres, la composition ethnique, la diversité régionale, la diversité des valeurs culturelles (bouddhisme, taoïsme, islam, athéisme...) en Chine.

Tout ce que nous pouvons dire est que, pour une analyse superficielle, certains traits relevés dans nos plans de comparaison sont amplifiés connotativement dans le sens de Barthes (1985) et masquent les traits de différence alors que notre travail a évité la connotation amplificatrice et s'est appuyé sur la dénotation au sens de Barthes (1985) du terme. Le succès économique chinois à lui seul ne garantit pas la similitude avec le Japon comme nous allons le montrer par une autre comparaison sommaire entre les entreprises japonaises et chinoises.

L'expérience des dragons de la Chine depuis 1979 jusqu'à aujourd'hui a des traits de développement similaires à ceux des zaibatsu d'avant-guerre et des keiretsu qui leur ont succédé. Il faut noter que, au départ, le modèle japonais était le modèle qui servait de source d'inspiration au monde entier, y compris la Chine (Johnson, 1982). La similarité peut se retrouver au niveau des stratégies générales de la Chine après la démaoïsation et du Japon d'avant et d'après-guerre.

Le premier point de similitude, en termes de stratégies, consiste dans le rattrapage de l'Occident et à la réussite d'une révolution industrielle. En effet, le Japon, durant l'ère Meiji, s'est donné pour objectif de se moderniser et de rattraper l'Occident, chose faite lors de la guerre sino-japonaise (1894) et la guerre russo-japonaise (1904-1905). (Iwao, Iyanaga, Ishii et *al.*, 2002) Pour ce qui est de la Chine, c'est chose faite avec son admission à l'OMC et en devenant «l'usine du monde».

Le second point de similitude, en termes de tactiques, est l'interventionnisme économique de l'État. D'une part, l'État japonais, depuis l'ère Meiji jusqu'à l'ère Heisei (aujourd'hui), était dirigiste et est devenu en plus interventionniste en 1932, bien avant les politiques de Keynes sous la houlette de Takahashi Korekiyo, surnommé plus tard «Keynes du Japon». (Johnson, 1982; Iwao, Iyanaga, Ishii et *al.*, 2002 : T77) sous la forme directe d'orientations stratégiques à objectifs fixés, de commandes pour les zaibatsu afin de soutenir l'effort de guerre et de subventions aux keiretsu et sous la forme indirecte via le

MITI², composé de la bureaucratie qui gérait l'industrie au service du gouvernement militaire d'avant et durant la guerre et qui a été reconduite dans la gestion des affaires. Donc, les mentalités, leurs savoir-faire et leurs façons de faire sont identiques même si les ères ont changé. D'autre part, en Chine, l'interventionnisme-le dirigisme de l'État sont menés par le PCC. Il fixe les horizons à atteindre dans le cadre de sa planification quinquennale, planifie la croissance, apporte l'aide et l'assistance nécessaires aux dragons pour atteindre ses objectifs.

Le succès des entreprises doit rapporter suffisamment de ressources pour moderniser une armée afin d'assurer, d'un côté, la paix intérieure et la sécurité de l'ensemble du territoire, notamment au Tibet et le territoire ouïgour où les velléités d'indépendance sont toujours vivaces. D'un autre côté, ce succès permet de projeter l'image d'une puissance extérieure incontournable (ex. nucléaire, aérospatial). Les keiretsu comptent sur la collaboration et la synergie des membres du triangle d'airain. Aujourd'hui, en Chine se profile également ce genre de collaboration entre les universités, l'État et les dragons (Lu et Etzkowitz, 2008).

En matière de **stratégies**, il y a des points de **similitude** signalés préalablement tandis que, en matière de **tactiques**, il y a des **divergences** en raison de la logique de situation spatio-temporelle. Les keiretsu, au moment de leur émergence après la Seconde Guerre mondiale, n'ont pas connu la globalisation des marchés et l'âge de l'information tandis que les dragons chinois baignent dedans en tant qu'initiateurs et acteurs. Les keiretsu visent de plus en plus une économie de la connaissance (économie des 3I : Intelligence, Information, idées), mesure d'avance en termes technologiques alors que les dragons chinois n'ont pas encore atteint cette phase. C'est en ce sens qu'ils sollicitent les licences de l'Occident, ce dernier lui refusant l'accès en raison du piratage de type imitation et de l'absence d'une législation de la protection de la propriété intellectuelle.

D'ailleurs, les keiretsu et les dragons ont eu recours, chacun à leur manière, au piratage³ et à l'imitation des produits de l'Occident. En ce point, ils sont **similaires**. Toutefois, la technique de piratage des Japonais est plus fine et plus nuancée. En effet, le MITI encourage les enregistrements d'une multitude de brevets établis suite au *reverse engineering* qui, dans la logique occidentale, ne constituent que de petites améliorations de telle sorte que l'entreprise occidentale qui détient la licence d'un produit donné est forcée d'en négocier la vente. Autrement dit, c'est la stratégie du gô qui est en œuvre pour encercler

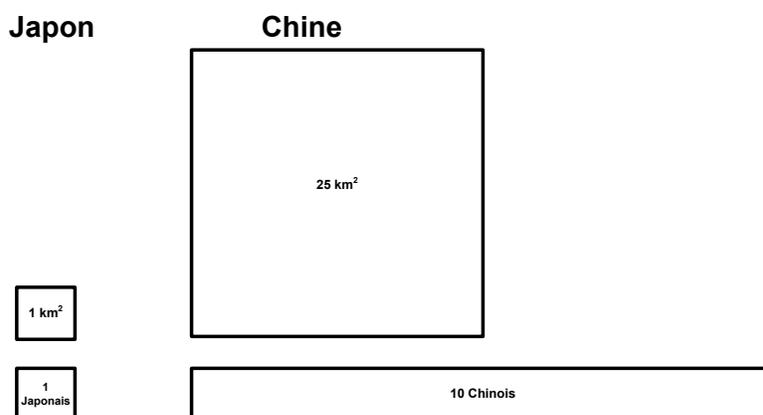
² En 1945, le MITI (devenu plus tard le METI) a été relancé et, depuis, il a évolué. (METI, 2013)

³ Signalons que ce n'est qu'après la Seconde Guerre mondiale que le besoin de pirater s'est fait réellement sentir suite, entre autres, à une demande pressante du marché lors de la Reconstruction.

l'ennemi afin de l'immobiliser et de le contraindre à négocier la cession de la licence (Jaussaud, 1997 dans Bouissou, 1997 b)⁴. La technique de piratage des Chinois consiste plutôt à imiter sans se soucier des brevets et licences et à revendre ces produits dans le marché du Sud-Est asiatique.

Un grand point fondamental dans lequel l'entreprise japonaise **diffère** de la chinoise et s'en distingue concerne le marché au niveau de la dimension démographique puisque la population chinoise est égale à dix fois la population japonaise (127 253 075 habitants vs 1 349 585 838 habitants selon The World Factbook, 2013) et de l'étendue territoriale puisque la superficie de la Chine équivaut à vingt-cinq fois celle du Japon (377 915 km² vs 9 596 961 km selon The World Factbook, 2010).

Figure 16 - 1 : Comparaison Chine/Japon au niveau de la superficie et de la démographie



L'entreprise japonaise travaille dans un marché exigu où règne une compétition très sévère. Pour survivre, la compagnie doit se tourner vers l'exportation et le marché⁵ extérieur. Par ailleurs, l'entreprise chinoise, compte tenu de l'immensité de son marché, de la richesse accumulée et de la demande intérieure préfère d'abord assurer sa plus grande part dans son propre marché avant de se tourner vers l'étranger. Actuellement, le premier objectif du dragon est de se tailler une part importante du marché intérieur; le marché extérieur est renvoyé à un horizon futur, le moment opportun venu (Sun Tzu). Ce point est similaire à celui des keiretsu qui se sont taillé des parts dans le marché japonais avant de penser à l'internationalisation et d'y être contraints en raison de l'exigüité de leur marché.

⁴ C'est le cas, par exemple, de Mitsubishi Electric avec l'américaine Fusion Systems qui refusait de donner accès à sa technologie de fabrication de lampes à rayons ultraviolets de haute densité.

⁵ On cherche l'exportation pour l'entrée des devises et, en même temps, on développe le marché intérieur qui est l'un des plus grands du globe.

De plus, les sociétés japonaises sont tributaires de l'importation de toutes leurs matières premières et sont très actives pour chercher des sources extérieures d'approvisionnement alors que l'immensité et la diversité géologique du territoire chinois leur offrent des matières premières à souhait. Bien que la Chine se réserve stratégiquement ses ressources, elle compte sur les alliances héritées de l'époque de Mao avec les pays en voie de développement (ex. Afrique) et entretient des relations de troc, s'assurant un approvisionnement en matières premières (Carmody et Owusu, 2007) alors que le Japon crée des partenariats avec les pays en périphérie (Dourille-Feer, 2004).

Pour les Japonais, les clients se trouvent majoritairement à l'étranger; ce qui est tout à fait le contraire pour les Chinois. En cas de crise mondiale, c'est le Japon qui est affecté en premier puisque son économie dépend des exportations alors que la compagnie chinoise a une profondeur stratégique nationale amortissant le choc qui ne sera ressenti que tardivement. C'est ce qui est arrivé, par exemple, durant la Crise de 2008 : La Chine a continué de croître alors que le reste du monde était empêtré dans la Crise (*The Economist*, 2009).

Un résumé de cette comparaison est présenté dans le tableau suivant :

Tableau 16 - 4 : Similitudes et différences entre les entreprises chinoises et japonaises

Similitudes	Différences
Rattrapage de l'Occident et réussite d'une révolution industrielle	
Interventionnisme économique de l'État	
Stratégies globales visées	Tactiques utilisées
Piratage et imitation des produits	Techniques de piratage
Stratégies concurrentielles utilisées (parts de marché)	Taille du marché (clientèle)
	Envergure du marché (étendue territoriale)
Partenariats avec d'autres pays (matières premières)	

Dans un univers de mondialisation, la présence du marché émergent chinois joue un rôle déstabilisateur des keiretsu en ce sens que ces dernières sont amenées à se délocaliser à la fois pour la recherche du travail à moindre coût et à se tailler une partie du marché intérieur chinois. La globalisation a mis en évidence l'inadéquation du mode de fonctionnement des keiretsu au sein d'une économie globale. Un facteur très important de fragilisation des pieds du colosse chez lui, ce qui oblige les keiretsu à se départir de leurs fournisseurs japonais habituels (PME), membres du keiretsu au profit du transfert de la production en Chine afin de profiter de la main-d'œuvre à bas prix, abandonnant chez lui les ateliers de production et la montée du chômage (Bouissou, 1997 a).

Ceci dit, après avoir esquissé en détail les grandes lignes au niveau du changement social et au niveau de l'État (Japon et Chine) dans la partie rétrospective, nous nous permettons d'exposer ici d'une manière schématique le changement social au niveau de la gestion des entreprises.

Ainsi, depuis son ouverture sur le monde, le Japon est passé par trois stades différents de gestion (zaibatsu assistés par l'État pour rattraper l'Occident, zaibatsu autonomes pour gérer et entretenir la machine militaire impérialiste et keiretsu à la conquête du marché mondial). En Chine, par contre, le type d'entreprise n'a pas changé de faciès puisqu'il compte sur l'État et le PCC pour son fonctionnement et ses activités. Les dragons sont des instruments du PCC. Ce n'est que depuis la démaoïsation qu'un nouveau genre d'entreprise voit le jour, à savoir la co-entreprise, l'entreprise privée, mais le marché demeure dominé par les dragons chinois qui, sur le plan de la comparaison avec les entreprises japonaises, sont au niveau des zaibatsu de l'ère Meiji tel que montré dans les figures suivantes :

Figure 16 - 2 : Entreprises japonaises et rationalité

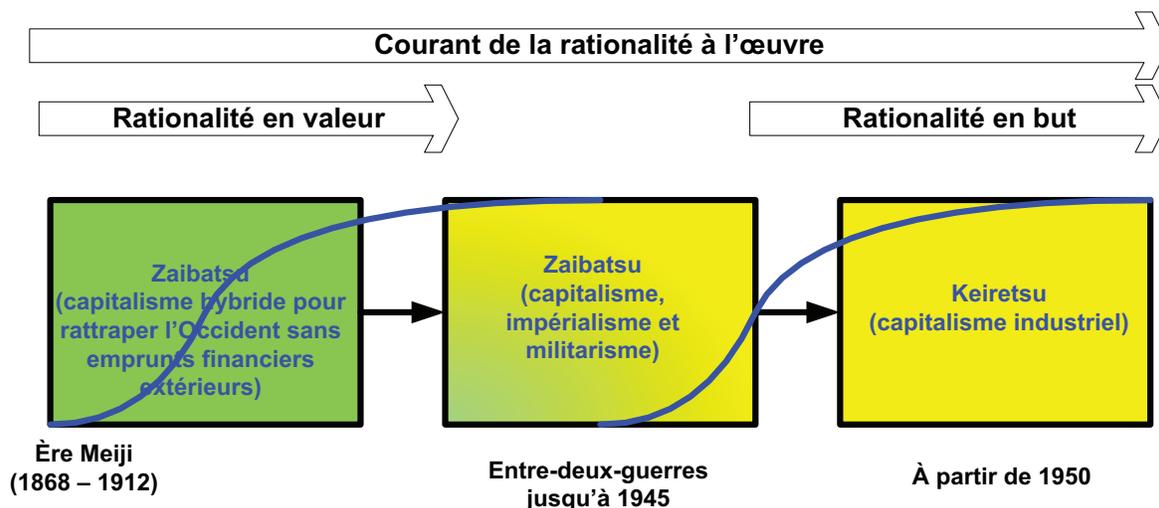
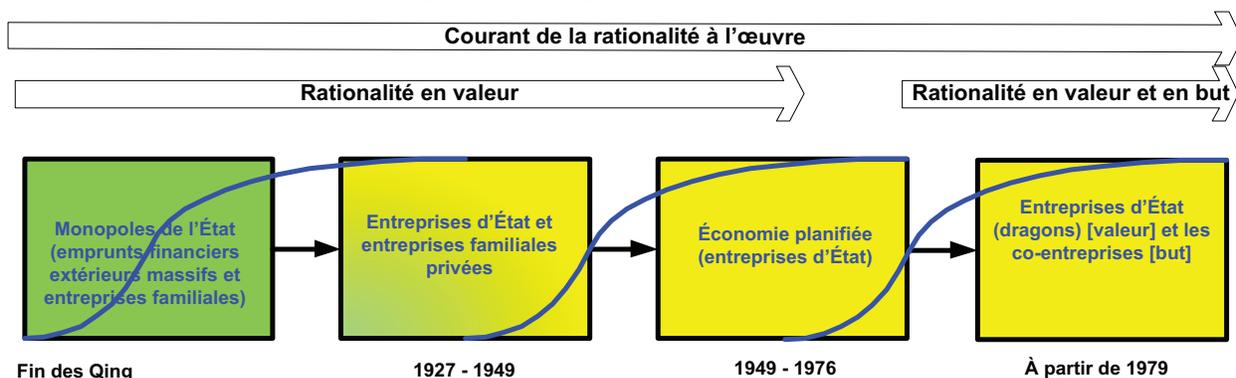


Figure 16 - 3 : Dragons chinois et rationalité



En comparant les deux figures, nous nous rendons compte que les dragons chinois, bien qu'ils aient l'apparence des keiretsu, sont en fait gérés selon l'esprit des zaibatsu, ce qui met en valeur le décalage temporel au niveau des deux types d'entreprises.

En conclusion, l'analyse des keiretsu montre que les dragons ont un bel avenir devant eux jusqu'à la saturation de leur marché. Une fois parvenus à ce point-ci, ils vont connaître des problèmes de tutelle de l'État et des problèmes de libertés individuelles et de démocratie. Les Chinois s'enrichiront et deviendront de plus en plus exigeants (Maurushat, 2008) comme ce fut le cas au Japon. En effet, actuellement, la Chine est en période d'euphorie due à la croissance économique. Les voix de critiques dissonantes n'arrivent pas à percer, mais les chercheurs et les observateurs ont déjà répertorié les failles du système, à savoir la facture de la pollution, le sur-contrôle de l'information, la rigidité de l'action gouvernementale, la corruption (Plantade et Plantade, 2006; Maurushat, 2008). Nous pouvons prévoir que l'intensité de la contestation et de la violence face aux inégalités sociales générées par l'activité des dragons sera amplifiée beaucoup plus que celle vécue par le Japon. À la période d'idéalisation actuelle suivra une période de diabolisation des entreprises chinoises comme ce fut le cas au Japon : une idéalisation avant 1992 et une diabolisation durant et après la crise... Les dragons chinois et les keiretsu japonais s'observent comme des chiens de faïence : chacun suit l'autre de très près; les Japonais cherchant à arracher les parts de marché et les Chinois cherchant à éviter les problèmes qu'ont vécus les keiretsu.

Avant de continuer avec des prédictions pour le futur de la Chine et de ses organisations, il est intéressant d'abord de présenter notre modèle de développement durable et de gouvernance politique à la chinoise que nous avons pu justement esquisser à partir de l'ensemble des recherches bibliographiques et des plans de comparaison ainsi que des résultats de l'enquête.

16.2. LE MODÈLE CHINOIS DE LA GOUVERNANCE POLITIQUE ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE⁶

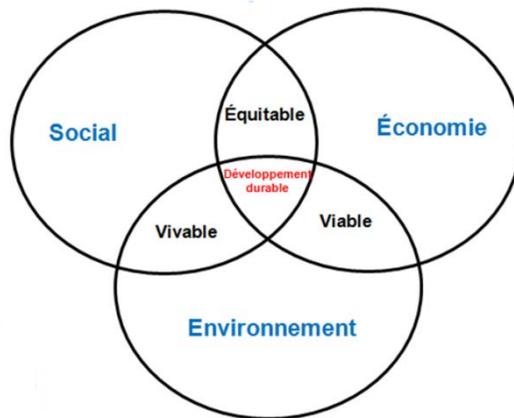
Le développement durable est un sujet incontournable puisque les sphères économique, environnementale et sociale le composant ainsi que le concept de la gouvernance le régissant sont de plus en plus sollicités dans un monde en crise «perpétuelle», et ce, à tous les niveaux. Rappelons que le développement durable se base sur l'idée que les développements économique et humain peuvent s'accompagner d'une meilleure qualité environnementale, ce qui entraîne, par la même occasion, une routinisation du développement soutenu pour les générations futures. L'enjeu principal consiste alors à

⁶ D'une part, puisque nous avons couvert précédemment les sphères du développement durable et de la gouvernance politique et, d'autre part, puisque les informateurs nous ont fait part de leur vision de la chose, nous nous permettons de l'inclure ici, ce qui donne une vision globale sur les liens actuels existant entre toutes les sphères discutées auparavant et ce qui nous donne également une vision sur l'avenir.

diminuer la pression mise sur les ressources naturelles et environnementales, et ce, tout en assurant le développement économique et financier (rapport Brundtland dans UN Documents, 1987).

Son triptyque englobe les collectivités, les individus et l'écosystème évoluant dans un équilibre cohérent et viable à long terme tout en répondant aux enjeux, aux paris et à la demande sociale (économique, politique et écologique) comme suit :

Figure 16 - 4 : Les piliers du développement durable (© Villain, 1993)



La gouvernance politique est un enjeu transversal capital quant à la définition et à l'implantation de politiques et d'actions relatives au développement durable qui se superpose aux trois piliers du développement durable.

Ceci dit, comme toute vision à long terme, il nécessite du temps, des ressources et une suite de stratégies (la présente corrigeant la précédente; par exemple, la Chine avec ses plans quinquennaux et le Japon avec ses plans économiques étatiques) pour assurer la gestion et la spécificité horizontale des trois secteurs (collectivités, individus, écosystème) et leur intégration verticale.

Notons que la littérature sur le développement durable en Chine ne met l'accent que sur les interactions entre les sphères économique et environnementale et leurs effets (ex. Zhang et Wen, 2008; Shi et Gill, 2005). Souvent, les conséquences néfastes de l'urbanisation et de l'industrialisation sont épinglées, laissant sous silence la sphère politique et dans une moindre mesure la sphère sociale.

Dans la prochaine section, nous cherchons à exposer l'ensemble des sphères et leurs interactions. Pour ce faire, nous commençons par présenter les visions des informateurs qui nous guideront dans l'esquisse du modèle que nous proposons.

16.2.1. PROPOSITIONS DES INFORMATEURS QUANT AU MODÈLE CHINOIS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE LA GOUVERNANCE POLITIQUE⁷

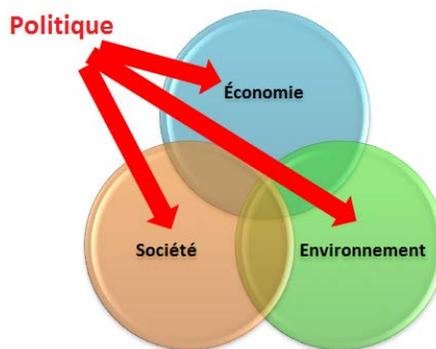
La vision du développement durable à la chinoise varie d'un informateur à un autre, mais tous s'accordent sur trois constantes importantes :

1. la présence de l'État et son interventionnisme / dirigisme sont signalés;
2. les conséquences nuisibles d'un développement industriel rapide qui ne prend pas en charge les conséquences non-souhaitables (dégradation de l'environnement par urbanisation cavalière et une industrialisation sauvage) sont relevées;
3. et, enfin, l'espoir que l'État viendra à bout de tous les problèmes actuels est manifesté.

Commençons donc par la proposition des informateurs de la plus simple à la plus élaborée.

D'une part, l'informateur F voit le développement durable à la chinoise comme la définition usuelle à laquelle on rajoute la sphère politique. L'acteur, en l'occurrence l'État chinois, intervient dans toutes les sphères à l'image d'un marionnettiste et d'un superviseur/contrôleur. C'est d'ailleurs le rôle dans lequel se complaisent le PCC et l'État chinois, sachant que le second est l'instrument institutionnel pour objectiver les politiques arrêtées par le premier.

Figure 16 - 5 : Le développement durable à la chinoise (vision de l'informateur F)



Comme le spécifie l'informateur F, «on a la sphère économique bien réussie; la sphère environnementale, on a commencé à s'y intéresser; la sphère sociale est problématique. On la surveille de près avec la sphère politique qui touche à toutes les sphères, notamment en relation avec le problème de la distribution des richesses.»

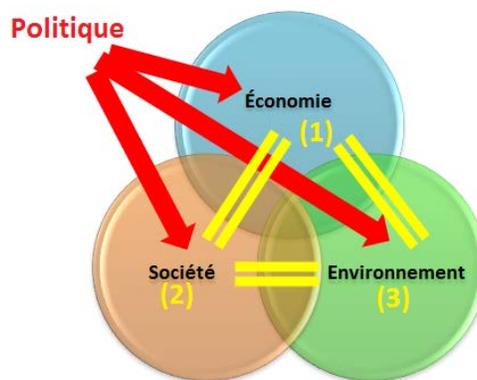
⁷ Notons que les schémas présentés ont été validés sur place par les informateurs et/ou dessinés par eux-mêmes.

Dans le même ordre d'idées, l'informateur I élabore davantage au sujet des liens existant entre les différentes sphères :

Le développement économique, c'est le but ultime de l'État avant tout qui contrôle tout et intervient partout pour maintenir l'harmonie. Il est réussi et on est toujours en train de le consolider. Maintenant, on s'attaque au social et à l'environnemental.

1. Le lien économie-environnement est un lien de compromis, car on subit les effets secondaires du développement dont la pollution, l'épuisement des ressources, les populations.
2. Le lien économie-société est très lié et il faut des mesures efficaces pour bien le réussir. Il y a les coopératives (notre fameux collectivisme) où le partage de gains existe encore dans les villages.
3. Le lien société-environnement est lié surtout aujourd'hui. On est sensible à l'environnement. Par exemple, il y a eu des manifestations des gens de plusieurs villes qui protestent contre l'implantation d'usines chimiques. L'État a entendu le peuple et n'a rien fait en les laissant manifester.

Figure 16 - 6 : Le développement durable à la chinoise (vision de l'informateur I)



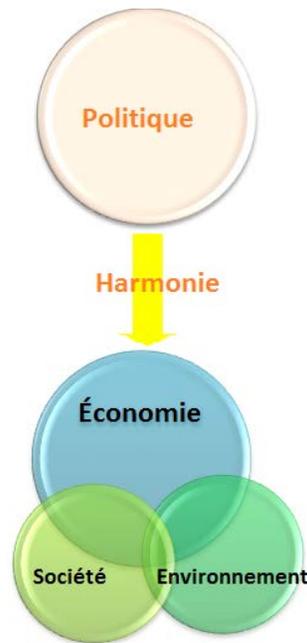
Toujours selon l'informateur I, la sphère économique n'est plus un problème. Les prochaines cibles sont la société et l'environnement. La société est mise avant, car elle est très importante pour garder l'équilibre et préserver l'harmonie. L'environnement, bien qu'étant la priorité du dernier plan quinquennal, n'intéresserait pas les Chinois autant que les troubles sociaux, les écarts entre les classes sociales, les minorités ethniques...

D'autre part, la vision du développement durable à la chinoise des informateurs M et Y diffère de ce qui vient d'être présenté. D'abord, l'informateur Y insiste pour mettre la sphère politique au-dessus de toutes les autres dont le dessein est le maintien de l'harmonie, conformément au schéma confucéen :

La gouvernance étatique coiffe le tout et veille à l'harmonie de toutes les sphères. Elle a développé le pilier économique et elle continue de le faire mais, maintenant, elle s'occupe de ses piliers jumeaux environnemental et social. C'est le défi le plus difficile à faire.

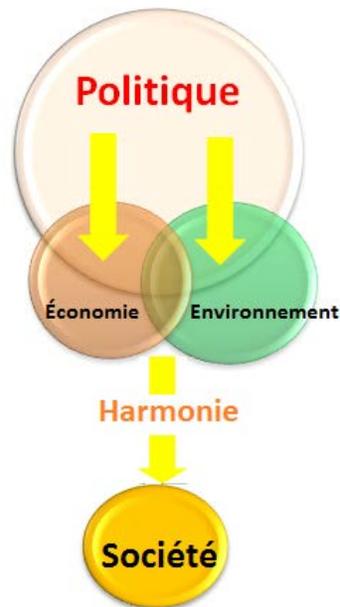
Trop de choses se passent dans la sphère sociale que ce n'est pas étonnant que, dans le dernier plan quinquennal, on ne focalise que sur l'environnement même si on a en arrière de la tête, le pilier social. Mais les Chinois sont des gens qui ont une vision à long terme et ils sont patients quand ils le veulent, donc il ne faut pas s'étonner de voir des choses auxquelles on n'y a pas pensé se passer.

Figure 16 - 7 : Le développement durable à la chinoise (vision de l'informateur Y)



Les deux informateurs (Y et M qui est le suivant) voient l'harmonie comme un **effet** des interventions/actions de la sphère politique sur les autres sphères et non comme une **cause**. Quand l'État intervient massivement dans la sphère économique comme il l'a fait durant les trois dernières décennies, il supposait que les sphères environnement et société bénéficieraient des retombées positives largement supérieures aux retombées négatives. L'État, par contre, plans quinquennaux à l'appui, voit l'harmonie comme la **cause** du développement et s'oppose à toute contestation politique remettant en cause l'harmonie. Comme il n'y a pas d'accord libre des trois sphères comme dans les démocraties occidentales, la RPC mène des actions dotées de finalité objective, matérielles, impliquant des fins, à savoir le maintien du PCC au pouvoir, la répression de la contestation sociale, la distribution des fruits de la croissance, la mise au travail de la population active, la nourriture de la population, les soins des malades, la scolarisation des enfants, la justice... et ce, conformément à la pensée confucéenne.

Figure 16 - 8 : Le développement durable à la chinoise (vision de l'informateur M)



Dans la partie économique, les Chinois sont devenus une puissance mondiale. Dans la sphère environnementale, il y a encore fort à faire, mais c'est une priorité du gouvernement que d'offrir un environnement plus «propre» à ses citoyens tel qu'expliqué par l'informateur M :

Le développement durable est très important. Avant, le gouvernement était plus concerné par le PIB. Maintenant, il a changé d'avis. Les compagnies doivent suivre les directives de l'État en ce sens. Les grandes compagnies étatiques n'ont pas ce problème. Elles le font. Par exemple, les compagnies du charbon doivent de plus en plus faire attention à l'environnement. Les compagnies d'acier sont obligées de dépenser un certain pourcentage de leurs profits sur la protection de l'environnement. Pour les petites compagnies, c'est plus difficile à faire. Elles ne se soucient pas de l'environnement ni de la sécurité.

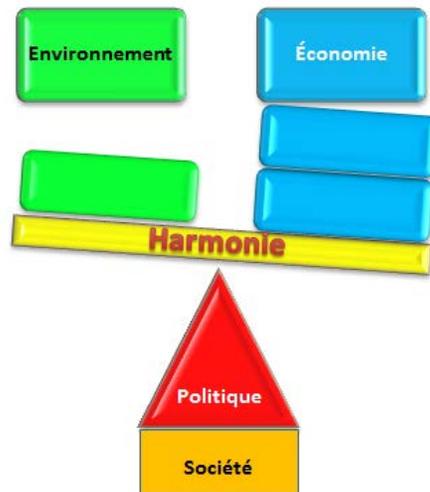
Aujourd'hui, on est de plus en plus concerné par le PIB vert, c'est une nouvelle tendance avec la satisfaction des gens et leur bonheur en maintenant l'harmonie (nouveau courant).

Ces interventions directes sur les sphères économique et environnementale ont un effet indirect sur la société la rendant plus harmonieuse, atteignant ainsi l'objectif ultime du gouvernement.

Ceci dit, le développement durable à la chinoise selon l'informateur H est original puisqu'il inclut la notion d'équilibre et celle de l'harmonie :

Le développement durable chinois est à voir comme une balance : d'une part, il y a la sphère économique qu'il faut maintenir prospère; d'autre part, il y a la sphère environnementale dont il faut prendre soin puisque la demande est assez élevée. Au milieu (le socle) se trouve la gouvernance politique qui assure l'harmonie entre les deux, ce socle repose sur la sphère sociale. Cette dernière ne sera satisfaite que si elle vit en harmonie et est prospère et vit dans un environnement propre.

Figure 16 - 9 : Le développement durable à la chinoise (vision de l'informateur H)



Comme l'informateur H le rapporte, le niveau économique est réussi puisque la Chine est riche aujourd'hui. Il est fort puissant, ce qui vient faciliter la tâche au niveau politique quant au maintien de l'harmonie (ce concept est synonyme d'absence de troubles, de problèmes; l'État chinois réprime toute contestation dans l'œuf quand il le peut; sinon dans le sang quand cela éclate) pour faire des changements positifs dans la société et l'environnement. Pour ces deux derniers niveaux, l'informateur H élabore davantage ses propos :

Au niveau environnemental, c'est la nouvelle visée du gouvernement avec la campagne du *green-washing*. On fait attention de plus en plus à l'environnement en Chine alors que, à l'étranger, la Chine fait ce qu'elle veut et s'en fout de tout et de tous. Par exemple, la demande en fourrage en Chine a explosé; des laiteries en Californie ferment leurs portes, car la Chine achète tout le fourrage californien et on n'arrive plus à nourrir les bêtes là-bas. Le poids carbone est à considérer (emballage, transport...). Les protestations des écologistes dans les villes du Sud se font entendre.

Au niveau socio-politique, c'est la sphère la plus importante dans le développement durable chinois et c'est un maudit problème! La sphère sociale, la population est grande, les villes, les voitures, le transport en commun... On vit sur une poudrière : les demandes de la classe moyenne augmentent, on se tourne vers le marché local et l'écart entre les plus riches et les pauvres ne cesse de se creuser...

Enfin, l'informateur L offre une vision de durabilité dans la sphère économique. Pour lui, la notion de durabilité est la survie de son entreprise tout en assumant la relève. Pour ce faire, il développe et utilise des technologies et des produits durables. Il fait attention aux 4E (énergie, environnement, écologie et économie) dérivés directement du dernier Plan quinquennal et en concordance avec les exigences de développement durable; en d'autres termes, il s'appuie sur la rationalité pratique fondée sur le postulat du conséquentialisme (Boudon, 2011) dans la fabrication de ses produits, ce qui vient toucher aux

sphères économique et environnementale; c'est donc un développement viable et non durable. Il cherche des moyens pour faire des profits et avoir du succès. Il explique son point de vue :

Maintenant, dans nos négociations, on veut sauver l'énergie, faire attention à l'écologie et faire des économies. On fait beaucoup attention au prix qui doit être le plus bas possible. Les politiques gouvernementales sont importantes en ce sens. Notre secteur d'activité est une priorité pour lui. [...] Pour qu'il y ait un succès durable pour notre entreprise à long terme, il faut maintenir la position de leader. Nous comptons alors sur nos racines locales. On forme les talents locaux pour gérer localement. Nous essayons de trouver un successeur et former la relève, mais cela s'avère un très grand défi. Les gens sont soit trop ambitieux, soit trop pressés.

Plusieurs informateurs anonymes rapportent des exemples de développement viable, à l'image du gouvernement qui s'est principalement occupé de l'économie et l'environnement comme c'est le cas dans la recension des écrits. En conclusion et suite à la présentation de ces visions, nous élaborons la nôtre.

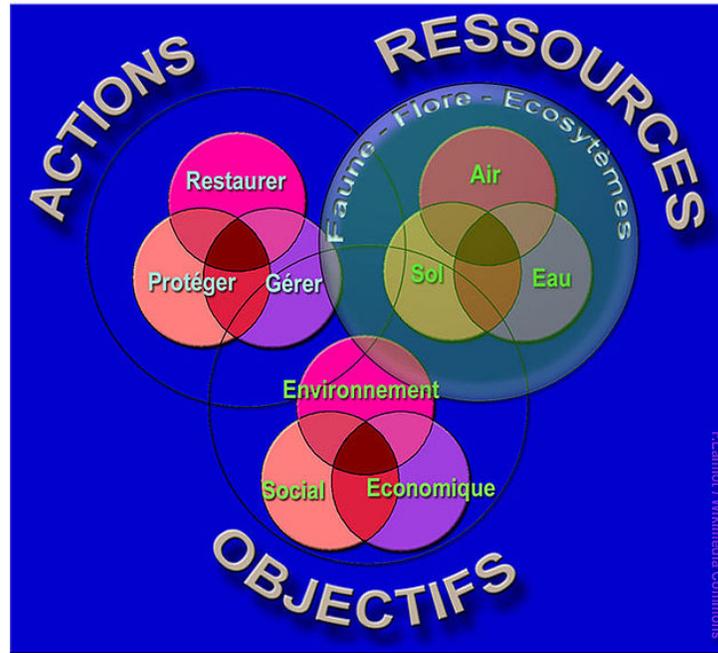
16.2.2. NOTRE PROPOSITION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE À LA CHINOISE ET SA RELATION AVEC LA GOUVERNANCE POLITIQUE

La gouvernance politique anime le développement durable à la chinoise : un développement inachevé, incomplet que les plans actuels et futurs tentent de mettre sur la voie de la réussite.

Si nous retenons ce qui précède comme base de représentation, le cas de la Chine constitue un excellent exemple en voie de réussite, mais avec une lourde facture à payer pour la dégradation de l'environnement. La Chine n'est pas un cas de développement durable achevé, mais elle est sur la longue voie de transformation sociale aussi bien dans ses rapports intérieurs intéressant tous les acteurs que dans ses rapports extérieurs avec le reste du monde.

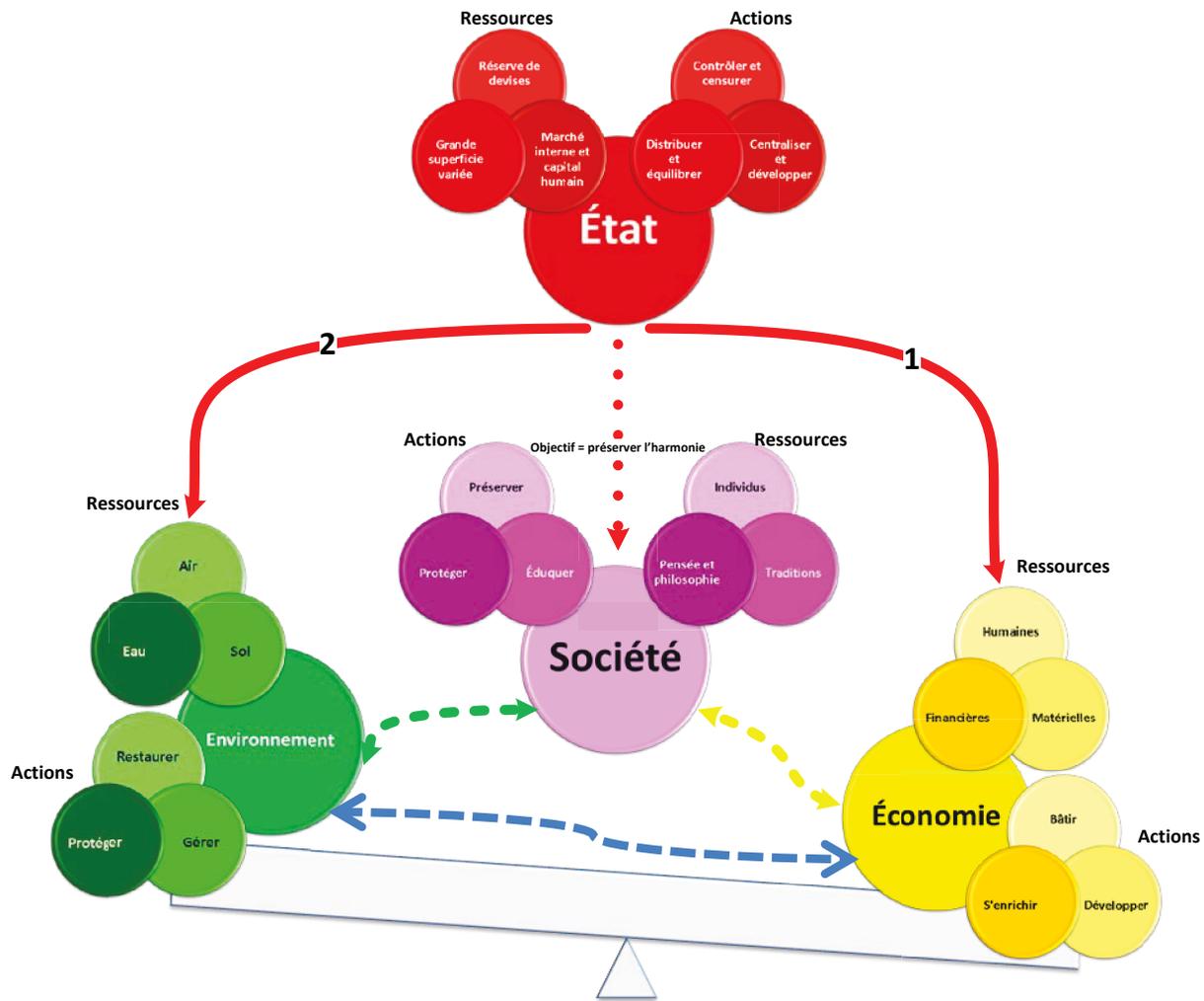
Voici donc notre vision du développement durable à la chinoise : Nous sommes partie du modèle de développement durable (en général) de Lamiot (2009) qui présente les trois sphères du développement durable constituant les objectifs à atteindre. La sphère environnement est développée avec deux sphères qui la composent les actions à entreprendre et les ressources à utiliser pour atteindre justement les objectifs visés.

Figure 16 - 10 : Modèle du développement durable de Lamiot (2009)



Dans notre modèle du développement durable à la chinoise, nous intégrons donc cette vision dans notre modèle telle quelle (la partie en vert) qui nous a été inspirée en plus par les diverses visions des informateurs. Nous arrivons donc avec un modèle pour la Chine :

Figure 16 - 11 : Notre modèle de gouvernance politique et de développement durable à la chinoise



En Chine, l'État est l'acteur principal dont dépendent toutes les autres activités sociales, économiques et environnementales. Grâce à ses ressources (capital humain, marché interne, réserve de devises et grande superficie variée) et à ses actions (contrôler et censurer, distribuer et équilibrer, centraliser et développer) consignées dans les plans quinquennaux, l'État a pu réussir, en trois décennies, à créer une économie florissante qui a enrichi la société et créé une atmosphère d'euphorie, faisant de la Chine un nouvel Eldorado dans le monde.

Le PCC maîtrise immédiatement la sphère politique. Quant à la sphère sociétale, elle est maîtrisée médiatement par l'économique, qui est, en fait, la *guanxi* du PCC. Ainsi, le PCC fait disparaître les oppositions structurelles internes. Les paysans ne sont plus contre lui comme ce fut naguère le cas avec les dynasties. Les entreprises reçoivent des gratifications directes du PCC. Donc, l'opposition qui reste est relativement marginale et maîtrisable.

Cependant, les conséquences immédiates de ce succès rapide, accéléré et soutenu se manifestent au niveau de la dégradation des ressources environnementales (air, eau, sol). La balance penche aujourd'hui davantage du côté économique au détriment de l'environnemental. C'est pour cela que le nouveau plan quinquennal focalise sur ce dernier. Il faut donc restaurer, gérer et protéger afin de rétablir l'équilibre pour que la société puisse vivre dans un environnement réhabilité, d'où le lien entre les deux sphères (économique et environnementale). D'ailleurs, la sphère économique a pu générer des ressources financières, développer des ressources matérielles et enrichir les ressources humaines.

La sphère sociétale, quant à elle, a à sa disposition des ressources culturelles (savoir, traditions, normes, pensées et doctrines classiques) qu'elle peut traduire en institutions pour agir (protéger, préserver et éduquer). Elle subit le dirigisme de l'État dont l'objectif politique est de préserver l'harmonie via ses nombreuses actions directes et indirectes sur les diverses sphères (sociétale, économique et environnementale). L'objectif final de la gouvernance politique à la confucéenne (prudence) est d'atteindre des déséquilibres toujours de plus en plus réduits pour approcher le plus possible d'un état d'équilibre idéal qui n'est jamais atteint au final.

Dans ce troisième pilier, nous incluons l'aspect culturel comme l'ont fait avant nous l'UNESCO (2001, 2005) et Cités et Gouvernements locaux unis (2004). Plus spécifiquement, l'État chinois actuel est légiste dans sa structure et dans son fonctionnement, mais il encourage les vertus confucéennes pour la moralisation du peuple. Cela rappelle l'époque des premiers Han qui est aussi une époque de succès. Il n'en demeure pas moins que l'État chinois considère l'harmonie sociale comme un état de non-violence et de non-troubles qu'il est de son devoir de conserver à tout prix. La référence à l'harmonie ici est un

abus de langage au sens confucéen du terme, car cette dernière doit découler d'un accord libre entre les citoyens et les institutions⁸.

De plus, nous voulons introduire une nouvelle dimension dans le pilier sociétal, à savoir la dimension démographique et sa durabilité (notre contribution à la définition du développement durable). Rappelons que, aujourd'hui, la Chine vit avec deux conséquences problématiques importantes découlant de cette démographie plus ou moins contrôlée et qui posent des problèmes à la Chine. D'une part, la main-d'œuvre totale en Chine augmente d'année en année. D'autre part, la politique de l'enfant unique et la politique du mariage tardif ont eu comme conséquence désirée la régularisation des naissances et comme conséquence indésirable le vieillissement accéléré de la population (tout comme ce que vit actuellement le Japon).

Ce modèle suppose que la Chine actuelle va se perpétuer dans le temps avec le PCC toujours au pouvoir. Cependant, si l'économie mondiale se rétracte, la demande étrangère se contracte, la Chine ne va pas accumuler autant de richesses que par le passé. La Chine doit développer son propre marché intérieur. La demande intérieure deviendra le cheval de bataille du succès économique chinois.

Toujours est-il que cette vision du développement durable à la chinoise que nous avons élaborée nécessite un État dirigiste (principauté légiste) dominé par une classe de gestionnaires (le PCC). Ce développement durable sera réalisé grâce à des plans de développement (confucéens dans leur prudence et légistes dans leur forme et exécution) dont l'objectif stratégique est de corriger le déséquilibre constaté aujourd'hui afin de rétablir l'harmonie entre la nature et la société.

Rappelons que l'harmonie aujourd'hui n'est pas le résultat d'un accord libre des différents acteurs sociaux, mais imposée par une armée et une police au service du PCC. Un pays dirigiste peut s'offrir un tel schéma, notamment quand ce schéma peut être justifié culturellement par Confucius et son disciple Mencius. L'harmonie dans notre conception du développement durable à la chinoise est une finalité de l'action étatique tandis que la Chine d'aujourd'hui considère l'harmonie comme un état actuel de non-troubles sociaux qu'il faut préserver.

Comme le développement durable avec la gouvernance politique sont postulés seulement, nous voulons exposer un certain nombre de scénarios pour le futur de la Chine.

⁸ Le Danemark est un pays où l'harmonie vient de « l'accord libre entre les citoyens et les institutions ». Les démocraties occidentales en général tentent de tendre vers cette harmonie. C'est un horizon toujours fuyant vers lequel les démocraties tendent. Voir à cet effet l'annexe 7 sur l'apport de Rousseau.

16.3. PRÉDICTIONS POUR LE FUTUR DE LA CHINE ET DE SON MODÈLE

Pour ce faire, nous allons commencer par exposer le problème prospectif en termes wébériens avant d'établir nos divers scénarios prospectifs.

16.3.1. EXPOSÉ DU PROBLÈME PROSPECTIF EN TERMES WÉBÉRIENS

Nous allons utiliser les idéaltypes de l'action et de la domination pour montrer sous un autre angle en quoi consiste le problème prospectif qui nous intéresse.

16.3.1.1. UTILISATION DE L'IDÉALTYPE DE DOMINATION

L'évolution historique de l'Occident telle qu'elle apparaît à la lecture de *L'ÉPEC* et à la lecture d'Eisenstadt (1968) peut être représentée par l'idéaltype de l'action placé dans l'analogie fictif dégagé de *L'ÉPEC*. Ce dernier nous permet de saisir le hiatus entre la rationalisation en valeur et la rationalisation en but qui est l'aboutissement culturel d'une pratique économique du XVIII^e siècle durant lequel la résolution de l'antinomie bonheur versus vertu a été résolue, permettant l'émergence de la rationalité en but qui a affecté l'État, la démocratie libérale, la règle de la loi et le Savoir.

À partir de l'ère moderne, qui correspond au début du XIX^e siècle (Foucault, 1969; Fukuyama, 2011), nous avons une Europe qui inaugure l'ère moderne sur fond de révolutions (kantienne pour le Savoir, démocratique, économique, industrielle, sociale...). Une telle rupture nous permet d'isoler dans l'analogie fictif le quadrant réservé au modernisme.

D'une part, l'État du Japon étant démocratique assumant les mêmes valeurs que l'Occident, l'Empereur y joue un rôle symbolique comme il le faisait durant l'ère Edo et c'est le Premier ministre qui dirige le pays suite à des élections démocratiques où la pluralité des partis politiques constitue une base fondamentale. Les libertés de choix, d'adhésion, d'expression sont garanties au même titre qu'en Occident démocratique. Ceci permet de situer le Japon dans le plan [O+, S+]. Le Japon jouit donc d'une domination légale où l'activité rationnelle en finalité est de mise.

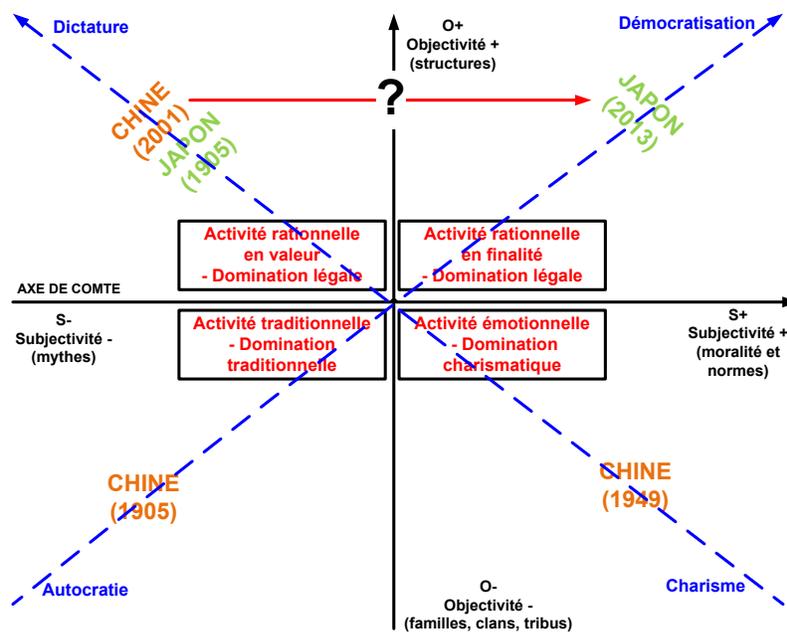
D'autre part, l'État de la Chine est un État où le PCC est au pouvoir suite à une lutte armée (Mao est un seigneur de la guerre qui a réussi grâce à l'appui de l'URSS; Wakeman, 1977). Le PCC, depuis qu'il a pris le pouvoir, a cherché par tous les moyens à le conserver. Il s'agit d'une autocratie qui représente la domination légale et les actions entreprises obéissent aux valeurs fixées par le PCC. L'État, responsable des entreprises nationales, ne se livre guère au calcul de rentabilité pour juger la productivité d'une entreprise étatique, mais leur assigne des objectifs qu'elles doivent atteindre coûte que coûte. Même les entreprises déficitaires continuent de fonctionner avec le soutien de l'État. Ce cas n'existe pas en Occident où l'entreprise défailante est éliminée par le jeu inexorable des lois du marché... à l'exception

de l'état d'urgence créé par la crise de 2008. En Occident, l'intervention de l'État est une exception alors que, en Chine, c'est la règle. La Chine se situe alors dans le plan [S-, O+].

Ceci dit, en 1905, la Chine était située dans le pré-modernisme [O-, S-] alors que le Japon était situé dans la dictature (il avait acquis certains éléments du modernisme, notamment l'appareil de production industrielle). En 2013, le Japon est une démocratie alors que la Chine a pris la place du Japon de 1905 après être passée par un intermède de domination charismatique sous Mao Zedong. La trajectoire de la Chine est identique à celle du Japon avec 105 ans de décalage, ce qui s'explique par le fait que la Chine «a patiné» pendant une bonne partie du XX^e siècle avant de se décider à suivre son ex-État vassal quand la Chine a opté pour les réformes suite à la démaoïsation en 1979 en exhumant la politique économique de la décennie de Nankin (1927 - 1937).

Le travail prospectif consiste alors à relever les plans de comparaison entre la position actuelle de la Chine sur l'axe de la dictature et la position du Japon située sur l'axe de la démocratisation. Pour employer le langage wébérien, la routinisation du pouvoir après la démaoïsation semble stagner au niveau de l'étape 2 (niveau de besoin pour la routinisation) - 3 (degré de corrélation ou naissance de la différence entre le groupe et son corps) pour réprimer dans le sang toute revendication politique.

Figure 16 - 12 : Évolution de la Chine et du Japon selon l'idéaltype de domination



Une des questions majeures qui se pose pour le futur de la Chine est la suivante : la Chine sera-t-elle en mesure d'introduire des réformes démocratiques, l'État de droit et la règle de la Loi? En d'autres termes,

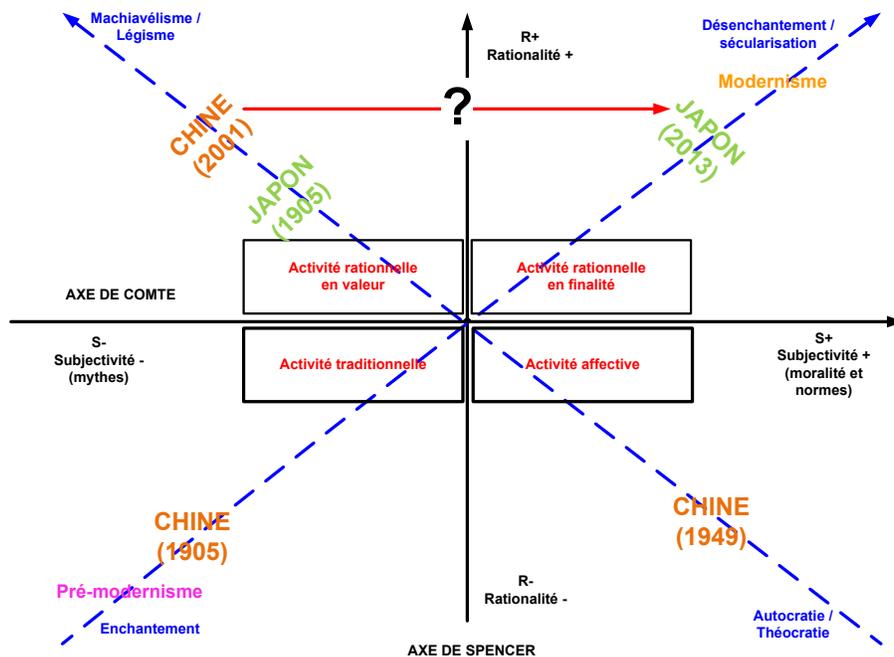
va-t-elle faire le saut qualitatif pour passer du quadrant de la dictature au quadrant de la démocratie et rejoindre ainsi le Japon?

16.3.1.2. UTILISATION DE L'IDÉALTYPE D'ACTION

Il s'agit de prendre en ligne de compte la rationalité en matière de gestion. La gestion du Japon diffère de celle de la Chine du fait que les deux pays sont différents : le Japon est une démocratie moderne, la Chine est une dictature en voie de modernisation. Il faut entendre par modernisme le phénomène occidental qui associe le libéralisme économique et la démocratie ainsi que la règle de la loi.

En 1905, la Chine se situe dans le pré-modernisme alors que le Japon est dans le plan du machiavélisme/légisme [S-, R+]. Les nationalistes chinois de 1928 à 1949 ont tenté d'occuper une position dans le même plan que celui du Japon, en vain. Ils furent défaits par Mao qui les fit rétrograder le long de l'axe du machiavélisme/légisme pour créer une autocratie légiste supportée par la force armée. Après la réforme de Deng Xiaoping (1979), la Chine retrouva la position du Japon de 1905. La Chine n'est pas dans le modernisme. Elle est en voie de modernisation alors que le Japon l'est déjà comme l'Occident.

Figure 16 - 13 : Évolution de la Chine et du Japon selon l'idéaltype d'action



L'étude prospective consiste à décoder les différents messages émis par les différents observateurs, chercheurs, gestionnaires pour déceler des signes précurseurs permettant d'anticiper les intentions de la

Chine. Notre travail sur le terrain a consisté à décoder l'ensemble des messages recueillis sur fond webérien afin de tenter de mettre en évidence les tendances générales de la trajectoire chinoise : ira-t-elle vers une démocratie ou s'enfermera-t-elle dans son autocratie en la justifiant par des valeurs légistes et confucéennes?

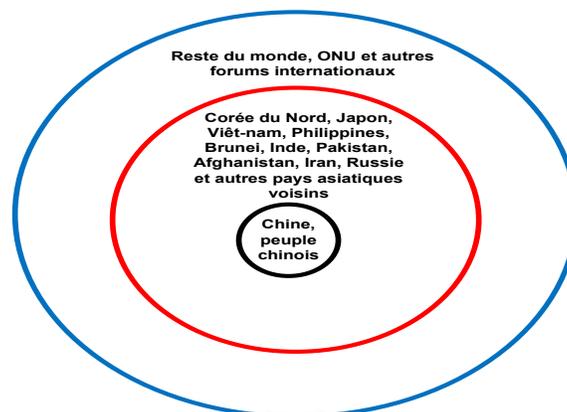
Nos scénarios répondront justement à ces questions.

16.3.2. PROSPECTIVE CHINOISE : SCÉNARIOS POUR LE FUTUR

L'étude rétrospective du discours officiel de la Chine varie selon qu'elle s'adresse à la communauté internationale dans sa globalité (ONU et autres forums internationaux) que nous appelons «l'environnement international lointain» ou qu'elle s'adresse aux pays limitrophes, riverains de la Chine que nous appelons «l'environnement international immédiat» ou qu'elle s'adresse à la Chine elle-même que nous appelons «l'environnement intérieur» :

1. Le discours adressé à l'environnement lointain se fonde essentiellement sur les concepts et les idées confucéennes telles que la paix, l'harmonie et le dialogue.
2. Le discours adressé à l'environnement immédiat se fonde essentiellement sur le suntsuisme (stratégisme) par son ambiguïté cachant des manœuvres tactiques mises en œuvre pour des objectifs stratégiques souvent similaires à ceux de la Chine antique (notamment en matière de souveraineté territoriale en mer et sur terre) ou en matière d'encerclement que la Chine cherche à rompre en cultivant des amitiés avec les pays lui ressemblant sur le plan politique (ex. Pakistan, Iran, Corée du Nord) (*The China Post*, 2010).
3. Le discours adressé à l'environnement intérieur se fonde sur le légisme (un seul pays, un seul parti, une seule commune, une seule culture, une seule langue). Le Prix Nobel de la paix 2010 accordé au militant pacifiste chinois illustre la demande sociale intérieure en droits politiques.

Figure 16 - 14 : Discours versus environnements de la Chine



Dans l'environnement international immédiat, la Chine a des pays amis et d'autres adverses ou en compétition avec elle pour la souveraineté territoriale ou maritime (ex. Îles Spartley). Dans l'environnement international lointain, les discours n'émanent pas des mêmes personnages politiques de la Chine. Les militaires imposent de plus en plus leur point de vue aux personnages chargés du Gouvernement (McManus, 2010). Ces trois discours ont servi de trame à la définition des scénarios suivants :

16.3.2.1. SCÉNARIO 1 : MODÈLE LÉGISTO-CONFUCÉEN RAPPELANT LE MODÈLE MILITARISTE JAPONAIS DE 1930 (DÉCENNIE DE NANKIN)

Depuis que la Chine est devenue une puissance économique, elle se montre de plus en plus intransigeante au niveau des libertés politiques et de l'autonomie régionale. Son budget militaire demeure voilé, ce qui cause des inquiétudes pour les pays riverains ayant des différends territoriaux aussi bien sur terre qu'en mer (ex. le récent incident de pêche avec le Japon au large des îles Senkaku).

Sa volonté militariste est illustrée par son programme spatial lunaire, par ses capacités de détruire des satellites de communication, par son refus d'accorder l'autonomie culturelle au Tibet et aux Ouïgours. Comme le PCC est né en se fondant sur le nationalisme, il continue jusqu'à aujourd'hui à pincer les cordes nationalistes pour régler des différends que la voie diplomatique ne peut résoudre.

Depuis la crise de 2008, la Chine montre un ton plus arrogant pour le règlement des problèmes avec ses voisins et à l'intérieur de ses frontières, ce qui rappelle étrangement le comportement des militaristes japonais des années 1930. Ce scénario nous permet d'examiner des répercussions conflictuelles entre la Chine et ses voisins riverains maritimes, entre l'État central et les minorités chinoises périphériques. Les commentaires des mass médias vont en ce sens.

Ce scénario prévoit une Chine militariste qui veut...

1. Laver l'affront et l'humiliation essuyée durant le XIX^e et le début du XX^e siècles.
2. Corriger les frontières terrestres et maritimes qui lui furent imposées par les puissances étrangères.

Elle ne pouvait pas revendiquer le changement du tracé des frontières quand elle était économiquement faible. Aujourd'hui, la richesse accumulée en trois décennies lui donne les forces de la revendication. Ce scénario implique aussi le développement des industries de la guerre et l'intensification de l'espionnage militaire. Les ressources, dans un tel scénario, seront plus orientées vers les canons que vers le beurre.

Qu'arrive-t-il dans ce cas sur le plan politique? Comme le Japon de l'entre-deux guerres, la Chine va continuer à apporter des réformes pour répondre aux demandes en libertés au compte-gouttes et à

invoquer la menace étrangère et la théorie du complot pour retarder les grandes réformes politiques qu'elle se devra de faire un jour ou l'autre.

Sur le plan économique, les dragons chinois vont recevoir plus de demandes pour supporter l'effort de mobilisation et de guerre potentielle à l'image de ce qui s'est passé au Japon avec les zaibatsu des années 1930. Le rôle des dragons va se renforcer davantage.

Les chances de ce scénario sont plausibles parce que la lancée militariste est déjà amorcée.

16.3.2.2. SCÉNARIO 2 : MODÈLE CONFUCÉEN INSPIRÉ DE L'EXPÉRIENCE MEIJI ET TAISHŌ (INSPIRÉ DU PAMPHLÉTAIRE LIANG QICHAO)

Le modèle confucéen est un modèle autoritaire qui s'appuie sur les cadres du PCC, l'armée et la police. Le modèle est confucéen dans sa structure et légiste dans son fonctionnement : un seul pays, un seul parti, une seule langue. Si nous considérons que la Chine *sensu lato* comme étant en voie de démocratisation, nous pouvons considérer que les territoires de Hong Kong et Taïwan sont un terrain d'expérimentation des réformes politiques et démocratiques qui vont servir de modèle à suivre pour la Chine continentale.

Comme dans la principauté légiste qui étendait progressivement les expériences réussies dans le domaine militaire à la gestion des territoires civils, le présent scénario peut étendre les expériences réussies à Hong Kong et à Taïwan à la Chine continentale avec une introduction de l'État de droit, des réformes démocratiques d'une manière progressive dans les provinces intérieures à l'image de ce qui s'est passé à l'époque Taishō au Japon. Le modèle dans sa structure va être un modèle confucéen (dans son expression), mais avec des libertés progressivement accordées, dosées, instillées selon le modèle légiste (dans son fonctionnement). Les provinces, y compris les provinces ethniquement non chinoises, vont retrouver leur autonomie. Ceci implique que le PCC devrait un jour ou l'autre renoncer à son autocratie et créer des institutions assurant le multipartisme avec liberté de choix et liberté d'adhésion.

Les chances de la réalisation de ce scénario sont minimes du fait de la répression à l'endroit de ceux qui réclament la liberté d'expression. La Chine actuelle a beaucoup de ressources pour payer une armée forte et un dispositif de sécurité omniprésent, chose qui manquait cruellement aux dynasties chinoises dans leur phase de décadence.

16.3.2.3. SCÉNARIO 3 : MODÈLE CONFUCÉEN DE LA RÉVOLTE (INSPIRÉ DE TIENANMEN)

Il s'agit du modèle du chaos d'après Wakeman (1977) et Kirby (2006). La révolte civile contre l'État central est un sport national qui a commencé à l'époque des Han jusqu'à Tienanmen. Les TIC, la globalisation et le contrôle de l'information par l'État font que le prochain Tienanmen serait plus violent

que celui de 1989. Le prix Nobel de la Paix 2010 a été attribué au héros de Tiananmen, Liu Xiaobo, actuellement emprisonné dans les geôles chinoises, défenseur des droits de l'homme et de la révolution pacifique, auteur de la Charte 08 inspirée de la Charte 77 de la Tchécoslovaquie.

Ce scénario découle directement du confucianisme. En effet, Confucius justifie la rébellion armée pour renverser le pouvoir d'un empereur injuste et irrespectueux des vertus. Conscient de cette valeur culturelle confucéenne, le PCC s'emploie à réprimer sévèrement tous les gestionnaires de l'État qui auraient commis des injustices ou dévié de la ligne politique arrêtée par le gouvernement. Les tribunaux chinois sont prompts à infliger de lourdes peines pour tout manquement de moralité, notamment quand le contrevenant est un fonctionnaire étatique.

Les causes de cette révolution populaire peuvent être nombreuses et nous citons, entre autres...

- La dégradation de l'environnement combiné avec des catastrophes naturelles à répétition (inondations, sécheresses, épidémies...): **ce cas a été observé historiquement** à la fin de la dynastie des Han et précipita même sa disparition.
- Le renouvellement démographique qui, dans les conditions actuelles, est difficilement réalisable, ce qui, à long terme, va affecter l'économie et la société, les jeunes de moins en moins nombreux ne peuvent remplacer les départs de plus en plus à la retraite, ce qui a des répercussions sur la capacité de production : ce cas est observé actuellement au Japon et en Allemagne qui recourent à la main-d'œuvre étrangère. La Chine sera-t-elle prête à recevoir sur son sol des travailleurs étrangers?
- Une succession d'années de vaches maigres due à la morosité de l'environnement international avec une montée des protectionnismes, une réduction des exportations, une inflation galopante, une forte concurrence des pays voisins en voie de développement et la montée en puissance des zones d'échange, notamment celles du Partenariat Trans-Pacifique (*Trans-Pacific Partnership* - TPP) qui vise uniquement les démocraties ceinturant la Chine : **ce cas est prévisible théoriquement**⁹.

Notons que la combinaison de ces trois causes, sur un fond de demandes pressantes en libertés sociales, pourrait avoir lieu et générer un soulèvement populaire sans précédent. **Le cas est culturellement prévisible** puisque tous les empires chinois ont été emportés par des révolutions de ce genre.

⁹ Consulter l'annexe 50 pour approfondir davantage la connaissance sur les limites de l'internationalisation des entreprises chinoises.

Signalons que les Chinois ont créé un État moderne répondant à la définition wébérienne avec la dynastie des Qin et, depuis lors, chaque dynastie fut chassée par une révolution et remplacée par une autre quand l'oppression impériale représentée par les excès d'impôts et de corvées dépasse les limites supportables par le peuple. Les mouvements révolutionnaires menés par le fondateur de la dynastie Han et Ming étaient de simples rébellions qui ont réussi spectaculairement.

Par contre, les Occidentaux, notamment les Européens, depuis la fin du Moyen Âge, se livraient à des jacqueries et des soulèvements pour contester les excès des seigneurs ou ceux des monarques, car l'Europe n'avait pas un État moderne. Donc, les révolutions en Occident avaient pour objectif ultime de créer un État centralisé fort et moderne. Celui-ci ne fut réalisé qu'avec la révolution française qui amena avec elle une révolution démocratique et l'égalité devant et par la loi.

Or, le légisme, au III^e siècle avant J.-C., promulguait déjà l'égalité des sujets devant et par la loi. Donc, les étapes pour arriver à une révolution élaborées par Brinton (1965) dans son anatomie des révolutions occidentales ne peuvent s'appliquer que pour le cas occidental en raison de sa spécificité culturelle où l'Église a joué un rôle prépondérant au service des monarques absolus, notamment en pays catholiques.

16.3.2.4. SCÉNARIO 4 : MODÈLE INSPIRÉ DE LA GRANDEUR ET LA DÉCADENCE DES DYNASTIES EN CHINE ISSU DE NOTRE PROPRE APPLICATION DE LA MÉTHODE WÉBÉRIENNE À LA GESTION DE L'EMPIRE EN TANT QU'ÉTAT

Ce scénario est un scénario empirique et normatif fondé sur les données historiques de la Chine. Les six grandes dynasties de la Chine (Qin-Han, Sui-Tang, Song, Yuan, Ming et Qing) nous servent de base pour calculer des paramètres qui nous permettront d'estimer la longévité de l'actuel régime au pouvoir, la durée de son essor, de sa phase d'inflexion et de sa décadence. Ainsi, avec les moyennes établies à partir de notre tableau de base du chapitre 5 (section 5.2.4. La finalité : schème opératoire dans un cycle historique de la gestion impériale), nous avons les chiffres suivants :

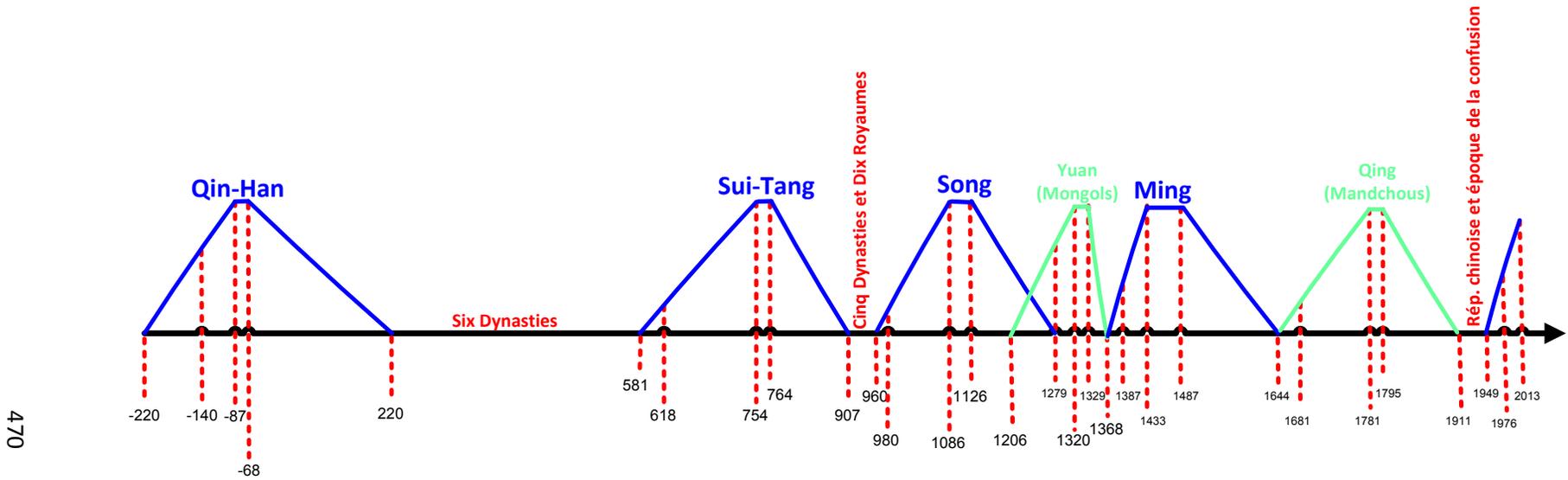
Tableau 16 - 5 : Durées moyennes de la longévité d'une dynastie

	Ascension moyenne	Essor moyen	Inflexion moyenne	Décadence moyenne	Durée moyenne d'une dynastie
Durée (en années)	44	80	24	149	297
Pourcentage (%)	14.82	26.94	8.08	50.16	100
Estimations¹⁰ de la longévité de la RPC fondées sur l'ascension qui est la seule donnée					
Durée (en années)	27	49	14	91	181
Années	1949 - 1976	1976 - 2025	2025 - 2039	2039 - 2130	1949 - 2130

¹⁰ Les données réelles sont en gras et les estimations sont en italique.

En supposant que les facteurs culturels et leur traduction en événements sociaux agissent depuis l'Antiquité jusqu'à aujourd'hui et dans le futur, nous établissons la durée de vie moyenne d'une dynastie ainsi que ses différentes phases (ascension, essor, inflexion et décadence) pour explorer le futur. Nous nous démarquons des auteurs actuels (ex. Picquart) qui font des projections en extrapolant les tendances du passé, c'est-à-dire à partir de la période d'euphorie avant la crise mondiale de 2008. Nous pouvons les visualiser comme suit (schéma fait à l'échelle) :

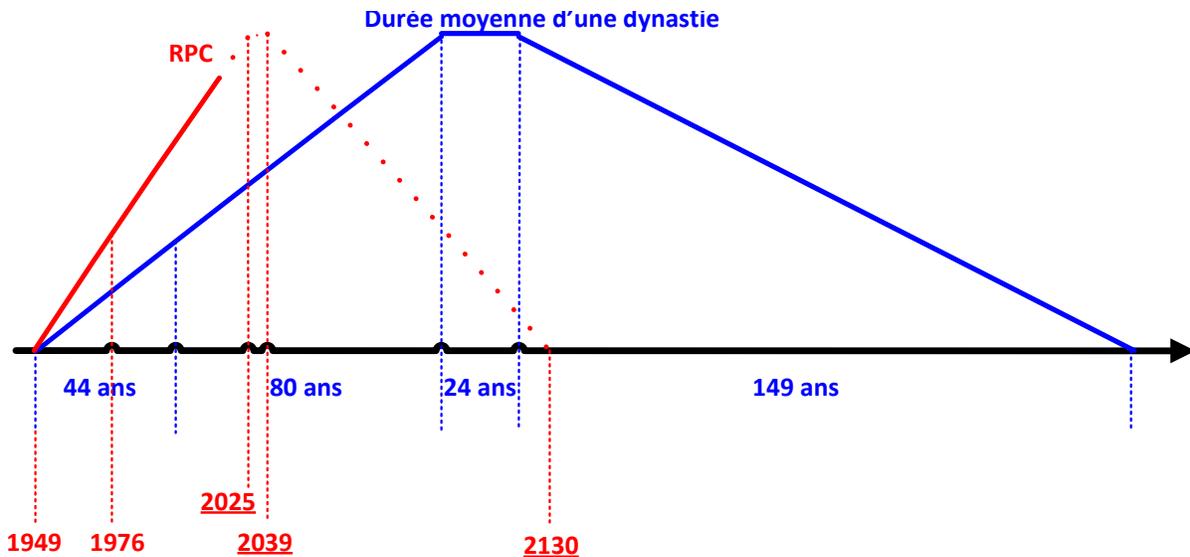
Figure 16 - 15 : Analogie fictif des étapes de la durée des dynasties



En 2025, pour nous, la Chine va terminer sa période d'essor et va amorcer sa période d'inflexion au niveau de sa gestion. Cette dernière va durer 14 ans avant que la décadence ne s'enclenche en 2039 pour durer 91 ans. La RPC d'aujourd'hui va disparaître comme naguère les empires qui lui ont précédé, et ce, en 2130.

Nous pouvons visualiser la durée de la RPC comme suit avec en comparaison la durée moyenne d'une dynastie :

Figure 16 - 16 : Étapes de la durée de vie projetée de la RPC versus la durée moyenne d'une dynastie



Notons que si les scénarios élaborés précédemment entrent en jeu partiellement ou globalement, la longévité de la RPC risque d'être plus courte en raison de la modernité et des transformations apportées par les TIC car, dans notre modèle de prévisions, nous avons supposé que la Chine est toujours prémoderne. Donc, toute accélération (ou tout retard) serai(en)t du(s) à la modernité des moyens de communication.

Il est certain que les valeurs légistes et confucéennes¹¹ continueront à se manifester au niveau des acteurs politiques si bien que, en 2030, nous serons à la veille d'un grand changement au niveau des institutions de la RPC. La Chine des Han qui avait sinisé les barbares limitrophes en leur offrant de la soie, le goût du luxe et la culture, subira fort probablement le même effet cette fois-ci de la part de l'Occident qui lui offre, depuis la réforme de Deng Xiaoping de la richesse, du luxe et de la technologie.

¹¹ L'individualisme, comme résultat des tensions du modernisme sur une société confucéenne reste du domaine du possible, mais l'individualisme dont il est question dans notre étude prospective relève beaucoup plus de l'égoïsme, le désir de s'enrichir d'un individu qui se situe pleinement dans une famille confucéenne où l'individu se définit, d'abord, dans la famille. Cet « individualisme/égoïsme » n'est pas identique à l'individualisme occidental caractérisé par la liberté à laquelle nous avons consacré une annexe (voir à cet effet l'annexe 7 sur l'apport de Rousseau). L'individualisme occidental est à l'opposé du confucianisme, mais les individus confucéens, en agissant individuellement par égoïsme, ne cessent pas pour autant d'être confucéens !

En devenant plus riche, plus opulente grâce à son ouverture sur l'étranger, la Chine va devoir créer des institutions qui assureraient «la règle de la Loi» et le «contrôle démocratique». Ces deux institutions lui manquent cruellement aujourd'hui, c'est ce que Fukuyama (2011) s'est égosillé à signaler plusieurs fois. La Chine continue à emboîter le pas au Japon et, fort probablement, vers 2030, elle sera amenée à répondre à la demande en droits sociaux et à abandonner la dictature d'un seul parti. Nous anticipons qu'un parti confucéen va voir le jour et sera toléré à l'ombre de l'actuel PCC. Cette tolérance va être renforcée délibérément par le PCC qui ne peut pas objectivement répondre à la demande en démocratie. Donc, nous anticipons la transformation du PCC en un parti légiste, centralisateur, autocrate comme il l'a été historiquement avec, à son côté, un parti confucéen centré sur la famille, la moralité et l'autonomie.

La réforme démocratique, inspirée des expériences de Taïwan et de Hong Kong, serait introduite d'abord dans les provinces développées de la côte maritime tandis que les provinces sous-développées intérieures vont continuer à être gérées selon le mode actuel. Progressivement, la réforme démocratique va être étendue pour couvrir l'ensemble des provinces. Ces réformes démocratiques de la décennie 2030 seraient similaires à celles introduites par le Japon durant l'ère Taishō (1912 – 1926). Il restera alors le problème épineux du Tibet et de la région ouïgoure et des autres minorités ethniques...

16.3.3. CONCLUSION AU SUJET DU FUTUR DE LA CHINE

L'exposé précédant de ces scénarios nous permet de montrer à titre indicatif l'éventail des possibilités qu'il faut maintenant caler sur la réalité du terrain. La Chine communiste d'aujourd'hui n'est plus la Chine des dynasties d'hier. Les managers d'aujourd'hui (les «mandarins» du PCC) ne sont pas à l'abri des services de renseignements chinois et étrangers quoi qu'ils échappent à la vigilance et au contrôle du PCC, ils finissent par être attrapés, arrêtés, jugés et condamnés spectaculairement pour servir d'exemple tandis que les managers (les mandarins historiques) échappaient à la vigilance des eunuques et ne furent presque jamais inquiétés jusqu'à la fin de régime dynastique. Ceci pour dire que le scénario qui va probablement se passer serait une Chine dominée par le PCC, les services de sécurité et les militaires : une combinaison des scénarios 1 et 4.

Si, autrefois, les dynasties historiques trouvaient des difficultés à collecter les impôts, avaient des problèmes à payer les armées et étaient incapables de maintenir l'ordre intérieur, la Chine d'aujourd'hui (dominée et gérée par le PCC) a les ressources suffisantes pour garder intactes les allégeances des armées, de la Police et des Renseignements. Le PCC, en tant que gestionnaire actuel et futur de la RPC, se présentera avec des traits confucéens pour assurer d'abord le bonheur des populations, pour

préserver l'unité nationale et, enfin, pour maintenir coûte que coûte l'harmonie sociale. Il se présentera également avec des traits légistes pour assurer d'abord l'allocation des ressources garantissant les activités de l'État; ensuite, pour entretenir et maintenir des armées modernes capables de défendre l'unité territoriale et, enfin, maintenir et entretenir les services de sécurité et de renseignement responsables de l'harmonie.

Ce que nous venons de dire est déjà constaté sur le terrain et continuera à se développer et à se moderniser. Le PCC, en tant que gestionnaire de la RPC, se devra donc par lui-même de répondre au compte-gouttes à la demande générale en libertés politiques et sociales. Donc, la répression et la censure continueront à être le menu des millions de Chinois. L'exemple d'un Tienanmen restera unique dans l'histoire de la Chine. Le PCC s'emploiera explicitement à réduire les conditions objectives qui l'ont généré, mais insistons sur le fait que la révolution apportée par les TIC, des événements jusqu'à aujourd'hui imprévisibles verront fort probablement le jour comme ce fut le cas du Printemps arabe. Ajoutons à cela que les problèmes de sécheresse, d'environnement, notamment la pollution et les problèmes sociaux comme le chômage peuvent catalyser, sinon renforcer les vulnérabilités déjà existantes dans les sphères sociale et politique pour déclencher une révolution populaire générale attisée encore plus avec les TIC. Ceci s'apparente au scénario 4 présenté.

S'agissant de la modernisation de la Chine, nous pouvons dire que certaines sphères, notamment la sphère économique ont déjà entamé leur modernisation et que d'autres sphères (sociale et politique) n'en sont qu'à leurs débuts. Cette modernisation de la Chine continentale peut s'inspirer des pays confucéens déjà modernisés (à savoir le Japon et la Corée du Sud), mais aussi des «provinces» chinoises déjà modernisées (Taïwan et Hong Kong). Avec ces exemples confucéens modernes, le PCC a des cas concrets à méditer et des choix à faire. Si le PCC se veut confucéen dans sa gestion de la RPC, alors les réformes à petits pas menant vers le modernisme ont été, sont et seront en cours d'application. Il s'agit alors de maintenir le rythme en répondant aux préoccupations les plus urgentes des Chinois (demandes en libertés sociales et politiques).

Comme nous l'avons déjà dit, pour être moderne, la Chine, doit faire un saut qualitatif qui lui permet de changer de quadrant¹² afin de rejoindre le Japon d'aujourd'hui et les pays modernes. Tant qu'elle ne fasse pas ce saut qualitatif en abolissant la dictature du PCC et en instaurant la liberté de choix et d'adhésion, elle restera toujours derrière le peloton des pays modernes sans le rejoindre. Bien que la

¹² Consulter la section «16.3.1. Exposé du problème prospectif en termes wébériens» du présent chapitre.

sphère économique de la Chine soit moderne, si les autres sphères politique et sociale ne le sont pas, cela ne fait guère d'elle un État moderne et elle continuera à vivre et à subir les tensions du modernisme dans un monde révolutionné par les TIC.

En conclusion, les actions du PCC suivront déjà toujours ce schéma du yin et du yang : adopter des stratégies confucéennes ou la face éclairée (en assurant le bonheur du peuple, en préservant l'unité territoriale et en œuvrant pour le maintien de l'harmonie) tout en suivant des tactiques légistes ou la face cachée (en allouant les ressources pour les activités de l'État...). Ceci donne l'impression d'un discours qui ne change pas avec le temps, alors qu'il change à petits pas conformément au confucianisme. Le discours sera variable selon à qui le PCC s'adresse¹³ : Le Japon sera toujours l'exemple parfait d'excitation de la fibre nationaliste pour mobiliser le peuple. Les pays amis seront toujours sollicités pour éviter l'encerclement que le Japon et les États-Unis cherchent à imposer.

Tout bien considéré, la Chine est toujours en voie de modernisation et, dans ce cas, peut être considérée comme emboîtant le pas au Japon et à la Corée du Sud, ce qui nous pousse à donner une réponse finale à notre question de recherche.

16.4. RÉPONSE FINALE À LA QUESTION DE RECHERCHE : EST-CE QUE LA CHINE EST LE NOUVEAU JAPON DU XXI^e SIÈCLE?

Pour répondre à la question, gardons en tête que la prémisse de base est que la Chine ressemble au Japon des ères Meiji-Taishō et les deux premières décennies de Shōwa.

D'une part, l'histoire de la Chine est une suite de changements dynastiques couvrant des périodes de troubles et des périodes de succès. Aujourd'hui, la Chine est dans un cycle de succès. D'autre part, le Japon a connu une stabilité dynastique et celle du shogunat; il a une longue période de troubles jusqu'à l'ère Edo qui va enclencher le début d'une période de succès dans laquelle elle se trouve toujours. Nous pouvons donc dire que le Japon est un exemple réussi de la modernisation. C'est un cas particulier d'un pays non occidental, confucéen de nature qui a réussi à se moderniser en un temps record alors que la Chine continue à subir les tensions du modernisme depuis les guerres de l'opium.

À la question de recherche, et suite à notre étude rétrospective et actuelle de la Chine, nous répondons que la Chine est le nouveau Japon du XXI^e siècle dans le sens où elle a des traits similaires au Japon du tournant du siècle dernier au moment de sa modernisation, et ce, jusqu'à une certaine mesure. En fait, la réponse à cette question dépend même de quel point de vue nous nous plaçons : celui de la Chine ou

¹³ Consulter la figure 16-14 du présent chapitre.

celui du Japon... La réponse variera alors... Il ne faut donc pas tomber dans cette opposition du verre à demi vide ou à demi plein.

De manière globale, en ce qui concerne la sphère économique, la Chine ressemble au Japon des ères Meiji-Taishō et les deux premières décennies de Shōwa. Par contre, pour ce qui est des sphères politique et sociale, ce n'est guère le cas... du moins pour le moment.

ÉPILOGUE

Au terme de cette étude, nous voulons présenter les apports de cette thèse, ses limites et son ouverture sur l'avenir. Tout d'abord, travailler sur un auteur comme Weber et sur des pays comme la Chine et le Japon qui sont l'objet d'intérêts de plusieurs générations de chercheurs, c'est se contenter d'apporter quelques modestes contributions relatives à des zones d'ombre oubliées par la critique et la controverse. Comme l'a dit Giddens (2001) introduisant *L'ÉPEC*, cette dernière est une véritable mine pour les chercheurs et nous n'avons pas dérogé à cette idée.

Tableau E - 1 : Apports de la thèse

Apports au niveau...	Explications
<p>De la méthodologie (Weber sur fonds kantien et aristotélicien)</p>	<p>La comparaison entre les trajectoires de la Chine et du Japon nous a permis, sur le plan méthodologique, d'extraire et de reconstituer la méthode wébérienne de <i>L'ÉPEC</i> avec ses quatre moments aristotéliciens (problème = matière/substance, modalités = forme, causalité = technique/cause, finalité = solution/perspective explicative) d'une part et la résolution de l'antinomie kantienne vertu versus bonheur qui constitue la causalité au niveau du passage de l'esprit capitaliste puritain à l'esprit capitaliste moderne. Associé à cela le passage de la rationalisation en valeur à la rationalisation en but qui représente un changement qualitatif important dans l'émergence de l'entreprise moderne.</p> <p>Nous avons également énoncé clairement les étapes de la méthode wébérienne dont tout le monde signalait les variables sans donner l'équation globale.</p>
<p>De l'objectivité pratique kantienne et son rôle dans l'analogie fictif sous-tendant les idéaltypes wébériens</p>	<p>L'analogie fictif théorisé par Kant et signalé uniquement par Weber a été mieux explicité par nos soins afin de mieux situer les idéaltypes de l'action et de la domination. Nous avons introduit des coordonnées (axes de Spencer et de Comte) mis en évidence dans <i>L'ÉPEC</i> pour les loger dans les idéaltypes de l'action et de la domination car, jusqu'à présent, il ressort que ces idéaltypes «tombent du ciel» dans un espace sans coordonnées. L'analogie fictif nous permet de restituer certains symboles de la réalité représentés par ces coordonnées.</p> <p>De plus, le fond kantien auquel nous avons fait appel nous permet d'éviter des abus de langage en matière d'intuition, de concepts et d'idées dans la faculté de connaître et de les distinguer des symboles et des idées employés dans la faculté de désirer.</p>
<p>De l'étude de la gestion rétrospective des empires chinois et japonais</p>	<p>Dans notre rétrospective, nous avons mis en exergue les cycles de gestion représentés par chaque empire, les divisions de chaque cycle en ascension, essor, inflexion et décadence calqués sur l'ontologie aristotélicienne que nous trouvons amplement utilisée chez Kant, Weber, Foucault, Barthes, Giddens...</p> <p>La perspective explicative culturelle wébérienne des cycles de gestion des empires chinois que nous avons élaborée s'inspire directement de la perspective explicative de <i>L'ÉPEC</i> commandée par la résolution de l'antinomie bonheur versus vertu. Rappelons que le Japon n'a pas un cycle de gestion identique à celui de la Chine. Au contraire! Les Tokugawa ont réussi à traduire les valeurs légistes et confucéennes chinoises en normes, coutumes, institutions et mœurs transmissibles culturellement. C'est ce qui fait la spécificité de la mentalité japonaise.</p> <p>De plus, nous avons décrit les idéaltypes de la principauté confucéenne, de la principauté légiste et du compromis légisto-confucéen des premiers Han en Chine. Nous avons également fait ressortir les constantes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la moralité du sujet dans la principauté confucéenne; • la loi (égalité devant et par la loi) et le contrôle dans la principauté légiste qui domine l'ascension d'un empire; • l'essor est assuré par un compromis légisto-confucéen caractérisé par un équilibre entre un État central légiste avec un contrôle sévère et les fonctionnaires locaux confucéens; • le succès d'un empire est assuré par un contrôle légiste sévère doublé d'une moralité confucéenne; • la décadence d'un empire est caractérisée par le relâchement du contrôle et la domination des intérêts personnels des fonctionnaires confucéens locaux.

	Le modèle japonais est un modèle de compromis entre les idéologies légiste et confucéenne japonisées tandis que le modèle chinois ne l'est que pendant la phase de l'essor d'un empire (durant les autres phases, il y a rupture de compromis, c'est le confucianisme qui domine alors que le légisme tend à disparaître).
De la comparaison de deux pays confucéens	Avec les différents plans retenus pour la comparaison, nous estimons avoir apporté un nouvel éclairage comparatif pour éviter de confondre le Japon et la Chine, répondant ainsi à une objection relevée par White (2002). Dans la même lignée, nous avons répondu également aux questions du pourquoi et du comment des changements dans la gestion des empires que White avait signalés dans sa critique copieuse de 840 articles scientifiques. De plus, les différents comptes rendus bibliographiques nécessaires à la comparaison nous ont permis de présenter une dernière mise à jour sur le sujet de la Chine et du Japon.
De la définition du développement durable	En plus d'avoir inclus l'aspect culturel comme l'ont fait avant nous l'UNESCO (2001, 2005) et Cités et Gouvernements locaux unis d'une part, nous avons introduit une nouvelle dimension dans le pilier sociétal, à savoir la dimension démographique et sa durabilité.
Du développement durable et de la gouvernance politique à la chinoise	Nous avons esquissé un modèle de développement durable et de gouvernance politique à la chinoise à partir des informations recueillies lors de notre enquête sur le terrain associée à notre recherche bibliographique. Au lieu de mettre l'accent sur une ou deux sphères du développement durable, notre modèle offre un schéma où toutes les sphères sont prises en ligne de compte sous la tutelle de l'État.
De la réponse à la question de recherche	Nous avons répondu que la Chine est le Japon du XXI ^e siècle, et ce, jusqu'à une certaine mesure. La Chine actuelle ressemble au Japon des ères Meiji-Taishō et les deux premières décennies de Shōwa. Plus spécifiquement, en ce qui a trait à la sphère économique, c'est le cas. Par contre, au niveau des sphères politique et sociale, ce n'est guère le cas. Bien qu'ils aient des valeurs culturelles en commun puisque chaque pays les a internalisées différemment, le Japon apparaît comme un modèle de succès des valeurs culturelles chinoises puisqu'il a réussi à les traduire en institutions, en normes, en coutumes, en mœurs et en traditions transmissibles culturellement sans faire éclater l'État.

Ceci dit, en plus des limites déjà signalées dans le chapitre sur la méthodologie, en voici d'autres avec d'éventuelles pistes de recherche :

- La première limite à signaler touche le nombre de plans de comparaison mis en œuvre. Il est certain qu'une démultiplication de ce nombre apportera plus de finesse et de précision à l'analyse comparative. De multiples pistes de recherche s'appuyant sur le défrichage opéré par nous peuvent être empruntées pour enrichir le savoir sur le sujet.
- La seconde limite touche le nombre d'enquêtés. Plus le nombre d'informateurs est élevé, plus le tableau comparatif sera nuancé, riche et précis. Pour approfondir davantage notre connaissance sur la Chine et sa gestion, le chercheur seul dans un immense pays gagnerait à se joindre à une équipe de recherche multidisciplinaire de surcroît afin de mieux appréhender l'ensemble des aspects à étudier.
- La troisième limite est que notre intérêt a porté sur l'influence des valeurs culturelles (légiste, confucéenne, suntsuiste...) sur la gestion de l'État impérial, de la RPC et de l'entreprise. Il s'agit d'un aspect très limité et qui n'est pas le seul à entrer pour expliquer toute la gestion. Tout comme Weber le dit, notre perspective n'est autre qu'une possibilité parmi d'autres. Il n'est alors

pas étonnant que d'autres chercheurs se fondant sur d'autres facteurs trouveront d'autres perspectives explicatives différentes de la nôtre.

- La quatrième limite concerne le Japon, qui au cours de son industrialisation et de sa modernisation, n'a connu ni la mondialisation ni la révolution des TIC tandis que la Chine a bénéficié amplement de ces phénomènes récents qui viennent brouiller les aspects comparatifs. Alors que le Japon et l'Occident forment la cause de l'intensification de la mondialisation et de la révolution technologique, la Chine en a subi uniquement les effets avant qu'elle n'y participe après-coup. Il serait ici intéressant d'étudier les effets des TIC et de la mondialisation sur le développement et la gestion en Chine.
- La cinquième limite touche la recherche qualitative et la neutralité axiologique. Comme il s'agit d'une recherche qualitative dont le langage est le support de l'information, les idées recueillies lors des enquêtes risquent d'être entachées par la langue elle-même. En d'autres termes, nous risquons, au lieu de recueillir une dénotation, de recueillir des connotations amplificatrices. La neutralité axiologique nous astreint à détecter les connotations et à les atténuer. Au niveau de l'enquêteur, la langue de communication pose un problème de transvasement des idées d'une langue à une autre. L'intersubjectivité n'étant pas assurée entièrement, la neutralité axiologique se trouve affectée.
- La dernière limite est liée à l'échelle de l'investigation de la recherche et de sa profondeur. Nous sommes restée à une petite échelle (micro) pour embrasser le maximum de plans afin de diversifier les aspects comparatifs. Nous avons volontairement évité d'approfondir un seul aspect qui serait l'arbre qui aurait caché la forêt. Chaque aspect pourrait faire à lui seul l'objet de recherches pleines et entières.

En conclusion : La Chine toujours imprévisible et mystérieuse... Aujourd'hui, la Chine n'est pas le Japon du XXI^e siècle. Le Japon, étant une démocratie libérale appliquant la règle de la loi, prévisible dans son action, est tout à fait à l'opposé d'une Chine, bien que dotée d'un État moderne, ignore la démocratie et l'État de droit.

Entre l'image idyllique d'un géant faisant des pas gigantesques pour se hausser et dominer le monde que certains auteurs ont fait de la Chine (ex. Jacques, 2009) et l'image négative d'un colosse aux talons d'argile que d'autres auteurs ont fait (ex. Domenach, 2009), notre travail révèle une image d'un pays aux prises avec des problèmes d'abord sociaux (chômage, éducation, création des richesses, paris

technologiques...), ensuite politiques (libertés individuelles, gestion des affaires publiques, surveillance pour réprimer les troubles encore dans l'œuf, Internet...) et, enfin, d'hégémonie culturelle fondée sur les valeurs culturelles chinoises (confucianisme, légisme, taoïsme...) sans oublier les problèmes environnementaux (manque d'eau potable, pollution...).

Lors de notre comparaison, nous avons mis en évidence que, dans certains aspects, la Chine emboîte le pas au Japon historique. Cette similitude s'explique par l'expression des valeurs culturelles dans les deux pays. Alors que le Japon vit la stabilité et la routinisation du pouvoir par le système démocratique en place, la Chine est encore à la recherche de son identité sous le joug d'un PCC autocrate.

Au niveau des entreprises, la Chine et le Japon ont chacun un style de management différent en raison de la traduction respective différente des valeurs culturelles communes. Le Japon a réussi à créer un esprit de gestion culturellement transmis et transmissible alors que la Chine est encore à la recherche de son modèle.

Les tares de son management actuel masquées par l'atmosphère d'euphorie collective due au succès économique risquent de réapparaître en force quand cette dernière se calmera. C'est à ce niveau que les scénarios prospectifs mis en évidence entrent en jeu. La Chine, avec sa vision stratégique à long terme et ses stratégies inspirées du jeu du gô¹, saura fort probablement faire face aux nombreux défis précités, notamment celui de la demande en libertés sociales. L'avenir nous le dira...

¹ Le but est de posséder le plus grand territoire en immobilisant l'adversaire : on encerclé l'ennemi afin de l'immobiliser et de le contraindre à négocier.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

A

- ABCNEWS.COM (2008).** «CEO's Make 300 Times Average Workers Salary», [en ligne], <http://www.youtube.com/watch?v=vcg-llkn14> (Page consultée le 20 novembre 2011).
- ABEGGLEN, James C. et Georges Jr. STALK (1986).** «The Japanese Corporation as Competitor», *California Management Review*, vol. XXVIII, no 3 (printemps), p. 9-27.
- ACTIONS SEMICONDUCTOR CO. (2011).** «About Us», [en ligne], [réf. du 11 novembre 2011], <http://www.actions-semi.com/en/actions.aspx>
- ADAMSON, Peter et Richard C. TAYLOR (2005).** *The Cambridge Companion to Arabic Philosophy*, New York, Cambridge University Press, 448 p.
- ADNANE, Khalid (2013).** «Nouveau leadership politique, même réalité économique», [en ligne], <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMAnalyse?codeAnalyse=1514> (réf. du 14 mars 2013)
- AFP (2010).** «Anti-whaling activist faces arrest on arrival in Japan», [en ligne], [réf. du 11 mars 2010], <http://www.google.com/hostednews/afp/article/ALeqM5jXjpaZ912uoeLiMQYgldg6HsXzTg?hl=en>
- AFP et JIJI (2011).** «Dépêche», *Daily Yomiuri*, 19 novembre, p.7.
- AFP et JIJI (2012).** «Asia-Pacific», *The Japan Times*, 3 janvier, p. 4.
- AKTOUF, Omar (2002).** *La stratégie de l'autruche Post-mondialisation, management et rationalité économique*, Montréal, les Éditions Écosociété, 370 p.
- AKTOUF, Omar et collab. (2012).** *Le management entre tradition et renouvellement*, 5^e édition, Gaëtan Morin Éditeur, Chenelière Éducation, 555 p.
- AKTOUF, Omar et Fatima-Zohra ER-RAFIA (2012).** «Le Japon : le phénix qui ne cesse de renaître de ses cendres», publié dans *Le management entre tradition et renouvellement*, 5^e édition, d'Aktouf et collaborateurs (2012), Gaëtan Morin Éditeur, Chenelière Éducation, p. 213-270.
- ALBERT, Michel (1991).** *Capitalisme contre capitalisme*, Paris, Éditions du seuil, 316 p.
- ALCOFF, Linda Martín (éd.) (1998).** *Epistemology: The Big Questions*, USA, Blackwell Publishing, 445 p.
- ALLAN, Kenneth (2010).** *Explorations in Classical Sociological Theory Seeing the Social World*, 2^{ème} édition, Thousand Oaks, Pine Forge, 450 p.
- ALLEN, Kieran (2004).** *Max Weber, A Critical Introduction*, Ann Arbor, Pluto Press, 218 p.
- ALMOND, Ian (2010).** *History of Islam in German Thought From Leibniz to Nietzsche*, New York, Routledge, 208 p.
- ARMBRECHT, ROSS Jr (2002).** «WTO Entry, Government's Welcome Could Spur Foreign R&D in China», *Research Technology Management*, vol. 45, no 5, p. 2-6.
- ANDRESKI, Stanislav (1968).** «Method and Substantive Theory in Max Weber» dans EISENSTADT, S.N., *The Protestant Ethic and Modernization A Comparative View*, New York, Basic Books, p. 46-63.
- ANDREWS, Kenneth R. (1971).** *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Irwin, 132 p.
- AP – Associated Press (2010).** «Toyota CEO Apologizes for Recall, Accidents», extrait de reportage de 1min 56, [en ligne], [réf. du 24 février], <https://www.youtube.com/watch?v=OIHgB6GHTwQ>
- ARISTOTLE (1976).** *The Ethics of Aristotle The Nicomachean Ethics*, Toronto, Penguin Classics, 383 p.
- ARISTOTLE (1991).** *The Art of Rhetoric*, Toronto, Penguin Classics, 291 p.
- ARMBRECHT, ROSS Jr (2002).** «WTO Entry, Government's Welcome Could Spur Foreign R&D in China», *Research Technology Management*, vol. 45, no 5, p. 2-6.
- ARMSTRONG, Karen (2006).** *A Short History of Myth*, Edinburgh, Canongate, 165 p.

ARMSTRONG, Karen (2007). *The Great Transformation The Beginning of Our religious Traditions*, New York, Anchor Books, 565 p.

- ARNAUD, Régis (2010).** «Le Japon épuise ses travailleurs immigrés», Le Figaro.fr, [en ligne], <http://www.lefigaro.fr/international/2010/07/12/01003-20100712ARTFIG00642-le-japon-epuise-ses-travailleurs-immigres.php> (réf. du 13 juillet)
- ARON, Raymond (1969).** *La philosophie critique de l'histoire Essai sur une théorie allemande de l'histoire*, Saint-Amand, Points, Essais, 313 p.
- ASAKAWA, Kazuhiro et Ashok SOM (2008).** «Internationalization of R&D in China and India: Conventional wisdom versus reality», *Asia Pacific Journal of Management*, 25, p. 375-394.
- ASCENCIO (2007).** *Manager en Chine : Les managers français vus par leurs collaborateurs chinois - Clés de la motivation*, Paris, L'harmattan, Coll. Entreprises et Management, 150 p.
- ATLANTICO (2012).** «Le national communisme des managers chinois finira-t-il par couler le pays?», [en ligne], (Page consultée le 2 janvier 2012), <http://www.atlantico.fr/decryptage/management-chinois-limites-culture-travail-collective-asservissement-employes-couler-pays-249848.html>
- ATSUSHI, N. et Y. MATSUDAIRA (1997).** «Development of a New Vehicle Assembly Line at Toyota: Worker-oriented, autonomous, new Assembly System» dans K. Shimokawa, U. Jürgens et T. Fujimoto (dir.), *Transforming Automobile Assembly, Experience in Automation and Work Organization*, Berlin, Springer, p. 82-93.
- ATTALI, Jacques (2011).** *Demain : qui gouvernera le monde?*, Paris, Fayard, 418 p.
- AUGUST, Oliver (2007).** «The Great Firewall: China's Misguided – and Futile – Attempt to Control What Happens Online», dans WIRED MAGAZINE, 23 octobre 2007, [en ligne], http://www.wired.com/politics/security/magazine/15-11/ff_chinafirewall?currentPage=all (Page consultée le 14 mars 2012).
- AUJOURD'HUI LA CHINE (2011).** «Liberté de la presse» dans AUJOURD'HUI LE MONDE.COM [en ligne], <http://chine.aujourdhuilemonde.com/tag/liberte-de-la-presse> (Page consultée le 14 mars 2012).
- AUJOURD'HUI LA CHINE (2012).** *Conditions de travail*, [en ligne], [réf. du 14 juin], <http://chine.aujourdhuilemonde.com/tag/conditions-de-travail>
- AUJOURD'HUI LE JAPON (2010).** «Le nombre de suicides au Japon encore en augmentation» dans AUJOURD'HUI LE MONDE.COM, [en ligne], <http://japon.aujourdhuilemonde.com/le-nombre-de-suicides-au-japon-encore-en-augmentation> (Page consultée le 3 février 2012).
- AUROUX, Sylvain (2008).** *La philosophie du langage*, Paris, PUF, Que sais-je?, 127 p.

B

- BADIOU, Alain (2012).** *La République de Platon*, Paris, Fayard, 593 p.
- BARAQUIN, Noëlla et Jacqueline LAFFITTE (2002).** *Dictionnaire des philosophes*, 2^{ème} édition, Paris, Armand Colin, 341 p.
- BARCHMAN, Gilles (2003).** «Le management environnemental» dans GROUPEONE, Groupe de recherche et d'action sur le développement durable et le développement économique local [en ligne], <http://www.groupeone.be/docs/smf%2020fr.pdf> (Page consultée le 12 novembre 2011).
- BARNWELL, Robin (2011 a).** *THE CHINESE ARE COMING – EPISODE 1: AFRICA (2011)*. Documentaire, présenté par Justin ROWLATT, produit par Robin BARNWELL, BBC, février, 1h.
- BARNWELL, Robin (2011 b).** *THE CHINESE ARE COMING – EPISODE 2: USA (2011)*. Documentaire, présenté par Justin ROWLATT, produit par Robin BARNWELL, BBC, février, 1h.
- BARTHES, Roland (1985).** *L'aventure sémiologique*, Paris, Seuil, Points Essais, 360 p.
- BARTHES, Roland (2005).** *L'empire des signes*, Paris, Seuil, 151 p.
- BELL, Daniel A. et Hahm CHAIBONG (2003).** *Confucianism for the Modern World*, Cambridge University Press, New York, 404 p.
- BELLON, Bertrand et Jorge NIOSI (1987).** *L'industrie américaine, fin du siècle*, Montréal, Boréal, 259 p.

- BÉLY, Lucien (dir.) (2010).** *Dictionnaire de l'Ancien Régime*, Paris, PUF, Quadrige Dicos Poche, 1384 p.
- BENEDICT, Ruth (1987).** *Le chrysanthème et le sabre*, Vendée, Picquier, 282 p.
- BÉRARD, Diane (2013).** «Chine : Fin de la politique de l'enfant unique» dans LES AFFAIRES.COM, [en ligne], [réf. du 12 mars 2013], <http://www.lesaffaires.com/blogues/diane-berard/chine-fin-de-la-politique-de-l-enfant-unique/555207>
- BERGÈRE, Marie-Claire (2013).** *Chine. Le nouveau capitalisme d'État*, Paris, Fayard, 310 p.
- BERNIER, Bernard (1979).** «Le système d'emploi à vie au Japon. Réexamen et interprétation», *Anthropologie et Sociétés*, vo. 3, no 3, p. 109-125.
- BERNIER, Bernard (1988).** *Capitalisme, société et culture au Japon Aux origines de l'industrialisation*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 456 p.
- BERNIER, Bernard (1995).** *Le Japon contemporain Une économie nationale, une économie morale*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, coll. Politique et économie tendances actuelles, 311 p.
- BERNIER, Bernard et Vincent Mirza (contributeur) (2007).** *Le Japon en transition*, Montréal, Varia Éditions, coll. Entretiens.
- BERNIER, Bernard avec la collaboration de Vincent MIRZA (2009).** *Le Japon au travail*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, coll. Sociétés et cultures de l'Asie, 256 p.
- BHAPPU, Anita D. (2000).** «The Japanese family: An institutional logic for Japanese corporate networks and Japanese management», *Academy of Management Review*, vol. 25, no 2, p. 409-415.
- BIRAT, Jean-Pierre (1991).** *Réussir en affaires avec les Japonais : comprendre la mentalité japonaise, les clés d'une négociation réussie, l'entreprise japonaise et ses rites*, Paris, Éditions du Moniteur, 219 p.
- BIRD, Allan (1990).** «Power and the Japanese CEO», *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 7, no 2, p. 1-20.
- BLACKBURN, Simon (1996).** *The Oxford Dictionary of Philosophy*, Oxford, Oxford University Press, 418 p.
- BLOOMBERG (2011).** «Chinese Police Crackdown on Protesters», *The Daily Yomiuri*, 17 décembre, p. 5.
- BLOOMBERG, Riccardo B. H. (2010).** «China Edges Closer to becoming Currency King», *The Daily Yomiuri*, 1^{er} octobre, p. 15.
- BO MOU (2009).** *Chinese Philosophy A-Z*, Edinburgh University Press, Edinburgh, 249 p.
- BOISSEUIL, Benoît (2011).** «Entreprises chinoises : La mentalité MianZi» dans CHINE INFORMATIONS, [en ligne], http://www.chine-informations.com/guide/entreprises-chinoises-la-mentalite-mianzi_1884.html (Page consultée le 30 décembre 2011).
- BOL, Peter K. (2008).** *Neo-Confucianism in History*, Cambridge, Harvard University Press, 366 p.
- BONNIN, Michel (2004).** *Génération perdue : Le mouvement d'envoi des jeunes instruits à la campagne en Chine*, Paris, Éditions de l'école des hautes études en sciences sociales, 491 p.
- BOORSTIN, Daniel J. (1985).** *The Discoverers A History of Man's Search to know his World and Himself*, New York, Vintage, 745 p.
- BOORSTIN, Daniel J. (1993).** *The Creators A History of Heroes of the Imagination*, New York, Vintage, 811 p.
- BOUDON, Raymond (2011).** *La rationalité*, Paris, PUF, Quadrige Grands textes, 122 p.
- BOUISSOU, Jean-Marie (1997 a).** *Le Japon depuis 1945*, 2^{ème} édition, Paris, Armand Colin, Coursus Histoire, 192 p.
- BOUISSOU, Jean-Marie (1997 b).** *L'envers du consensus Les conflits et leur gestion dans le Japon contemporain*, Paris, Presses de Sciences PO, 237 p.
- BOUISSOU, Jean-Marie (2002).** «Changement ou immobilisme politique?», p.133-180 dans DOURILLE-FEER, Evelyne, Jean-Marie BOUISSOU et Kazuhiko YATABE (2002), *Japon – Le renouveau?*, Paris, La Documentation française, 192 p.

- BOURDIEU, Pierre (1989).** *La noblesse d'état grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Éditions de minuit, 569 p.
- BOURDIEU, Pierre (1994).** *Raisons pratiques Sur la théorie de l'action*, Paris, Seuil, 246 p.
- BOURDIEU, Pierre (2001).** *Langage et pouvoir symbolique*, Paris, Fayard, 423 p.
- BOURDIEU, Pierre (2012).** *Sur l'État Cours au Collège de France 1989-1992*, Paris, Seuil, Raisons d'agir cours et travaux, 657 p.
- BRÉHIER, Émile (2004).** *Histoire de la philosophie*, Paris, PUF, Quadrige, 1792 p.
- BREUIL, Florent (2011).** «Le Japon veut promouvoir la transition vers une économie verte», dans MÉDIATERRE, [en ligne], <http://www.mediaterrre.org/international/actu,20110928092836.html> (Page consultée le 20 septembre 2011).
- BRINTON, Crane (1965).** *The Anatomy of Revolution*, New York, Vintage Books, 310 p.
- BROOKER, Peter (1999).** *A Concise Glossary of Cultural Theory*, New York, Arnold, 250 p.
- BROWN, Adrian (2011).** «China's Ghost Cities», documentaire de l'émission Dateline de la télévision australienne SBS, 14 min 37, [en ligne], (Page consultée le 15 juillet 2013), <http://www.sbs.com.au/dateline/story/watch/id/601007/n/China-s-Ghost-Cities>
- BROWN, Shona L. et Kathleen M. EISENHARDT (1998).** *Competing on the Edge*, Cambridge, Harvard Business School Press, 299 p.
- BURDEAU, Georges (1979).** *Le Libéralisme*, Paris, Seuil, Inédit politique, 306 p.
- BURDEAU, Georges (2009).** *L'État*, Paris, Points, 197 p.
- BUREAU CANADIEN DE L'ÉDUCATION INTERNATIONALE (2014).** «Résultats du Canada en éducation internationale», [en ligne], [réf. du 28 janvier], <http://www.cbie.ca/fr/a-propos-de-lei/faits-et-chiffres/>
- BURKE, Peter (2004).** *What is Cultural History?*, Cambridge, Polity, 176 p.
- BUSINESS INTERNET CHINE.COM (2011).** «Le système bancaire chinois», 15 novembre 2011, [en ligne], <http://www.business-internet-chine.com/business-chine/economie/le-systeme-bancaire-chinois.php> (Page consultée le 15 mars 2012).
- BYD (2011).** «Corporate Honors», [en ligne], [réf. du 11 avril 2011], <http://www.byd.com/company.php?index=0>

C

- CAILLET, Laurence (2002).** *Fêtes et rites des quatre saisons au Japon*, Paris, POF, La bibliothèque japonaise, 613 p.
- CAMPBELL, Colin (2007).** *The Easternization of the West A Thematic account of Cultural Change in the Modern Era*, Boulder, Paradigm, 438 p.
- CAPITAL.FR (2010).** «Le conglomérat chinois Fosun devient l'un des premiers actionnaires du Club Med», [en ligne], <http://www.capital.fr/bourse/actualites/le-conglomerat-chinois-fosun-devient-l-un-des-premiers-actionnaires-du-club-med-508777> (Page consultée le 18 février 2012).
- CAPITALBIO CO. (2010).** «Honors & Certifications», [en ligne], [réf. du 11 avril 2010], <http://www.capitalbio.com/about/certification>
- CARMODY, Pádraig R. et Francis Y. OWUSU (2007).** «Competing hegemony? Chinese versus American geo-economic strategies in Africa», *Political Geography*, 26, p. 504-524.
- CARR, Edward Hallett (1990).** *What is History?*, 2^{ème} édition, England, Penguin Books, History, 188 p.
- CARROLL, Anthony J. (2007).** *Protestant Modernity Weber, Secularisation, and Protestantism*, Chicago, Scranton, 303 p.
- CASCF (2013).** *China-Arab States Cooperation Forum*, [en ligne], <http://www.cascf.org/ara/gyam/zgyamgx/>
- CASHMORE, Ellis et Chris ROJEK (1999).** *Dictionary of Cultural Theorists*, New York, Arnold, 497 p.

- CASSIRER, Ernst (1946).** *The Myth of the State*, Chelsea, Yale, 303 p.
- CASSIRER, Ernst (2012).** *Le problème Jean-Jacques Rousseau*, Paris, Arthème Fayard/Pluriel, 132 p.
- CASTELLS, Manuel (2009).** *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture*, vol. I., 2^{ème} édition, Hoboken, Wiley-Blackwell, 656 p.
- CAVASIN, Nathalie (2009).** *Le Japon de la conquête à l'effacement du monde ?*, Paris, Ellipses, Fiches CQFD, 231 p.
- CAZENEUVE, Jean (1976).** *Dix grandes notions de la sociologie*, Paris, Seuil, 245 p.
- CCTV.COM – CHINA CENTRAL TELEVISION (2011).** *Le 12^{ème} plan quinquennal de la Chine*, [en ligne], [réf. du 11 avril 2012], http://fr.cntv.cn/francais/special/12e_plan_quinquennal/Accueil/index.shtml
- CHAN, Anita (2008).** «La condition ouvrière en Chine : les signes d'une évolution», *Perspectives chinoises*, [en ligne], 86 (novembre-décembre 2004), mis en ligne le 30 septembre 2008, consulté le 14 novembre 2013, <http://perspectiveschinoises.revues.org/703>
- CHANDLER, Alfred D. (1990).** *Scale and Scope The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge, Belknap Harvard, 760 p.
- CHANGHONG (2011).** «Honors», [en ligne], [réf. du 11 avril 2011], http://www.changhong.com/changhong_en/about_en/12205_12216.htm
- CHÂTELET, François (1979).** *La philosophie Tome 1 : De Platon à St Thomas*, Verviers, Marabout Histoire, coll. Marabout université, 320 p.
- CHÂTELET, François (1979).** *La philosophie Tome 2 : De Galilée à J.-J. Rousseau*, Verviers, Marabout Histoire, coll. Marabout université, 347 p.
- CHÂTELET, François (1979).** *La philosophie Tome 3 : De Kant à Husserl*, Verviers, Marabout Histoire, coll. Marabout université, 320 p.
- CHÂTELET, François (1979).** *La philosophie Tome 4 : au XX^e siècle*, Verviers, Marabout Histoire, coll. Marabout université, 351 p.
- CHELLANY, Brahma (2011).** «Dam Frenzy in China», *The Daily Yomiuri*, 13 décembre, p. 16.
- CHEN, Ming-Jer (2001).** *Inside Chinese Business A Guide for Managers Worldwide*, Cambridge, Harvard Business School Press, 234 p.
- CHEN, Ming-Jer (2002).** «Transcending Paradox: The Chinese "Middle Way" Perspective», *Asia Pacific Journal of Management*, 19, p. 179-199.
- CHEN, Shaohui et Marie WILSON (2003).** «Standardization and Localization of Human Resource Management in Sino-Foreign Joint Ventures», *Asia Pacific Journal of Management*, 20, p. 397-408.
- CHEUNG, Tak Sing et Ambrose Yeo-chi KING (2004).** «Righteousness and profitability: The Moral Choices of Contemporary Confucian Entrepreneurs», *Journal of Business Ethics*, 54, p. 245-260.
- CHEVALLIER, Jean-Pierre (2011).** «Banques japonaises», [en ligne], <http://chevallier.biz/2011/05/banques-japonaises/> (Page consultée le 20 novembre 2011).
- CHILD, John et David K. TSE (2001).** «China's Transition and Its Implications for International Business», *Journal of International Business Studies*, vol. 32, no 1 (1^{er} trimestre), p. 5-21.
- CHILD, John et Suzanna B. RODRIGUES (2005).** «The Internationalization of Chinese Firms: A Case for Theoretical Extension?», *Management and Organization Review*, vol. 1, no 3, p. 381-410.
- CHINA DAILY (2009).** «Système éducatif en Chine», [en ligne], http://www.chinadaily.com.cn/fr/documents/2009-12/11/content_9164125.htm (Page consultée le 18 février 2012).
- CHINA DAILY (2011).** «Accueil», [en ligne], [réf. 20 novembre 2011], <http://www.chinadaily.com.cn/fr>
- CHINA DAILY (2011).** «Les femmes chinoises font d'aussi bon chef [sic] d'entreprise que les hommes», [en ligne], http://www.chinadaily.com.cn/fr/selection/2011-03/08/content_12136613.htm (Page consultée le 14 octobre 2011).

CHINATODAY.COM (2011). *What's happening in China today?*, [en ligne], [réf. 20 novembre 2011], <http://www.chinatoday.com/>

CHINA DAILY (2012). «Chine : 80% des jeunes élèves ne dorment pas assez», [en ligne], http://www.chinadaily.com.cn/fr/chine/2011-05/31/content_12609623.htm (page consultée le 18 janvier 2012).

CHINA DAILY (2013). [en ligne], <http://www.chinadaily.com.cn/fr/>

CHINA EDUCATION CENTER (2013). Project 211 and 985, [en ligne], <http://www.chinaeducenter.com/en/cedu/ceduproject211.php>

CHINA INTERNET INFORMATION CENTER (2013). [en ligne], <http://www.china.org.cn/>

CHINA INTERNET WATCH (2012). «China's Professional Social Networking Users to reach 100 Million», [en ligne], [réf. du 5 décembre 2012], <http://www.chinainternetwatch.com/1844/chinas-professional-social-networking-users-to-reach-100-million/>

CHINA MEDICAL (2010). «Corporate Profile», [en ligne], [réf. du 11 avril 2010], <http://www.chinameditech.com/eng/about/profile.htm>

CHINA-RH.COM (2010). «Home», [en ligne], [réf. 30 décembre 2011], <http://www.china-rh.com.cn>

CHINATOTAY.COM (2011). «Chinese People, Chinese Communities / China Society», [en ligne], <http://www.chinatoday.com/people/people.htm> (Page consultée le 10 janvier 2012).

CHINE INFORMATIONS (2007). «Le salaire minimum augmente dans 29 provinces chinoises en 2006», [en ligne], [réf. 20 février 2010], 21 janvier, http://www.chine-informations.com/actualite/le-salaire-minimum-augmente-dans-provinces-chinoises-en_5820.html#ixzz0gF0rEiDC

CHINE INFORMATIONS (2007). «Le taux de suicide parmi les plus élevés au monde», [en ligne], (Page consultée le 10 février 2012), http://www.chine-informations.com/actualite/le-taux-de-suicide-en-chine-parmi-les-plus-eleves-du-monde_7502.html

CHINE INFORMATIONS (2009). «Chine : nouveau programme pour lutter contre le trafic humain», [en ligne], http://www.chine-informations.com/actualite/chine-nouveau-programme-pour-lutter-contre-le-traffic-humain_13823.html (Page consultée le 19 juin 2011).

CHINE INFORMATIONS (2011 a). «III – Stratégie de l'industrie automobile chinoise», [en ligne], http://www.chine-informations.com/guide/iii-strategie-de-industrie-automobile-chinoise_1494.html (Page consultée le 18 janvier 2012).

CHINE INFORMATIONS (2011 b). *Top 10 des préoccupations sociales en Chine en 2011.* [en ligne], http://www.chine-informations.com/actualite/top-des-preoccupations-sociales-en-chine-en_37793.html (page consultée le 29 décembre 2011).

CHINE INFORMATIONS (2013). [en ligne], <http://www.chine-informations.com/>

CIMC (2011). «Business Overview», [en ligne], [réf. du 11 avril 2011], <http://www.cimc-services.com/english/YWJJ/ywjs/index.shtml>

CITÉS ET GOUVERNEMENTS LOCAUX UNIS (2004). «Le Réseau Mondial des Villes, Gouvernements Locaux et Régionaux», [en ligne], <http://www.uclg.org/fr>

CLAIR – THE COUNCIL OF LOCAL AUTHORITIES FOR INTERNATIONAL RELATIONS (2010). *Les collectivités locales au Japon*, [en ligne], <http://www.clair.or.jp/j/forum/series/pdf/i03-f.pdf> (réf. du 26 mars), 64 p.

CLANCEY, Gregory (2006). *Earthquake Nation The Cultural Politics of Japanese Seismicity, 1868-1930*, Berkeley, University of California Press, 331 p.

CLEGG, Stewart et Toyohiro KONO (2002). «Trends in Japanese Management: An Overview of Embedded Continuities and Disembedded Discontinuities», *Asia Pacific Journal of Management*, 19, p. 269-285.

COBBI, Jane (1993). *Pratiques et représentations sociales des Japonais*, Paris, L'Harmattan, Recherches asiatiques, 223 p.

COCAGNAC, Maurice (1997). *L'expérience du "mantra" dans la tradition chrétienne et les autres religions*, Paris, Albin Michel, coll. L'être et le corps, 198 p.

COLLINS, James C. et Jerry I. PORRAS (1994). *Built to last*, New York, HarperBusiness, 322 p.

CORBIN, Juliet et Anselm STRAUSS (2008). *Basics of Qualitative Research, Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 3^{ème} édition, Thousand Oaks, Sage Publications, 379 p.

COURDY, Jean-Claude (1979). *Les Japonais : La vie de tous les jours dans l'empire du Soleil Levant*, Paris, Belfond, 391 p.

CRAMPTON, Thomas (2010 a). «Infographic of Social Media Equivalents in China», *Social Media in China and across Asia*, [en ligne], [réf. du 25 août 2010], <http://www.thomascrampton.com/china/social-media-china/>

CRAMPTON, Thomas (2010 b). «Infographic: Japanese Social Media Equivalents», *Social Media in China and across Asia*, [en ligne], [réf. du 16 septembre 2010], <http://www.thomascrampton.com/japan/japan-social-media-equivalents/>

CROCKER, Olga L., Cyril CHARNEY et Johnny Sik LEUNG CHIU (1991). *Guide pratique des cercles de qualité : L'expérience des États-Unis et du Japon au service des entreprises françaises*, Paris, Eyrolles, 262 p.

CUCHE, Denys (2004). *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, La Découverte, coll. Repères, 123 p.

D

DARIMONT, Barbara et Dongmei LIU (2013). «Le système de santé de la République populaire de Chine : entre privatisation et système public de santé», *Revue internationale de sécurité sociale*, vol. 66, no 1 (janvier – mars), p. 105-125.

DATLINE: CHINAS'S GHOST CITIES AND MALLS (2011). Reportage dans le cadre du magazine Dateline, présenté par Adrian BROWN, produit par Victoria STROBL, Sydney et Melbourne, SBS Dateline (Australian TV), 20 mars 2011, 15min.

DAWNING (2011). «Business Overview», [en ligne], [réf. du 11 avril 2011], <http://www.dawning.com.cn>

DELEUZE, Gilles (1963). *La Philosophie critique de Kant*, Presses Universitaires de France, Paris, 76 p.

DE MONTBRIAL, Thierry et Philippe MOREAU DEFARGES (2002). *RAMSES – Rapport annuel mondial sur le système économique et les stratégies* (2003), Paris, Dunod, 375 p.

DENIS, Henri (1999). *Histoire de la pensée économique*, Paris, PUF, Quadrige, 725 p.

DESNÉ, Julie (2010). «Les nouvelles impératrices de Chine» dans LE FIGARO, [en ligne], <http://madame.lefigaro.fr/societe/nouvelles-imperatrices-de-chine-051110-22644> (Page consultée le 15 mars 2012).

D'IRIBARNE, Philippe (1989). *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 285 p.

DIAMOND, Jared (1998). *Guns, Germs and Steel A Short History of Everybody for the Last 13,000 years*, Londres, Vintage, 480 p.

DIMAGGIO, Paul J. et Walter W. POWELL (1983). «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields», *American Sociological Review*, vol. 48, p. 147-160.

DISSELKAMP, Annette (1994). *L'éthique protestante de Max Weber*, Paris, PUF, 217 p.

DOMENACH, Jean-Luc (2008). *Comprendre la Chine aujourd'hui*, Paris, Perrin, 342 p.

DOMENACH, Jean-Luc (2009). *La Chine m'inquiète*, Paris, Perrin, coll. Tempus, 281 p.

DONNET, Pierre-Antoine (1991). *Le Japon achète le monde*, Paris, Éditions du Seuil, 323 p.

DONNET, Pierre-Antoine et Anne GARRIGUE (2000). *Le Japon : la fin d'une économie*, Paris, Gallimard, 285 p.

DORAY, Bernard (1988). *From Taylorism to Fordism A Rational Madness*, Londres, Free Association Books, 229 p.

DOURILLE-FEER, Evelyne (2002). «L'égalitarisme du modèle économique en question», p.13-70 dans DOURILLE-FEER, Evelyne, Jean-Marie BOUISSOU et Kazuhiko YATABE (2002), *Japon – Le renouveau?*, Paris, La Documentation française, 192 p.

DOURILLE-FEER, Evelyne, Jean-Marie BOUISSOU et Kazuhiko YATABE (2002). *Japon – Le renouveau?*, Paris, La Documentation française, 192 p.

DOURILLE-FEER, Evelyne (2004). «Japon – L'économie contemporaine», *Encyclopædie Universalis multimédia version 10*, version électronique, Paris, France.

DOURILLE-FEER, Evelyne (2005). «Chômage et réformes du marché du travail au Japon», *CEPII Working Paper*, n°22, décembre.

DOURILLE-FEER, Evelyne (2008). «Japon – Le territoire et les hommes (l'économie)», *Encyclopædie Universalis multimédia version 10*, version électronique, Paris, France.

DRAGO, Elisa (2007). «Chine – Un pas historique», RFI, [en ligne], [réf. du 16 mars 2007], [mise à jour du 16 mars 2007], http://www.rfi.fr/actufr/articles/087/article_50372.asp

DROUOT-BAILLE, Barbara et Roland HETAULT (2002). «Pratiques managériales à l'épreuve de la rencontre franco-chinoise» dans Li-Hua ZHENG et Dominique DESJEUX (dir.), *Entreprises et vie quotidienne en Chine : Approche interculturelle*, Paris, L'Harmattan, p. 187-200.

DUFOURMONT, Eddy (2012). *Histoire politique du Japon (1853-2011)*, Pessac, Presses universitaires de Bordeaux, 460 p.

DUHAIME, Lloyd (2010). «604: The Seventeen Article Constitution of Japan», *The Law Museum*, Duhaim.org, [en ligne], [réf. du 9 septembre 2010], [mise à jour du 29 mai 2010], <http://www.duhaime.org/LawMuseum/LawArticle-1182/604-The-Seventeen-Article-Constitution-of-Japan.aspx#start>

DUMOULIN, Heinrich (2005). *Zen Buddhism: A History, Volume 2: Japan*, Bloomington, World Wisdom, 509 p.

DUNCAN, David Ewing (1999). *The Calendar The 5000-year struggle to align the clock and the heavens – and what happened to the missing ten days*, Londres, Fourth Estate, 360p.

DUNCAN, Emma (2012). «Asia's catching up. Let's see if there's anything on the telly», *The Daily Yomiuri*, 8 janvier, p. 8.

DUPAUL, Richard (2011). «La Chine suscite l'inquiétude» dans LA PRESSE.CA, [en ligne], <http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/economie/international/201112/19/01-4479148-la-chine-suscite-linquiétude.php> (Page consultée le 18 février 2012).

DU PENG (vice-consul de Chine à Montréal) (2013). Conférence donnée dans le cadre de la *Conférence Chine : Réalité en mouvement*, 29 mai, organisée par le Réseau HEC Montréal.

DUPUIS, Jean-Pierre (2004). «Problèmes de cohérence théorique chez Philippe D'Iribarne : une voie de sortie», *Management international*, printemps, vol. 8, no 3, p. 21-30.

DURAND, Gilbert (1968). *L'imagination symbolique*, 2^{ème} édition, Paris, PUF, 129 p.

DYER, Jeffrey H. (1996). «Does Governance Matter? Keiretsu Alliances and Asset Specificity as Sources of Japanese Competitive Advantage», *Organization Science*, vol. 7, no 6 (novembre-décembre), p. 649-666.

DYER, Pam (2010). *The Social Media Landscape in China*, [en ligne], <http://www.pamorama.net/2011/01/30/65-terrific-social-media-infographics/>

E

EALEY, Lance A. (1990). *Les méthodes Taguchi dans l'industrie occidentale : Accroître la qualité en diminuant les coûts*, Paris, Éditions d'Organisation.

EASTON, Nina (2013). «The CEO who caught the Chinese spies red-handed», CNN Money, *Fortune Magazine*, [en ligne], [réf. du 8 juillet], <http://money.cnn.com/2013/07/08/technology/mandia-china-hackers.pr.fortune/>

ECO, Umberto (1992). *Les limites de l'interprétation*, Paris, Bernard Grasset, biblio essais, 413 p.

ECONOMIC TIMES (2010). «Japan approves record 1.1 trillion dollar budget», [en ligne], [réf. du 24 décembre], http://articles.economictimes.indiatimes.com/2010-12-24/news/27612358_1_public-debt-trillion-finance-minister-yoshihiko-noda

EISENSTADT, S.N. (1968). *The Protestant Ethic and Modernization A Comparative View*, New York, Basic Books, 407 p.

EIU Viewswire(2005). «China Economy: Is China the new Japan?», *The Economist Intelligence Unit*, 7 octobre.

ELIADE, Mircea (1984). *A History of Religious Ideas Volume 2 From Gautama Buddha to the Triumph of Christianity*, Chicago, The University of Chicago Press, 565 p.

ER-RAFIA, Fatima-Zohra (2010). *La Chine : Le nouveau Japon du XXI^e siècle?*, proposition de thèse de doctorat, Montréal, HEC Montréal, 205 p.

ER-RAFIA, Fatima-Zohra (2012). «La Chine : de l'ouverture à la conquête du monde», publié dans *Le management entre tradition et renouvellement*, 5^e édition, d'Aktouf et collaborateurs (2012), Gaëtan Morin Éditeur, Chenelière Éducation, p. 271-329.

ER-RAFIA, Fatima-Zohra (2012). «Les stratégies d'internationalisation des entreprises d'État chinoises», article évalué par un comité de sélection et présenté à Lyon en France lors de la 2^{ème} conférence annuelle Atlas/AFMI Association francophone de Management International (31 mai et 1^{er} juin 2012), 33 p.

EURONEWS (2013). «Chine : l'ex-ministre du rail, première victime de la lutte anti-corruption», [en ligne], [réf. du 8 juillet], <http://fr.euronews.com/2013/07/08/chine-l-ex-ministre-du-rail-premiere-victime-de-la-lutte-anti-corruption/>

EURONEWS (2013). «Sénatoriales au Japon : victoire de la coalition au pouvoir», [en ligne], [réf. du 21 juillet], <http://fr.euronews.com/2013/07/21/senatoriales-au-japon-victoire-de-la-coalition-au-pouvoir/>

EURONEWS (2013). «Le Premier ministre japonais pourrait sortir renforcé des sénatoriales», [en ligne], [réf. du 21 juillet], <http://fr.euronews.com/2013/07/21/le-premier-ministre-japonais-pourrait-sortir-renforce-des-senatoriales>

EYRAUD, Corine (2000). *L'entreprise d'État chinoise : De « l'institution sociale totale » vers l'entité économique ?*, Paris, L'Harmattan, 396 p.

F

FAN, Ying (2006). «The globalisation of Chinese brands», *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 24, no 4, p. 365-379.

FANG, Tony (2003). «A Critique of Hofstede's Fifth National Culture Dimension», *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 3 (décembre), p. 347-368.

FAST COMPANY (2011). *The Race for raw materials*, [en ligne], [réf. du 11 avril 2011], <http://images.fastcompany.com/magazine/126/the-race-for-raw-materials.gif>

FAYARD, Pierre (2004). *Comprendre et appliquer Sun Tzu – La pensée stratégique chinoise : une sagesse en action*, Paris, Dunod, Polia, 160 p.

FAYARD, Pierre (2006). *Le réveil du Samouraï – Culture et stratégie japonaises dans la société de la connaissance*, Paris, Dunod, éditions Polia, 228 p.

FAYOL, Henri (1999). *Administration générale et industrielle*, 2^{ème} édition, Paris, Dunod, 133 p.

FERGUSON, Niall (2011). *Civilization The West and the Rest*, UK, Allen Lane, 402 p.

- FERNANDEZ, Bernard et Lihua ZHENG (2008).** «Culture et gestion en Chine : “Gérer un grand pays, c’est comme cuisiner un petit poisson” (Zhi Da Guo Zhe Ruo Peng Xiao Xian)» dans DAVEL, Eduardo, Jean-Pierre DUPUIS et Jean-François CHANLAT (dir.) (2008). *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, PUL/TÉLUQ, 472 p.
- FERNANDEZ, Juan Antonio et Laurie UNDERWOOD (2009).** *China Entrepreneur Voices of Experience from 40 International Business Pioneers*, Singapore, John Wiley & Sons, 336 p.
- FERRY, Luc (1990).** *Homo Aestheticus L’invention du goût à l’âge démocratique*, Paris, Grasset & Fasquelle, coll. Biblio essais, 470 p.
- FERRY, Luc (2006).** *Une lecture des trois «Critiques»*, Paris, Bernard Grasset, 375 p.
- FISHMAN, Ted C. (2005).** *China, Inc. How the rise of the next superpower challenges America and the world*, New York, Scribner, 342 p.
- FLOWER, Kathy (2010).** *China: The Essential Guide to Customs & Culture*, Londres, Kuperard, coll. Culture Smart!, 168 p.
- FOCAC (2013).** *Forum on China-Africa Cooperation*, [en ligne], <http://www.focac.org/fra/>
- FOGEL, Joshua A. (2004).** *The Role of Japan in Liang Qichao’s Introduction of Modern Western Civilization to China*, University of California Press, Berkeley, 324 p.
- FOLSCHIED, Dominique (1996).** *Les grandes dates de la philosophie antique et médiévale*, Paris, PUF, Que sais-je?, 127 p.
- FORBES (2013).** *The World’s Billionaires*, [en ligne], http://www.forbes.com/billionaires/list/#page:1_sort:0_direction:asc_search: filter:All%20industries filter:All%20countries filter:All%20states (réf. de mars)
- FOREIGN AFFAIRS (2009).** «The China Challenge», no de mai-juin, 190 p.
- FORTUNE (2001).** «The World’s Largest Corporations», vol. 144, no 2, 23 juillet, 11 p. (p.F-1 – F-11).
- FORTUNE (2002).** «The World’s Largest Corporations», vol. 146, no 2, 22 juillet, 13 p. (p.F-1 – F-13).
- FORTUNE (2003).** «The World’s Largest Corporations», vol. 148, no 2, 21 juillet, 7 p. (p. 106-113).
- FORTUNE (2004).** «The World’s Largest Corporations», vol. 150, no 2, 26 juillet, 5 p. (p. 163-180).
- FORTUNE INTERNATIONAL (EUROPE) (2005).** «The World’s Largest Corporations», vol. 152, no 2, 25 juillet, 12 p. (p. F-1 – F-12).
- FORTUNE (2006).** «The World’s Largest Corporations», vol. 154, no 2, 24 juillet, 7 p. (p. 113-126).
- FORTUNE INTERNATIONAL (EUROPE) (2007).** «The World’s Largest Corporations», vol. 156, no 2, 23 juillet, 10 p. (p. F-1 – F-10).
- FORTUNE (2008).** «The World’s Largest Corporations», vol. 158, no 2, 21 juillet, 9 p. (p. 165-174)
- FORTUNE (2009).** «The World’s Largest Corporations», [en ligne], [réf. du 26 juillet 2010], http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2009/full_list/
- FORTUNE (2010).** «The World’s Largest Corporations», [en ligne], [réf. du 22 août 2010], http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2010/full_list/
- FORTUNE 500 (2011).** «The World’s Largest Corporations», [en ligne], [réf. du 10 mars 2012], http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/full_list/
- FORTUNE 500 (2012).** «The World’s Largest Corporations», [en ligne], [réf. du 10 juillet 2013], <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012/>
- FORTUNE 500 (2013).** «The World’s Largest Corporations», [en ligne], [réf. du 10 juillet 2013], <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/index.html>
- FOUCAULT, Michel (1966).** *Les mots et les choses*, Paris, Gallimard, 400 p.
- FOUCAULT, Michel (1969).** *L’archéologie du savoir*, Paris, Gallimard, 275 p.
- FOUCAULT, Michel (1975).** *Surveiller et punir Naissance de la prison*, Saint-Amand, Gallimard tel, 360 p.
- FRAGNIÈRE, Jean-Pierre (2001).** *Comment réussir un mémoire*, 3^{ème} édition, Paris, Dunod, 117 p.

- FRANCE 24 (2013).** «L'épouse du Premier ministre japonais désavoue la politique nucléaire de son mari», [en ligne], [réf. du 11 juin 2013], <http://www.france24.com/fr/20130611-femme-premier-ministre-japonnais-desavoue-politique-nucleaire-mari-abe-shenzo>
- FRANCOEUR, Louis-Gilles (2002).** «La pollution automobile tue davantage que les accidents de la route», *Le Devoir*, 22 septembre.
- FRÉDÉRIC, Louis (1984).** *La vie quotidienne au Japon au début de l'Ère moderne (1868-1912)*, Paris, Hachette Littérature, 404 p.
- FREUD, Sigmund (2001).** *Cinq leçons sur la psychanalyse*, Paris, Payot, 188 p.
- FROST, S.E. Jr. (1989).** *Basic Teachings of the Great Philosophers*, New York, Anchor Books, 301 p.
- FUESS, Scott Jr. (2006).** «Working Hours in Japan: Who is Time-Privileged?», University of Nebraska – Lincoln, Discussion Paper no 2195, juillet, 24 p.
- FUJIMOTO, T. (1997).** «Strategies for Assembly Automation in the Automobile Industry» dans K. Shimokawa, U. Jürgens et T. Fujimoto (dir.), *Transforming Automobile Assembly: Experience in Automation and Work Organization*, Berlin, Springer, p. 211–237.
- FUKUYAMA, Francis (1995).** *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York, The Free Press, 457 p.
- FUKUYAMA, Francis (2004).** *State-Building Governance and World Order in the 21st Century*, Ithaca, Cornell University Press, 137 p.
- FUKUYAMA, Francis (2006).** *The End of History and the Last Man*, New York, Free Press, 432 p.
- FUKUYAMA, Francis (2009).** «Chinese state's Achilles' heel», *The Daily Yomiuri*, 30 août, p. 4.
- FUKUYAMA, Francis (2011).** *The Origins of Political Order From Prehuman Times to the French Revolution*, New York, Farrar, Straus and Giroux, 585 p.
- FUKUYAMA, Francis (2012).** «The Future of History Can Liberal Democracy Survive the Decline of the Middle Class?», *Foreign Affairs*, Janvier/février, [en ligne], [page consultée le 1^{er} février 2012], <http://www.foreignaffairs.com/articles/136782/francis-fukuyama/the-future-of-history>

G

- GABRIEL, Ange (2013).** «Agence impériale», [en ligne], [réf. du 11 août 2013], http://fr.wikipedia.org/wiki/Agence_imp%C3%A9riale
- GALANZ (2011).** «Company Profile», [en ligne], [réf. du 11 avril 2011], <http://www.galanz.com/about.shtml>
- GALBRAITH, John K. (1989).** *L'économie en perspective Une histoire critique*, Paris, Seuil, 382 p.
- GAMBLIN, André (dir.) (2003).** *Images économiques du monde 2004*, Paris, Armand Colin, 367 p.
- GÈNEÉTHIQUE.ORG (2009).** «Chine : 13 millions d'avortements par an», [en ligne], <http://www.genethique.org/revues/revues/2009/fevrier/20090220.3.asp> (Page consultée le 18 février 2012).
- GÉNÉREUX, Jacques (2001).** *Les Vrais lois de l'économie I*, Paris, Seuil, France Culture, 192 p.
- GEORGE, Alexander L. et Andrew BENNETT (2005).** *Case studies and Theory Development in the Social Sciences*, Cambridge, BCSIA, 331 p.
- GERLACH, Michael (1987).** «Business Alliances and the Strategy of the Japanese Firm», *California Management Review*, vol. 30, no 1 (automne), p. 126-142.
- GERNET, Jacques (1999).** *Le Monde chinois*, 4^{ème} édition revue et corrigée, Paris, Armand Colin / HER, 699 p.
- GERNET, Jacques (2005 a).** *Le monde chinois 1. De l'âge de bronze au Moyen Âge 2100 avant J.-C. - X^e siècle après J.-C.*, tome 1, Paris, Armand Colin, Pocket, 373 p.

- GERNET, Jacques (2005 b).** *Le monde chinois 2. L'époque moderne X^e siècle – XIX^e siècle*, tome 2, Paris, Armand Colin, Pocket, 373 p.
- GERNET, Jacques (2005 c).** *Le monde chinois 3. L'époque contemporaine XX^e siècle*, tome 3, Paris, Armand Colin, Pocket, 185 p.
- GERTH, H.H. et C. Wright MILLS (éd.) (2009).** *From Max Weber Essays in Sociology*, New York, Routledge, 490 p.
- GIBBON, Edward (2010).** *Histoire de la décadence et de la chute de l'Empire romain : Rome de 96 à 582*, Paris, Laffont, 1187 p.
- GIBBON, Edward (2000).** *Histoire de la décadence et de la chute de l'Empire romain : Byzance de 455 à 1500*, Paris, Laffont, 1200 p.
- GIDDENS, Anthony (1984).** *The Constitution of Society Outline of the Theory of Structuration*, Berkeley et Los Angeles, University of California Press, 402 p.
- GIDDENS, Anthony (1990).** *The Consequences of Modernity*, Stanford, Stanford University Press, 186 p.
- GIDDENS, Anthony (1991).** *Modernity and Self-Identity Self and Society in the Late Modern Age*, Stanford, Stanford University Press, 256 p.
- GIDDENS, Anthony (2008).** *Capitalism & Modern Social Theory An Analysis of the writings of Marx, Durkheim and Max Weber*, 13^{ème} édition, New York, Cambridge University Press, 261 p.
- GIDDENS, Anthony (2009).** *Runaway World*, New York, Routledge, 104 p.
- GILES, Lionel (2008).** *Sun Tzu's The Art of War*, North Clarendon, Tuttle Classics, 188 p.
- GIRMA, Sourafel, Yundan GONG et Holger GÖRG (2008).** «Foreign Direct Investment, Access to Finance, and Innovation Activity in Chinese Enterprises», *The World Bank Economic Review*, vol. 22, no 2, p. 367-382.
- GLOAGUEN, Philippe (2012).** *Le guide du routard Chine*, Paris, Hachette, 680 p.
- GLOBECO (2011).** *Bonheur mondial, édition 2011 : Il n'y a pas que la crise !*, [en ligne], <http://www.globeco.fr/public/pdf/bonheur-mondial-2011.pdf> (Page consultée le 19 février 2012).
- GLOBECO (2013).** *Comprendre la mondialisation Mesurer le bonheur Bonheur mondial 2013*, [en ligne], <http://www.globeco.fr/public/pdf/bonheur-mondial-2013.pdf> (84 p.)
- GORDON, Andrew (1988).** *The evolution of Labor Relations in Japan Heavy Industry, 1853-1955*, Boston, Harvard University Press, 524 p.
- GORDON, Andrew (2003).** *A Modern History of Japan: From Tokugawa Times to the Present*, Oxford, Oxford University Press, 384 p.
- GRANET, Marcel (1994).** *La civilisation chinoise La vie publique et la vie privée*, Paris, Albin Michel, Bibliothèque de l'Évolution de l'Humanité, 578 p.
- GRAWITZ, Madeleine (2001).** *Méthodes des sciences sociales*, 11^{ème} édition, Paris, Dalloz, 1019 p.
- GUILLOT, Georges (2007).** «Le suicide des femmes chinoises» dans UNIVERSSCIENCE-VOD, [en ligne], <http://www.universcience-vod.fr/media/810/le-suicide-des-femmes-chinoises.html> (Page consultée le 12 février 2012).
- GUNKEL, Marjaana, Edward J. LUSK et Birgitta WOLFF (2009).** «Country-Compatible Incentive Design», *Society & Business Review*, 61 (juillet), p. 290-309.

H

- HABERMAS, Jürgen (2005).** *La technique et la science comme «idéologie»*, Paris, Gallimard, 211 p.
- HADDOCK, Fiona (2004).** «Is China the new Japan?», *Global Finance*, mai, [en ligne], [réf. du 2 novembre 2009], http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3715/is_200405/ai_n9384589/
- HAEGER, John Winthrop (1972).** «The Intellectual Context of Neo-Confucian Syncretism», *The Journal of Asian Studies*, 1972, 31(3), p. 499-513.

HAFSI, Taïeb, Francine SÉGUIN, Jean-Marie TOULOUSE et leurs collaborateurs (2000). *La stratégie des organisations : une synthèse*, 2^{ème} édition revue et enrichie, Montréal, les Éditions Transcontinental Inc., 754 p.

HAIER (2010). «Company Facts», [en ligne], [réf. du 11 avril 2010], <http://www.haier.com/abouthaier/corporateprofile/facts.asp>

HALLIDAY, Josh (2013). «Google's dropped anti-censorship warning marks quiet defeat in China», [en ligne], <http://www.theguardian.com/technology/2013/jan/04/google-defeat-china-censorship-battle> (réf. du 7 janvier).

HAMEL, Gary et C.K. PRAHALAD (1995). *La conquête du futur Stratégies audacieuses pour prendre en main le devenir de votre secteur et créer les marchés de demain*, Saint-Laurent, ERPI, 325 p.

HANSEN, Gard Hopsdal (2008). «Taking the mess back to business: studying international business from behind», *Critical Perspectives on International Business*, vol. 4, no 1, p. 42-54.

HAQUET, Charles, PIERRAT, Jérôme et Bertrand MONNET (2011). «La mafia japonaise cherche un nouveau "business model"», [en ligne], http://lexpansion.lexpress.fr/economie/la-mafia-japonaise-cherche-un-nouveau-business-model_261536.html

HART, Michael (1993). *The 100 Ranking of the Most Influential People*, Simon & Schuster Ed., 556 p.

HARVARD Business Review on Doing Business in China (2004). «Trouble in Paradise» par **XIN, Katherine** et **Vladimir PUCIK**, p. 141-162, Cambridge, Harvard Business School Press, 204 p.

HAWKSWORTH, John et Gordon COOKSON (2008). «The World in 2050 - Beyond the BRICs: A Broader Look at Emerging Market Growth Prospects» dans PRICE WATERHOUSE COOPERS, [en ligne], www.pwc.com/gx/en/world-2050/pdf/world_2050_brics.pdf (Page consultée le 18 février 2012).

HÉRAIL, Francine (1986). *Histoire du Japon des origines à la fin de l'époque Meiji*, Paris, Publications orientalistes de France, 462 p.

HÉRAIL, Francine (1995). *La cour du Japon à l'époque de Heian aux X^e et XI^e siècles*, Paris, Hachette, La vie quotidienne Civilisations et Sociétés, 268 p.

HIGGINS, Andrew (2011). «China's finds promise and setbacks in pursuit of Russian energy», *Washington Post*, a special report for *The Yomiuri Shimbun*, 31 décembre, p.10.

HOFSTEDE, Geert (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, Calif., Sage Publications.

HOFSTEDE, Geert (2011). «Geert Hofstede™ Cultural Dimensions», *ITIM International*, [en ligne], www.geert-hofstede.com (Page consultée 20 novembre 2011).

HOFSTEDE, Geert (2013). «Geert Hofstede™ Cultural Dimensions», *ITIM International*, [en ligne], [réf. du 22 juillet], <http://www.geert-hofstede.com>

HOFSTEDE, Geert et Michael Harris BOND (1988). «The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth», *Organizational Dynamics*, 16(4), p. 5-21.

HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE, Gert Jan et Michael MINKOV (2010). *Cultures and Organizations Software of the mind Intercultural Cooperation and Its importance for survival*, Revised and expanded third edition, McGraw Hill, 561 p.

HONG, Eunsuk et Laixiang SUN (2006). «Dynamics of Internationalization and Outward Investment: Chinese Corporations' Strategies», *The China Quarterly*, 187, p. 610-634.

HOUSE, Robert ; HANGES, Paul J. ; JAVIDAN, Mansour ; DORFMAN, Peter W. et Vipin GUPTA (éd.) (2004). *Culture, Leadership, and Organizations, The Globe Study of 62 societies*, Thousand Oaks, Sage Publications, 818 p.

HOUSE OF COUNCILLORS: THE NATIONAL DIET OF JAPAN (2011). «Strength of the Political Groups in the House of Councillors», [en ligne], <http://www.sangiin.go.jp/eng/member/strength/index.htm> (Page consultée le 12 février 2012).

HOUSE OF COUNCILLORS: THE NATIONAL DIET OF JAPAN (2013). *Home*, [en ligne], [réf. du 20 août 2013], <http://www.sangiin.go.jp/eng/>

HSUEH, Roselyn (2011). *China's Regulatory State: A New strategy for Globalization*, Ithaca, Cornell University Press, 320 p.

HUNG, Ho-fung (2008). «Rise of China and the Global Overaccumulation Crisis», *Review of International Political Economy*, vol. 15, no 2, p. 149-178.

HUNG, Ho-fung (2009). *China and the Transformation of global Capitalism*, Baltimore, The Johns Hopkins University Press, 212 p.

HUNG, Ying-ming (2009). *The Unencumbered Spirit Reflections of a Chinese Sage*, Tokyo, Kodansha International, 224 p.

HUNTINGTON, Samuel P. (1998). *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*, Simon & Schuster, 368 p.

I

IDG NEWS SERVICE (2012). «En Chine, des employés de Baidu soudoyés pour supprimer des contenus», [en ligne], [réf. du 20 août], <http://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-en-chine-des-employes-de-baidu-soudoyes-pour-supprimer-des-contenus-49985.html>

INOHARA, Hideo (1991). *Ressources humaines dans les entreprises japonaises*, Paris, Eyrolles, 293 p.

INVESTOPEDIA (2015). *Dictionary*, «Amakudari», [en ligne], [réf. du 5 janvier], <http://www.investopedia.com/terms/a/amakudari.asp>

ISLAM, Nazrul ; ERBIAO, Dai et Hiroshi SAKAMOTO (2006). «Role of TFP in China's Growth», *Asian Economic Journal*, vol. 20, no 2, p. 127-159.

ISOZUMI, Tadashi et Yukiko ISHIKAWA (2011). «Noda: TPP, ASEAN Moves Both Keys for Japan», *Daily Yomiuri*, 20 novembre, p. 3.

ITO, Kiyohiko et Vladimir PUCIK (1993). «R&D spending, domestic competition, and export performance of Japanese manufacturing firms», *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 61-75.

ITO, Toshiko (2010). «Hilft das duale System auf japanische Art der beruflichen Orientierung?», *Die berufsbildende Schule (BbSch)*, no 62, p. 183-186.

IVANHOE, Philip J. (2009). *Mencius*, Columbia University Press, New York, 178 p.

IWAO, Seiichi, IYANAGA Teizô, Susumu ISHII et al. (2002). *Dictionnaire historique du Japon*, 2 tomes, Maisonneuve et Larose, Paris, 2993 p.

IWATAR, Ryushi (1982). *Japanese-Style Management*, Tokyo, Asian Productivity Organization, 123 p.

IZRAELEWICZ, Erik (2005). *Quand la Chine change le monde*, Paris, Grasset, 297 p.

J

JACQUES, Martin (2009 a). «What China knows, and the West doesn't», *The Daily Yomiuri*, 9 décembre, p. 12.

JACQUES, Martin (2009 b). *When China rules the World - The Rise of the Middle Kingdom and the End of the Western World*, Penguin Books, Londres, 550 p.

JAIME, Christèle (2012). *Les Japonais dépensent peu pour leur santé*, [en ligne], [réf. du 8 mai], <http://japon.aujourdhuiemonde.com/les-japonais-depensent-peu-pour-leur-sante>

JANSSON, Hans (2007 a). *International Business Strategy in Emerging Country Markets – The Institutional Network Approach*, Cornwall, Edward Elgar Publishing, 286 p.

JANSSON, Hans (2007 b). *International Business Strategy in Emerging Country Markets – The Third Wave of Internationalization of Firms*, Cornwall, Edward Elgar Publishing, 238 p.

- JAPAN AUTOMOBILE MANUFACTURERS ASSOCIATION (2010).** *The Motor Industry In Japan 2010*, [en ligne], <http://jama.org/pdf/MIJ2010.pdf> (Page consultée le 15 mars 2012).
- JAPAN SCIENCE AND TECHNOLOGIE AGENCY (JST) (2013).** [en ligne], <http://www.jst.go.jp/EN/index.html> (Page consultée le 13 juillet 2013).
- JAPANESE 1-2-3.COM (2011).** «The Everything Japanese Guide – Ringi-sho», [en ligne], <http://www.japanese123.com/ringisho.htm> (Page consultée le 20 novembre 2011).
- JAPANESE EXTERNAL TRADE ORGANIZATION (JETRO) (2011).** [en ligne], <http://www.jetro.go.jp> (Page consultée le 20 novembre 2011).
- JDEY, Aref (2013).** *Social Media in China Statistics and Trends*, [en ligne], <http://www.demainlaveille.fr/2013/06/27/infographie-les-medias-sociaux-en-chine/>
- JETRO (2013).** «Japan External Trade Organization», [en ligne], [réf. du 16 février 2010], <http://www.jetro.go.jp/>
- JING, JUN (2000).** *Feeding China's Little Emperors – Food, Children, and Social Change*, Stanford University Press, California, 279 p.
- JINGZHI, Li et Ping PU (2012).** *The Choice of China Peaceful Development and Construction of a Harmonious World*, China Renmin University Press, 212 p.
- JOLLY, Dominique (2011).** *Ces entreprises qui font la Chine*, Paris, Eyrolles, Éd. d'Organisation, 260 p.
- JOHNSON, Chalmers (1982).** *MITI and the Japanese Miracle The Growth of Industrial Policy, 1925-1975*, California, Stanford University Press, 393 p.
- JONES, M.L. (2007).** «Hofstede - Culturally questionable?», Research Online, Oxford Business & Economics Conference, Oxford, UK, 24-26 juin, 11 p.
- JUNG, Carl Gustav (2003).** *Four Archetypes: Mother, Rebirth, Spirit, Trickster*, Abingdon, Routledge Classics, 201 p.
- JUNG, Liliane (2011).** *Présentation du droit du travail au Japon*, [en ligne], http://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/national-labour-law-profiles/WCMS_158864/lang--fr/index.htm

K

- KALBERG, Stephen (éd.) (2005).** *Max weber Readings and Commentary on Modernity*, Hong Kong, Blackwell Publishing, 398 p.
- KALETSKY, Anatole (2010).** «Economists must end the navel-gazing and admit it went wrong», *The Daily Yomiuri*, 3 octobre, p. 12.
- KANT, Emmanuel (1985).** *Critique de la faculté de juger*, Paris, Gallimard, coll. La Pléiade, 909 p.
- KANT, Emmanuel (1989).** *Critique de la raison pratique*, Paris, Gallimard, coll. Folio essais, 444 p.
- KANT, Emmanuel (1991).** *Critique de la raison pure*, Paris, Gallimard, coll. Folio essais, 1024 p.
- KANT, Immanuel (2003).** *Critique of Pure Reason*, Mineola, Dover, 480 p.
- KARLBERG, Stephen (2005).** *Max Weber Readings and Commentary on Modernity*, Malden, Blackwell Publishing, 398 p.
- KATO, Shuichi (1985).** *Histoire de la littérature japonaise, Des origines au théâtre Nō (tome 1)*, Fayard / Intertextes, 378 p.
- KATO, Shuichi (1986).** *Histoire de la littérature japonaise, L'isolement du XVII^e au XIX^e siècle (tome 2)*, pour la traduction française Fayard/Intertextes, 276 p.
- KATO, Shuichi (1986).** *Histoire de la littérature japonaise, L'époque moderne (tome 3)*, pour la traduction française Fayard/Intertextes, 374 p.
- KEIDANREN (2013).** [en ligne], <http://www.keidanren.or.jp/> (Page consultée le 18 mars 2013).

- KEIICHIRO, Hamaguchi (2013).** «Les problèmes spécifiques du système de l'emploi japonais», [en ligne], [réf. du 14 août], <http://www.nippon.com/fr/currents/d00088/>
- KIM, Kenneth A. et Piman LIMPAPHAYOM (1998).** «A test of the two-tier corporate governance structure: The case of Japanese keiretsu», *The Journal of Financial Research*, vol. XXI, no 1, printemps, p. 37-51.
- KIODO NEWS (2009).** «Hatoyama's Policy Speech: Prime Minister outlines philosophy of new government», *The Daily Yomiuri*, 30 octobre, p. 18-19.
- KIRBY, David A. et Stefan KAISER (2003).** «Joint Ventures as an Internationalisation Strategy for SMEs», *Small Business Economics*, 21 (novembre), 3, p. 229-242.
- KIRBY, William C. (2006).** «China's Internationalization in the Early People's Republic: Dreams of a Socialist World Economy», *The China Quarterly*, 188, p. 870-890.
- KITANO, Masayuki (2007).** «Japan Eyes Robots to Support Aging» dans REUTERS, [en ligne], <http://www.reuters.com/article/2007/09/12/us-japan-ageing-robots-idUST27585420070912> (Page consultée le 13 décembre 2012).
- KOPIN, Tan (2011).** «Enter the yuan», *The Daily Yomiuri*, Business Focus, 17 novembre, p. 12.
- KOTABE, Masaaki (1984).** «Changing Roles of the Sogo Shoshas, the Manufacturing Firms, and the MITI in the Context of the Japanese "Trade or Die" Mentality», *Columbia Journal of World Business*, vol. 19, no 3 (automne), p. 33-42.
- KUHN, Thomas S. (1996).** *The Structure of Scientific Revolutions*, 3^{ème} édition, Chicago et Londres, Chicago Press, 212 p.
- KWANG-KUO, Hwang, Wei-yan CHENG et Yih-teen LEE (2008).** «Confucian Relations and Chinese Organizational Culture» dans LEE, Yih-teen, Vincent CALVEZ et Alain-Max GUÉNETTE (2008). *La compétence culturelle. S'équiper pour les défis du management international*, L'Harmattan, Paris, 321 p.
- KWOK, Man-Ho (2008).** *Chinese Astrology Forecast Your Future from Your Chinese Horoscope*, Londres, Tuttle Publishing, 128 p.
- KWON Mee-yoo (2009).** «Cool Biz Campaign Effective», *The Korean Times*, [en ligne], [réf. du 16 août 2009], http://www.koreatimes.co.kr/www/news/nation/2009/08/113_50191.html
- KYODO NEWS (2011).** « Dépêche », *Daily Yomiuri*, 19 novembre, p. 2.
- KYUNG LAH (2013).** «Japan Airlines' CEO – Must watch», reportage de CNN, 2min 20, [en ligne], [réf. du 26 janvier], https://www.youtube.com/watch?v=g_uwbiVWw5I

L

- LABOND, Curt (1999).** «La crise asiatique : comment elle a commencé et comment y mettre fin», Archives du CRDI (Centre de recherches pour le développement international), 18 février, [en ligne], http://www.idrc.ca/fr/ev-5111-201-1-DO_TOPIC.html
- LAM, Danny, Jeremy T. PALTIEL et John H. SHANNON (1994).** «The Confucian Entrepreneur? Chinese Culture, Industrial Organization, and Intellectual Property Piracy in Taiwan», *Asian affairs, an American Review*, 20 (hiver), 4, p. 205-217.
- LANDES, David S. (1998).** *The Wealth and the Poverty of Nations: Why Some Are So Rich and Some So Poor*, New York, W.W. Norton & Company, 650 p.
- LAMIOT, Florent (2009).** «Développement durable», [en ligne], http://commons.wikimedia.org/wiki/File:3x3_rondsLamiotWikimediaCommons.jpg
- LANGENBERG, Eike A. (2007).** *Guanxi and Business Strategy Theory and Implications for Multinational Companies in China*, New York, Physica-Verlag, 226 p.

- LAPRESSE.CA (2011 a).** «La Chine devient la première puissance manufacturière», [en ligne], (Page consultée le 19 février 2012) <http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/economie/international/201103/14/01-4379079-la-chine-devient-la-premiere-puissance-manufacturiere.php>
- LAPRESSE.CA (2011 b).** «Liberté d'expression : la Chine resserre son contrôle sur les blogueurs», [en ligne], (Page consultée le 19 février 2012) <http://www.cyberpresse.ca/international/asi-oceanie/201112/16/01-4478703-liberte-dexpression-la-chine-resserre-son-contrôle-sur-les-blogueurs.php>
- LAROCHE-VILLENEUVE, Stéphane (2013).** «Électrochoc économique au Japon : une intervention qui tombe à point», [en ligne], [réf. du 9 avril 2013] <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMAnalyse?codeAnalyse=988>
- LAROUSSE (2013).** *Dictionnaire de français Larousse*, [en ligne], [réf. du 19 octobre 2013], <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9formisme/67514>
- LATTICE POWER (2011).** «Management», [en ligne], [réf. du 20 novembre 2011], <http://www.latticepower.com/english/teamManage.shtml>
- LA VOIX DE LA RUSSIE (2012).** «Shanghai : Les plaques d'immatriculation plus chères que les voitures», [en ligne], [réf. du 19 mars 2012], http://french.ruvr.ru/2012_03_19/68868463/
- LEAMAN, Oliver (1999).** *Key Concepts in Eastern Philosophy*, New York, Routledge, 319 p.
- LE BAIL, Hélène (2005).** «La nouvelle immigration chinoise au Japon», *Perspectives chinoises* [en ligne], no 90 (juillet-août), mis en ligne le 01 août 2008, consulté le 21 juillet 2013, <http://perspectiveschinoises.revues.org/901>
- LECLER, Yveline (1989).** «Le méritocratie pragmatique : vers une nouvelle politique salariale au Japon», *Annales des mines – Gérer et Comprendre*, septembre, p. 69-77
- LECLERC (2008).** «République populaire de Chine Données démolinguistiques» dans AMÉNAGEMENT LINGUISTIQUE DANS LE MONDE, [en ligne], <http://www.axl.cefan.ulaval.ca/asi/chine-2langues.htm>
- LECLERC, Jacques (2011).** «République populaire de Chine Zhonghua Renmin Gongheguo» dans AMÉNAGEMENT LINGUISTIQUE DANS LE MONDE, [en ligne], <http://www.tlfq.ulaval.ca/axl/asi/chine.htm> (Page consultée le 3 février 2012).
- LECLERC (2013).** «République populaire de Chine La politique linguistique à l'égard des minorités ethniques» dans AMÉNAGEMENT LINGUISTIQUE DANS LE MONDE, [en ligne], <http://www.axl.cefan.ulaval.ca/asi/chine-5pol-minorites.htm>
- LECOURT, Dominique (dir.) (2006).** *Dictionnaire d'histoire et philosophie des sciences*, Paris, PUF, Quadrige Dicos Poche, 1195 p.
- LE DEVOIR (2008).** «Les Chinois sont nombreux sur les bancs d'école du Québec», [en ligne], [réf. du 12 août], <http://www.ledevoir.com/societe/education/201195/les-chinois-sont-nombreux-sur-les-bancs-d-ecole-du-quebec>
- LE DIASCORN, Yves (2003).** *Japon, miracle ou mirage?*, 2^{ème} éd., Paris, Ellipses, 192 p.
- LE FIGARO.FR et REUTERS (2010).** «Nombre d'étrangers en recul au Japon», [en ligne], [réf. du 6 juillet], <http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2010/07/06/97002-20100706FILWWW00479-nombre-d-etrangers-en-recul-au-japon.php>
- LE FIGARO.FR (2013).** «Japon : la femme de Shinzo Abe lui demande d'oublier le nucléaire», [en ligne], [réf. du 11 juin 2013], <http://www.lefigaro.fr/international/2013/06/11/01003-20130611ARTFIG00458-japon-la-femme-de-shinzo-abe-lui-demande-d-oublier-le-nucleaire.php>
- LEHMAN, John Alan (2006).** «Intellectual Property Rights and Chinese Tradition Section: Philosophical Foundations», *Journal of Business Ethics*, 69, p. 1-9.

LE MATIN.CH & LES AGENCES (2009). «Plus de 40 000 centenaires au Japon», [en ligne], (Page consultée le 15 mars 2012) <http://archives.lematin.ch/actu/monde/plus-de-40000-centenaires-au-japon-2009-09-11>

LE MONDE (2013). International, [en ligne], <http://www.lemonde.fr/international/>

LE MONDE.FR (2009). «Les principaux pays pêcheurs de thon rouge dans le monde», [en ligne], [réf. du 06 juin 2009], http://www.lemonde.fr/planete/infographie/2009/04/06/les-principaux-pays-pecheurs-de-thon-rouge-dans-le-monde_1177495_3244.html

LEMONDE.FR (2011 a). «Conditions de travail "inhumaines" dans l'industrie électronique chinoise», [en ligne], (Page consultée le 14 janvier 2012), http://www.lemonde.fr/asiе-pacifique/article/2011/07/12/conditions-de-travail-inhumaines-dans-l-industrie-electronique-chinoise_1547650_3216.html

LEMONDE.FR (2011 b). «L'environnement n'intéresse pas les entreprises chinoises», [en ligne], (Page consultée le 10 novembre 2011) <http://lemonde-emploi.blog.lemonde.fr/2011/10/10/l'environnement-ninteresse-pas-les-entreprises-chinoises/>

LE MONDE.FR (2013). «Le Japon adopte un plan de relance de près de 90 milliards d'euros», [en ligne], [réf. du 11 janvier 2013], http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/01/11/le-japon-adopte-un-plan-de-relance-de-pres-de-90-milliards-d-euros_1815518_3234.html

LE NOUVEL OBSERVATEUR (2010). *Atlaséco 2011*, Paris, *Le Nouvel Observateur*, coll. Atlas, 265 p.

LE POINT (1989). No de la semaine du 18 au 24 décembre.

LE POINT.FR (2011). «Protocole de Kyoto : La Chine "regrette" le retrait du Canada», [en ligne], (Page consultée le 19 février 2012) http://www.lepoint.fr/monde/protocole-de-kyoto-la-chine-regrette-le-retrait-du-canada-13-12-2011-1406718_24.php

LENOVO (2011). «Our Company», [en ligne], [réf. du 11 avril 2011], http://www.lenovo.com/lenovo/US/en/our_company.html

LEWIS, Bernard (1993). *The Arabs in History*, Oxford, Oxford University Press, 240 p.

LEWIS, Leo (2009). «Chinese look to Japanese Warlord for Keys to success», *The Yomiuri Shinbun Edition A* (extrait du *Times*), 29 mars, <http://timesonline.co.uk>

LÉVI-STRAUSS, Claude (1974). *Anthropologie structurale*, Paris, Plon, Agora, 479 p.

LÉVI-STRAUSS, Claude (1987). *Race et histoire*, Saint-Amand, Folio, Essais, 127 p.

LÉVI-STRAUSS, Claude (2008). *Nature, culture et société Les Structures élémentaires de la parenté, chapitres I et II*, Paris, Flammarion, 128 p.

LÉVI-STRAUSS, Claude (2011). *L'anthropologie face aux problèmes du monde moderne*, Paris, Seuil, 148 p.

L'EXPRESS(1987). «Spécial Japon : Les maîtres du monde», n° 1899, 27 nov.-3 déc.

LI, E. (2011). «The Amazing Rise of Chongqing», *The Daily Yomiuri*, 13 décembre, p.16.

LI, Xibao et Ronald K. MITCHELL (2009). «The Pace and Stability of Small Enterprise Innovation in Highly Dynamic Economies: A China-Based Template», *Journal of Small Business Management*, vol. 47, no 3, p. 370-397.

LIBÉRATION (2008). «Pékin impose la circulation alternée pendant les JO», [en ligne], (Page consultée le 19 février 2012), <http://www.liberation.fr/monde/010127833-pekin-impose-la-circulation-alternee-pendant-les-jo>

LIN, Justin Y. (2000). «The Current Deflation in China: Causes and Policy Options», *Asian Pacific Journal of Economics and Business*, vol. 4, no 2, p. 4-21.

LIN, Nan (2001). *Social Capital A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge, Cambridge University Press, 278 p.

LIN, Nan et Bonnie H. ERICKSON (2008). *Social Capital An International Research Program*, Oxford, Oxford University Press, 468 p.

LIPSET, Seymour Martin (1990). *Continental Divide. The Values and Institutions of the United States and Canada*, New York, Routledge, 352 p.

LIPSET, Seymour Martin et Gabriel Salman LENZ (2000). «Corruption, Culture, and Markets» dans HARRISSON, Lawrence E. et Samuel P. HUNTINGTON (2000). *Culture matters: How Values Shape Human Progress*, New York, Basic Books, 348 p.

LIU, Chun-Chu (2006). «Modeling the transfer of technology to Taiwan from China», *Journal of Business Research*, vol. 5, no 2, p. 23-48.

LONIEN, Claude (2007). «Chapter 3. What is the Most Likely Future Trend of the Pillars of Japanese Management?» dans *the Japanese Economy*, vol. 34, no 3, automne, p. 87-113 tiré de *The Japanese Economic and Social System: From a Rocky Past to an Uncertain Future*, p. 113-135.

LU, Lucy et Henry ETZKOWITZ (2008). «Strategic challenges for creating knowledge-based innovation in China», *Journal of Technology Management*, vol. 3, no 1, p. 5-11.

LUFRAÑO, Richard John (1997). *Honorable Merchants Commerce and Self-Cultivation in Late Imperial China*, A study of the East Asian Institute, Honolulu, University of Hawai'i Press, 241 p.

LUHMANN, Niklas (1995). *Social Systems*, Stanford, Stanford University Press, 627 p.

LUK, S.F., H. NOORI et T.P. LEUNG (2004). «Challenges of Hong Kong toy manufacturers operating plants in the Pearl River Delta», *International Journal of Asian Management*, 3, p. 121-133.

LUO, Yadong et Rosalie L. Tung (2007). «International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective», *Journal of International Business Studies*, vol. 38, no 4, International Expansion of Emerging Market Businesses (juillet), p. 481-498.

LUSSATO, Bruno (1986). «Complot contre la culture», *L'Express international*, n° 1848, 12 décembre, p. 48-56.

LUSSATO, Bruno et Gérald MESSADIÉ (1986). *Bouillon de culture*, Paris, Robert Laffont.

M

MAHONEY, James et Dietrich RUESCHEMEYER (éd.) (2003). *Comparative Historical Analysis in the Social Sciences*, New York, Cambridge University Press, 447 p.

MALINAS, D.A. (2011). «Taux de chômage des jeunes au Japon» dans JAPON CONTEMPORAIN, [en ligne], (Page consultée le 18 février 2012) <http://japoncontemporain.over-blog.com/article-taux-de-chomage-des-jeunes-au-japon-54909474.html>

MANION, Melanie (2004). *Corruption by Design: Building Clean Government in Mainland China and Hong Kong*, Harvard University Press, Cambridge, 283 p.

MARKETING CHINE (2010). «Les entreprises préférées des jeunes diplômés chinois», 13 août 2010, [en ligne], <http://www.marketing-chine.com/entreprises-chinoises/les-entreprises-preferees-des-jeunes-diplomes-chinois> (Page consultée le 21 mars 2012).

MARKETING CHINE (2011 a). «La Chine», 1^{er} août 2011, [en ligne], [réf. du 11 avril 2011], <http://www.marketing-chine.com/chine/>

MARKETING CHINE (2011 b). «L'industrie en Chine», 1^{er} août 2011, [en ligne], <http://www.marketing-chine.com/chine/lindustrie-en-chine> (Page consultée le 21 mars 2012).

MARKETING CHINE (2012). «Étude sur les millionnaires chinois», [en ligne], <http://www.marketing-chine.com/analyse-marketing/etude-sur-les-millionnaires-chinois> (réf. du 13 juillet)

MARTIN, J.M. (1971). *Dictionnaire japonais-français*, 2^{ème} édition, Kanda, Hakusuisha, 974 p.

MARTIN, John Levi (2009). *Social Structures*, Princeton, Princeton University Press, 394 p.

MARTIN, Peter J. et Alex DENNIS (2010). *Human agents and social structures*, New York, Manchester University Press, 183 p.

MARUYAMA, Masao (1996). *Essais sur l'histoire de la pensée politique au Japon*, PUF, 240 p.

- MASUDA, Masayuki (2003).** «Japon-Chine : un tournant dans l'Aide publique au développement», *Perspectives chinoises*, [en ligne], [réf. du 25 avril 2010], <http://perspectiveschinoises.revues.org/document77.html>
- MATSUMOTO, David (2002).** *The New Japan Debunking Seven Cultural Stereotypes*, Cambridge, Nicholas Brealey Publishing, 236 p.
- MAUPIED, Nicolas (2010).** *UN ŒIL SUR LA PLANÈTE – CHINE : L'ÉVEIL DU DRAGON (2010)*. Magazine de géopolitique de la rédaction de France 2, présenté par Étienne LEENHARDT, réalisé par Nicolas MAUPIED, Paris, France 2, juin 2010, 1h 45min.
- MAUREL, Chloé (2008).** *La Chine et le monde Constats et enjeux*, Mercuès, Studyrama perspectives, 189 p.
- MAURUSHAT, Alana (2008).** «The benevolent health worm: comparing Western human rights-based ethics and Confucian duty-based moral philosophy», *Ethics and Information Technology*, 10 (printemps), p. 11-25.
- MAURY, René (1990).** *Les patrons japonais parlent*, Paris, Seuil, 279 p.
- MCGREGOR, Douglas (1960).** *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill, 256 p.
- MCMANUS, Doyle (2010).** «China's Successes are making its Fears», *The Daily Yomiuri*, 27 septembre, p. 10.
- MCSWEENEY, Brendan (2002).** «Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith - a Failure of Analysis», *Human Relations*, 55, p. 89-118.
- MEDIATERRE (2011).** «Le système d'information mondial francophone pour le développement durable», [en ligne], <http://www.mediatere.org/>
- MELCHIOR (2012).** «Plans de relance : des approches diverses», [en ligne], [réf. du 13 juillet 2013], <http://www.melchior.fr/Plans-de-relance-des-approch.9296.0.html>
- METI (2013).** «Ministry of Economy, Trade and Industry», [en ligne], [réf. du 30 août 2010], <http://www.meti.go.jp/english/>
- METZGER, Thomas A. (1977).** *Escape from predicament Neo-Confucianism and China's evolving Political Culture*, New York, Columbia University Press, 303 p.
- MEUCBS – MISSION ÉCONOMIQUE UBIFRANCE EN CHINE – BUREAU DE SHANGHAI (2009).** «Recruter et manager en Chine», [en ligne], (Page consultée le 19 février 2012) [www.grenoble-ecobiz.biz/ccig/grexbcdoc.nsf/TBVSchDoc/5f3ef8e1721896f6c12577c000468483/\\$file/Recruter%20et%20manager%20en%20Chine%202009.pdf](http://www.grenoble-ecobiz.biz/ccig/grexbcdoc.nsf/TBVSchDoc/5f3ef8e1721896f6c12577c000468483/$file/Recruter%20et%20manager%20en%20Chine%202009.pdf)
- MEYER, Claude (2002).** «L'énigme japonaise», *Études*, 5, Tome 396, p. 587-599.
- MEYER, Michel (2004).** *La rhétorique*, Paris, PUF, Que sais-je?, 126 p.
- MIC – MINISTRY OF INTERNAL AFFAIRS AND COMMUNICATIONS (2010).** *Main Menu*, [en ligne], <http://www.soumu.go.jp/english/>
- MIKEL (2011).** «Économie» dans SINO-CHINOIS, [en ligne], <http://sinochinois.free.fr/economie.htm> (Page consultée le 19 février 2012).
- MINFORD, John (2008).** *Sun Tzu's The Art of War*, Rutland, Tuttle Publishing, 188 p.
- MINIYAN (2011).** «Politique de l'enfant unique» dans CHINE INFORMATIONS (2013), [en ligne], http://www.chine-informations.com/guide/politique-de-enfant-unique_2957.html
- MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE DE FRANCE (2012).** [en ligne], <http://www.industrie.gouv.fr>. (Page consultée le 21 mars 2012).
- MINISTRY OF ECONOMY, TRADE AND INDUSTRY (METI) (2008).** *Summary of the White Paper on Monodzukuri 2007*, [en ligne], <http://www.meti.go.jp/english/report/data/Monodzukuri2007-1.pdf> (Page consultée le 21 mars 2012).
- MINISTRY OF ECONOMY, TRADE AND INDUSTRY (METI) (2011).** [en ligne], <http://www.meti.go.jp/english/> (Page consultée le 10 décembre 2011).

- MINISTRY OF INTERNAL AFFAIRS AND COMMUNICATIONS (2008).** *Statistics Bureau, Director-General for Policy Planning (Statistical Standards) & Statistical Research and Training Institute*, [en ligne], <http://www.stat.go.jp/english/index.htm> (Page consultée le 21 mars 2012).
- MINTZBERG, Henry (2007).** «Dérives et exemples positifs dans le recrutement des P.-D.G.», *La Presse Affaires : Mintzberg sur les PDG*, avec la collaboration spéciale de Jacinthe Tremblay, 10 mars, p. 14.
- MISHIMA, Yukio (1971).** *Confessions d'un masque*, Paris, Gallimard, 254 p.
- MISHIMA, Yukio (1988).** *La mort en été*, Paris, Gallimard, 320 p.
- MIYAMOTO, Masao (1996).** *Japon, société camisole de force*, Paris, Philippe Picquier, coll. Picquier poche, 224 p.
- MIZOKAMI, Kyle (2012).** «Shukan Bunshun: Senkaku Naval Battle: JSDF's Secret Simulation», Japan Security Watch New Pacific Institute, [en ligne], [réf. du 15 octobre 2012], <http://jsw.newpacificinstitute.org/?p=10584>
- MOISI, Dominique (2012).** «A Russian Spring», *The Daily Yomiuri*, 4 janvier, p. 7.
- MOLINIÉ, Georges (1992).** *Dictionnaire de rhétorique*, Paris, Librairie Générale Française, 351 p.
- MONTESQUIEU (1979).** *De l'esprit des lois I*, Paris, Flammarion, coll. GF Philosophie, 507 p.
- MOORE, MALCOLM (2008).** «Dawning: China's new super computer», [en ligne], [réf. du 11 avril 2011], <http://www.telegraph.co.uk/technology/3358308/Dawning-Chinas-new-super-computer.html>
- MORELLE, Frédéric (2013).** «La théorie du vol d'oies sauvages», *Le dico du commerce international*, [en ligne], [réf. du 15 octobre 2013], <http://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/theorie-du-vol-d-oies-sauvages.html>
- MORRIS, Ivan (1969).** *La vie de cour dans l'Ancien Japon au temps du Prince Genji*, Paris, Gallimard, La suite des temps, 321 p.
- MORITA, Akio (1987).** *Made in Japan*, Paris, Robert Laffont, 320 p.
- MOURRE, Michel (1961).** *Les religions et les philosophies d'Asie*, Paris, La Table Ronde, 451 p.
- MURAOKA, Akitoshi (2009).** «Heisei Reformation' gets under way», *The Daily Yomiuri*, 30 octobre, p. 18.
- MUSASHI, Miyamoto (2006).** *The Book of Five Rings*, The Samurai Series, El Paso, El Paso Norte Press, 55 p.
- MY TF1 (2011).** «Nissan Leaf, élue voiture de l'année 2011», [en ligne], <http://www.tf1.fr/automoto/actualite/nissan-leaf-voiture-de-l-annee-2011-6168840.html> (Page consultée le 6 février 2012).

N

- NADOULEK, Bernard (2005).** *L'épopée des civilisations Le choc des civilisations n'aura pas lieu, mais la guerre des ressources a commencé...*, Paris, Eyrolles, 552 p.
- NAISBITT, John et Doris NAISBITT (2010).** *China's Megatrends The 8 Pillars of A New Society*, New York, Harper Business, 257 p.
- NARITA, Nobuhiko ; NAKAHARA, Yoshifumi ; MORIMOTO, Mamoru; AOKI, Ryohsuke et Shigeru SUDA (2004).** «The LCA Data Library - A result of National LCA Project in Japan-», JEMAI (Japan Environmental Management Association for Industry), [en ligne], <http://www.lcacenter.org/InLCA-LCM03/Narita-presentation.pdf> (22 pages)
- NELSON, Andrew Nathaniel (1974).** *The Modern Reader's Japanese-English Character Dictionary*, 2^{ème} édition, Rutland, Charles E. Tuttle Company, 1109 p.
- NEWMAN, Karen L. et Stanley D. NOLLEN (1996).** «Culture and Congruence: The fit between management practices and national culture», *Journal of International Business Studies*, vol. 27, no 4, p. 753-779.
- NISHIYAMA, Kazuo (2000).** *Doing business with Japan: Successful Strategies for Intercultural Communication*, Honolulu, University of Hawaii Press, 215 p.

NITOBE, Inazo (2006). *Bushido – The Soul of Japan*, The Samurai Series, El Paso, El Paso Norte Press, 100 p.

NOLAN, Peter et Jin ZHANG (2002). «The Challenge of Globalization for Large Chinese Firms», *World Development*, vol. 30, no 12, p. 2089-2107.

NORA, Dominique (1991). *L'étreinte du samouraï ou le défi japonais*, Paris, Calmann-Lévy, 357 p.

NORBURY, Paul (2010). *Japan: The Essential Guide to Customs & Culture*, Londres, Kuperard, coll. «Culture Smart!», 168 p.

NORMAND, François (2013). *La Chine à la rescousse du climat*, Les Affaires.com, [en ligne], [réf. du 31 mai modifiée le 1^{er} juin], <http://www.lesaffaires.com/monde/chine/la-chine-a-la-rescousse-du-climat/558249>

NOUHET, Joëlle (2005). *Mangamania et cosplay*, Cairn.info, vol 3. (no 53), p. 659-668, [en ligne], <http://www.cairn.info/revue-adolescence-2005-3-page-659.htm>

NORMAND, François (2013). «La Chine à la rescousse du climat», Les AFFAIRES.COM, [en ligne], [réf. du 6 janvier 2013], <http://m.lesaffaires.com/monde/chine/la-chine-a-la-rescousse-du-climat/558249> et <http://m.lesaffaires.com/monde/asia/la-chine-a-la-rescousse-du-climat/558249/2>

O

OCDE - ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (1992). *Études économiques, 1991-1992 : le Japon*, Paris, OCDE.

OCDE - ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (2004). *Lignes directrices de l'OCDE sr le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques*, [en ligne], <http://www.oecd.org/fr/gouvernementdentreprise/ae/gouvernancedesentreprisespubliques/34803478.pdf> (Page consultée le 3 décembre 2013), 38 p.

OCDE - ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (2010). *Measuring Innovation: A New Perspective*, [en ligne], <http://www.oecd.org/site/innovationstrategy/measuringinnovationnewperspective-onlineversion.htm> (Page consultée le 3 mars 2011)

OCDE - ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (2011). «Economic Surveys Japan, avril 2011», [en ligne], <http://www.oecd.org/dataoecd/5/29/47651425.pdf> (Page consultée le 23 février 2012).

OECD.StatsExtracts (2013). «Taux de syndicalisation», [en ligne], [page consultée le 25 juillet 2013], http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=UN_DEN&Lang=fr

O'LEARY, De Lacy (2003). *Arabic Thought and its Place in History*, Mineola, Dover, 327 p.

ONO, Kumiko et Tan Tuang JOO (2010). «Taro doesn't study here anymore U.S. loses its allure as a study destination», *The Daily Yomiuri*, 21 janvier, p. 1 et p. 3.

ORWELL, George (2008). *1984*, 2^{ème} édition, Pearson, Penguin Readers, 88 p.

OTSUBO, Mayumi (1986). «A Guide to Japanese Business Practices», *California Management Review*, vol. 28, no 3, p. 28-42.

OUCHI, William G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 192 p.

OUELLET, André (2009). *Processus de recherche - Une introduction à la méthodologie de recherche*, 2^{ème} édition, Québec, Presses de l'Université du Québec, 276 p.

P

- PARENT, Michel (2001).** «Le système d'éducation de la Chine» dans LECHINOIS.COM, [en ligne], <http://lechinois.com/education/systemeducation.html> (Page consultée le 3 janvier 2012).
- PASCALE, Richard T. (1984).** «Perspectives on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success», *California Management Review*, vol. 26, no 3, p. 47-72.
- PATTON, Michael Quinn (2001).** *Qualitative Research & Evaluation Methods*, 3^{ème} édition, Thousand Oaks, Sage, 598 p.
- PAUTY, ANNE-LAURE (2008).** «Difficultés de recrutement pour les entreprises chinoises», [en ligne], [11 mars 2008], <http://www.grenoble-ecobiz.biz/ccig/grexbcdoc.nsf/EXMHP?ReadForm>
- PEARL RIVER PIANOS (2011).** «Home», [en ligne], [réf. du 11 avril 2011], <http://www.pearlriverpiano.com/en/index.aspx>
- PEIRCE, Charles Sanders (1968).** «Abduction and Induction» dans *Philosophical Writings of Peirce*, New York, Dover, p. 150-156.
- PERSPECTIVE MONDE (2013).** *Outil pédagogique des grandes tendances mondiales depuis 1945* (Université de Sherbrooke), [en ligne], <http://perspective.usherbrooke.ca>
- PETERS, Tom (1988).** *Le chaos management Manuel pour une nouvelle prospérité de l'entreprise*, Paris, InterÉditions, 610 p.
- PETERSON, Barry (2009).** «Japan CEO Takes The Bus», reportage de CBS, 3 min 54, [en ligne], [réf. du 8 février], <https://www.youtube.com/watch?v=PjeTTQKRfWU>
- PICQUART, Pierre (2004).** *L'empire chinois – Mieux comprendre le futur numéro 1 mondial : histoire et actualité de la diaspora chinoise*, Paris, Favre, 220 p.
- PICQUART, Pierre (2011).** *La Chine dans vingt ans et le reste du monde Demain, tous Chinois?*, Lausanne, Favre, 335 p.
- PIE - PROGRAMMES INTERNATIONNAUX D'ÉCHANGES (2010).** «Le système scolaire en Chine», [en ligne], <http://www.piefrance.com/trois-quatorze/reportages/le-systeme-scolaire-en-chine/> (Page consultée le 10 février 2012).
- PIE – PROGRAMMES INTERNATIONNAUX D'ÉCHANGES (2013).** «L'esprit français et l'âme japonaise», [en ligne], *Trois-Quatorze*, no 53, page consultée le 21 juillet 2013, <http://www.piefrance.com/trois-quatorze/reportages/esprit-francais-ame-japonaise>
- PIE – PROGRAMMES INTERNATIONNAUX D'ÉCHANGES (2013).** «Petit tour du monde des écoles (II) Le système scolaire en Chine. Revues et analyses.», *Trois-Quatorze*, no 30, [en ligne], <http://www.piefrance.com/trois-quatorze/reportages/le-systeme-scolaire-en-chine/> (page consultée le 18 janvier 2012).
- PINGUET, Maurice (1991).** *La mort volontaire au Japon*, Paris, Gallimard, 392 p.
- PIOTTE, Jean-Marc (2005).** *Les grands penseurs du monde occidental L'éthique et la politique de Platon à nos jours*, 3^{ème} édition, Saint-Laurent, Fides, 639 p.
- PITTE, Jean-Robert (1991).** *Le Japon*, Paris, Sirey, coll. Mémentos de géographie, 150 p.
- PLAFKER, Ted (2007).** *Doing Business in China*, New York, Warner Business Books, 292 p.
- PLANTADE, Jean-Marc et Yidir PLANTADE (2006).** *La face cachée de la Chine Toute la vérité sur la plus grande jungle économique du monde*, Paris, Bourin Éditeur, 284 p.
- PLATH, David W. (1969).** *The after hours: Modern Japan and the search of enjoyment*, University of California, 222 p.
- PLATON (2002).** *La République*, Paris, Flammarion, 801 p.
- POCESKI, Mario (2009).** *Introducing Chinese Religions*, New York, Routledge, 288 p.

PONS, Philippe (1988). *D'Edo à Tokyo : Mémoires et modernités*, Paris, Gallimard, coll. Bibliothèque des Sciences humaines, 464 p.

POPKIN, Richard H. (1998). *The Columbia history of Western philosophy*, Columbia University Press, 976 p.

POPPER, Karl (1986). *La quête inachevée Autobiographie intellectuelle*, Paris, Calmann-Lévy, 350 p.

POPPER, Karl (1991). *La connaissance objective*, Paris, Flammarion, 578 p.

POPPER, Karl (1993). *La leçon de ce siècle*, Paris, Anatolia, 146 p.

POPPER, Karl (1998). *Des sources de la connaissance et de l'ignorance*, Paris, Payot et Rivages, 157 p.

POPPER, Karl (2002). *Conjectures and Refutations The Growth of Scientific Knowledge*, New York, Routledge, 582 p.

PORTER, Michaël E. (1980). *Choix stratégiques et Concurrence Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris, Economica, coll. Gestion, 426 p.

PORTER, Michaël E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press, 557 p.

PRIME MINISTER OF JAPAN AND HIS CABINET (2013). *Home*, [en ligne], [réf. du 22 août], <http://www.kantei.go.jp/foreign/index-e.html>

Q

Quid.fr (2009). Fiche du Japon, [en ligne], <http://www.quid.fr/monde.html?mode=detail&iso=jp&style=fiche>

QUIVY, Raymond et Luc VAN CAMPENHOUDT(1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2^{ème} édition, Paris, Dunod, 288 p.

QUOTIDIEN DU PEUPLE (2010 a). *Un million de «petites fourmis» luttent pour leurs survie dans les grandes villes*, [en ligne], [réf. du 25 juin], <http://french.peopledaily.com.cn/VieSociale/7041128.html>

QUOTIDIEN DU PEUPLE (2010 b). *Fuite massive des richesses chinoises à l'étranger due à l'immigration*, [en ligne], [réf. du 15 juillet], <http://french.people.com.cn/Horizon/7067615.html>

QUOTIDIEN DU PEUPLE EN LIGNE (2010 c). *Les dix désirs les plus ardents des Chinois*, [en ligne], [réf. du 12 novembre], <http://french.peopledaily.com.cn/VieSociale/7198052.html>

QUOTIDIEN DU PEUPLE EN LIGNE (2010 d). *Les dix désirs les plus ardents des Chinois (II)*, [en ligne], [réf. du 17 novembre], <http://french.peopledaily.com.cn/VieSociale/7198052.html>

QS QUACQUARELLY SIMONDS (2013). QS World University Rankings 2012, [en ligne], [réf. du 2 septembre], <http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2012>

R

RABB, Theodore K. (1967). *Enterprise and Empire Merchant and gentry Investment in the Expansion of England, 1575-1630*, Cambridge, Harvard University Press, 420 p.

RABREAU, Marine (2012). *Le chinois Lenovo, premier fabricant mondial de PC*, [en ligne], <http://www.lefigaro.fr/societes/2012/10/11/20005-20121011ARTFIG00385-le-chinois-lenovo-premier-fabricant-mondial-de-pc.php>

RAGIN, Charles C. (1987). *The Comparative Method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*, Berkeley and Los Angeles, University of California Press, 185 p.

RAINEY, Lee Dian (2010). *Confucius and Confucianism: The Essentials*, Hoboken, Wiley-Blackwell, 280 p.

RAJAN, Raghuram G. (2010). *Fault Lines How Hidden Fractures Still Threaten The World Economy*, Princeton, Princeton University Press, 260 p.

- RAYAN et MAX (2011).** «Culture : Prostitution des collégiennes et lycéennes au Japon», [en ligne], <http://adala-news.fr/2011/11/culture-prostitution-des-collegiennes-et-lyceennes-au-japon-part-22/>
- RCR – RÉSEAU CITOYENS RÉSISTANTS (2011).** «Les Dettes Souveraines», [en ligne], [réf. 21 février 2012], http://reseau-citoyens-resistants.fr/IMG/pdf/Les_dettes_Gilles_2_2_.pdf
- REBIBO, Sophie (2009).** «Être un bon manager en Chine» dans OBJECTIF CHINE, [en ligne], [réf. du 17 juin], <http://www.objectif-chine.com/2009/06/17/etre-un-bon-manager-en-chine/> (Page consultée le 22 mars 2012).
- REDDING, Gordon (2002).** «The Capitalist Business System of China and its Rationale», *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 19, p. 221-249.
- REISCHAUER, Edwin O. (1973 a).** *Histoire du Japon et des Japonais Des origines à 1945*, 2^{ème} édition, Paris, Seuil, 251 p.
- REISCHAUER, Edwin O. (1973 b).** *Histoire du Japon et des Japonais De 1945 à 1970*, 2^{ème} édition, Paris, Seuil, 247 p.
- REISCHAUER, Edwin O. (1988).** *The meaning of Internationalization Practical Advice for a Connected Planet*, Bilingual Edition, Vermont, Tuttle Classics, 159 p.
- REKACEWICZ, Philippe (2008).** «Chine : une mosaïque d'ethnies», [en ligne], [réf. d'avril], <http://www.monde-diplomatique.fr/cartes/chineethnies>
- REMAEL, Stéphane (2009).** *Japon : dans le camp de rééducation pour cadres*, Reportage publié dans VSD n°1643 (du 18 au 24 février 2009), [en ligne], <http://www.vsd.fr/contenu-editorial/photo-story/l-oeil-de-vsd/135-japon-dans-le-camp-de-reeducation-pour-cadres>
- RÉMOND, René (1974).** *L'Ancien Régime et la Révolution 1750-1815 Introduction à l'histoire de notre temps – 1*, Paris, Seuil, 215 p.
- RÉPUBLIQUE FRANÇAISE – LA FRANCE EN CHINE (2009).** «La propriété en Chine», [en ligne], [réf. du 9 juin 2009], <http://www.ambafrance-cn.org/La-Propriete-en-Chine.html>
- RÉPUBLIQUE FRANÇAISE – AMBASSADE DE FRANCE EN CHINE SERVICE ÉCONOMIQUE RÉGIONALE DE PÉKIN (2011).** *Bulletin économique Chine*, mars, no 34, 31 p., [en ligne], [réf. du 13 août 2013], <http://www.ambafrance-cn.org/Nouvel-article,14973.html#2> | [accent mis sur les questions de developpement durable permettrait d acc](http://www.ambafrance-cn.org/Nouvel-article,14973.html#2)
[elerer les projets dans ce secteur inclus dans notre dialogue bilater](http://www.ambafrance-cn.org/Nouvel-article,14973.html#2)
- REUSSIR-EN-CHINE.COM (2011).** «Chine», [en ligne], http://www.reussir-en-chine.com/search_caf.php?src=linen&uid=www528fae9bbdc233.14453727&abp=0&query=UsineChine&afdToken=CqcBChMlw5rZ0Y75uglVZW4wCh1CNAAoGAEGbVDyz6ABUN-RrwhQz6z2D1DP34ERUM-9tRFQOP-nE1Dvi40VUMbM1xIQ7JytKVCo-8gsULu9qqcBUPf8IPABUOapxJODUKGLyZ0DUK2lwIYGaPLPoAFx0sChNJY09iqCARMlyKfg0Y75uglVEG4wCh2sMQBSjQFEKqG3kQGpveBcm-6CJEBSOQah1YOAbQSGQCchQJKofu2URQY0VrGBQDzyhm02wNh5IA
(Page consultée le 22 mars 2012).
- REUTERS (2009).** «Historic test», *The daily Yomiuri*, 27 octobre, p. 5.
- REUTERS (2010).** «Toyoda's tears», extrait de reportage de 1min 05, [en ligne], [réf. du 24 février], <https://www.youtube.com/watch?v=OltBnWHjIFM>
- REUTERS (2011).** «Beijing Cracks Down On Microblogs», *The Daily Yomiuri*, 17 décembre, p. 5.
- RFI (2013).** «Chine : questionnement autour de la politique de l'enfant unique après la mort d'un bébé», [en ligne], [réf. du 6 février], <http://www.rfi.fr/asi-pacifique/20130206-chine-questionnement-autour-politique-enfant-unique-apres-mort-bebe>
- RICŒUR, Paul (2003).** *Sur la traduction*, Paris, Bayard, 120 p.
- RIEDEL, James, Jing JIN et Jian GAO (2007).** *How China Grows Investment, Finance, and Reform*, Woodstock, Princeton University Press, 208 p.

RITZER, George (2008). *Sociological Theory*, 7^{ème} édition, New York, McGraw-Hill International Edition, 652 p.

RITZER, George et J. Michael RYAN (2011). *The Concise Encyclopedia of Sociology*, UK, Wiley-Blackwell, 726 p.

RIVIÈRE, Anthony (2010 a). «Le nombre de suicides au Japon encore en augmentation» dans AUJOURD'HUI LE JAPON, [en ligne], [réf. du 13 mai], <http://japon.aujourdhuilemonde.com/le-nombre-de-suicides-au-japon-encore-en-augmentation> (Page consultée le 7 avril 2012).

RIVIÈRE, Anthony (2010 b). «Le Japon menace de quitter la commission baleinière internationale» dans AUJOURD'HUI LE JAPON, [en ligne], [réf. du 16 juin], <http://japon.aujourdhuilemonde.com/le-japon-menace-de-quitter-la-commission-baleiniere-internationale>

ROCHER, Alain (1997). *Mythe et souveraineté au Japon*, Paris, PUF, Orientales, 350 p.

ROCHER, Guy (1969). *Introduction à la sociologie générale 3. Le changement social*, 2^{ème} édition, Montréal, Hurtubise HMH, 562 p.

ROPER, Juliet et Ed WEYMES (2007). «Reinstating the Collective A Confucian Approach to Well-being and Social Capital Development in a Globalised Economy», *The Journal of Corporate Citizenship*, 26 (été), p. 135-144.

ROUSSET, Bernard (1967). *La doctrine kantienne de l'objectivité : l'autonomie comme devoir et devenir*, J. Vrin, 650 p.

ROY, Nicolas (2012). «Le Japon entre conservateurs et réformistes», [en ligne], <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMAnalyse?codeAnalyse=1442> (réf. du 20 nov. 2011)

RSGC - RELATIONS SOCIALES ET GESTION DE CRISE (2010). «Condition ouvrière et syndicalisme en Chine», [en ligne], <http://www.relations-sociales-gestion-de-crise.com/condition-ouvriere-et-syndicalisme-en-chine/> (Page consultée le 22 mars 2012).

RUNCIMAN, Garry W. (1972). *A Critique of Max Weber's Philosophy of Social Science*, Cambridge, Cambridge University Press, 106 p.

RUSSELL, Bertrand (1996). *History of Western Philosophy and its Connection with Political and Social Circumstances from the Earliest Times to the Present Day*, New York, Routledge, 842 p.

RYCKMANS, Pierre (1987). *Les Entretiens de Confucius*, Paris, Gallimard, 141 p.

S

SABATH, Ann Marie (1999). *International Business Etiquette: Asia & The Pacific Rim: What You Need to Know to Conduct Business Abroad with Charm and Savvy*, Franklin Lakes, Career Press, 223 p.

SABOURET, Jean-François (1988). *L'État du Japon*, Paris, La Découverte, 402 p.

SAMUELSSON, Kurt (1993). *Religion and Economic Action The Protestant Ethic, the Rise of Capitalism, and the Abuses of Scholarship*, University of Toronto Press in association with the Renaissance Society of America, 158 p.

SANDEL, Michael J. (2009). *Justice*, New York, FSG, 308 p.

SASO, Mary (1981). *Japanese Industry: How to compete and how to cooperate*, Londres, Economist Intelligence Unit, 116 p.

SATO, Yugi (2004). «Zaibatsu», *Encyclopædie Universalis multimédia version 10*, version électronique, Paris, France.

SAUTTER, Christian (1987). *Les dents du géant. Le Japon à la conquête du monde*, Paris, Olivier Orban, 323 p.

SCAFF, Laurence A. (2011). *Max Weber in America*, Princeton and Oxford, Princeton University Press, 311 p.

- SCHLUCHTER, Wolfgang (1981).** *The Rise of Western Rationalism Max Weber's Developmental History*, Berkeley, University of California Press, 182 p.
- SCHLUCHTER, Wolfgang (1989).** *Rationalism, Religion, and Domination A Weberian Perspective*, Berkeley, California Press, 595 p.
- SCHUMAN, Michael (2009).** *The Miracle The Epic Story of Asia's Quest for Wealth*, New York, HarperCollins, 422 p.
- SEGHERS, Gerard (2012).** «Cas d'arnaque en Chine», Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers - Conseils pour l'exportateur, [en ligne], http://www.awex.be/fr-BE/L'exportpratique/conseil-export/reussir-sur-un-%20marche/Documents/Cas_d_arnagues_en_Chine.pdf (2 pages)
- SHAN, Weijian (2006).** «The World Bank's China Delusions», *Far Eastern Economic Review*, vol. 169, no 7, p. 29-32.
- SHENKAR, Oded (2006).** *The Chinese Century The Rising Chinese Economy and its Impact on the Global Economy, the Balance of Power, and your Job*, Upper Saddle River, Wharton School Publishing, 203 p.
- SHI, Tian et Roderic GILL (2005).** «Developing effective policies for the sustainable development of ecological agriculture in China: The case study of Jinshan County with a system dynamics model», *Ecological Economics*, vol. 53, no 2, p. 223-246.
- SHIMOTANI, Masahiro (1995).** «The Formation of Distribution *Keiretsu*: The Case of Matsushita Electric», *Business History*, vol. 37, no 2 (avril), p. 54-69.
- SIEFFERT, René (1968).** *Les religions du Japon*, Paris, PUF, Mythes et religions, 132 p.
- SIKA, Marita (2001).** «The many faces of China's globalisation», *Unitas*, 73, 2, p. 20-27.
- SINOPTIC (2013).** «Services et études du monde chinois», [en ligne], <http://www.sinoptic.ch/>
- SMELSER, Neil J. et Richard SWEDBERG (éd.) (2005).** *The Handbook of Economic Sociology*, 2^{ème} édition, Princeton, Russel Sage Foundation, 736 p.
- SÖDERMAN, Sten, Anders JAKOBSSON et Luis SOLER (2008).** «A Quest for Repositioning: The Emerging Internationalization of Chinese Companies», *Asian Business & Management*, 7, p. 115-142.
- SOLOMON, Richard H. (1971).** *Mao's Revolution and the Chinese Political Culture*, University of California Press, Berkeley, 604 p.
- SOMBART, Werner (1967).** *The Quintessence of Capitalism A study of the History and Psychology of the Modern Business Man*, New York, Howard Fertig, 400 p.
- SOREL, Albert (1887).** *Montesquieu*, 7^{ème} édition, Paris, Hachette, 176 p.
- STAR, Jonathan et LAO TZU (2001).** *Tao Te Ching: The New Translation from Tao Te Ching: The Definitive Edition*, Tarcher Cornerstone, 128 p.
- STARR, John Bryan (2001).** *Understanding China – A Guide to China's Economy, History, and Political Culture*, édition révisée et mise à jour, Hill and Wang, Current Affairs, New York, 356 p.
- STATISTICAL HANDBOOK OF JAPAN (2004).** [en ligne], <http://www.stat.go.jp> (Page consultée le 22 mars 2012).
- STATISTICAL HANDBOOK OF JAPAN (2010).** [en ligne], <http://www.stat.go.jp/english/data/handbook/c12cont.htm> (Page consultée le 22 mars 2012).
- STATISTIQUE CANADA (2013).** *Le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) Canada 2012*, [en ligne], <http://www.statcan.gc.ca/subjects-sujets/standard-norme/naics-scian/2012/index-indexe-fra.htm>
- STATISTIQUES MONDIALES (2013).** «Taux de chômage par ordre alphabétique des pays», [en ligne], <http://www.statistiques-mondiales.com/chomage.htm>

- ST-PIERRE, Michelle et Jean-Pierre GIRARD (2010).** *Le système de santé du Japon : données de base et éléments de comparaison avec le Canada*, [en ligne], 13 p., http://www.usherbrooke.ca/coopsante/fileadmin/sites/coopsante/documents/Activites_services/colloque/presentation.JPG_systeme_sante_japon.pdf
- SUENAGA, Toshikazu (2000).** «Corporate Governance in Japan», Osaka University Knowledge Archive (OUKA), [en ligne], 15 p., <http://ir.library.osaka-u.ac.jp/dspace/bitstream/11094/11367/1/oulr047-017.pdf>
- SULL, Donald et Yong WANG (2005).** *Made In China: What Western Managers Can Learn from Trailblazing Chinese Entrepreneurs*, Cambridge, Harvard Business Press, 231 p.
- SUN TZU (1972).** *L'art de la guerre*, Manchecourt, Champs Flammarion, 256 p.
- SVA (2011).** «Company Profile», [en ligne], [réf. du 11 avril 2011], <http://www.sva-usa.com/svanec.html>
- SWANSON, Paul L. et Clark CHILSON (2006).** *Nanzan Guide to Japanese Religions*, Honolulu, Hawaii University Press, 466 p.

T

- TAKAMICHI, Kajita (1998).** «The challenge of incorporating foreigners in Japan: "Ethnic Japanese" and "Sociological Japanese"» dans Weiner, Myron; Tadashi Hanami, *Temporary workers or future citizens: Japanese and US migraton policies*, Basingstoke, Macmillan.
- TAKASHI, Miyajima (1997).** «Immigration and the redefinition of "citizenship" in Japan: "one people-One nation" in Question» dans T. K. Oommen, *Citizenship and national identity: From colonialism to globalism*, New Delhi, Sage.
- TAN, Justin, Shaomin LI et Jun XIA (2007).** «When iron fist, visible hand, and invisible hand meet: Firm-level effects of varying institutional environments in China», *Journal of Business Research*, 60, p. 786-794.
- TANG, Yunwei (2000).** «Bumpy Road Leading to Internationalization: A Review of Accounting Development in China», *Accounting Horizons*, vol. 14, no 1 (mars), p. 93-102.
- TAWNEY, R.H. (1951).** *La religion et l'essor du capitalisme*, Paris, Librairie Marcel Rivière et Cie, 319 p.
- TAO, Jingzhou et Edward HILLIER (2008).** «A Tale of Two Companies», *The China Business Review*, vol. 35, no 3 (mai-juin), p. 44-47.
- TAYLOR, Frederick Winslow (2006).** *The Principles of Scientific Management* (1^{ère} éd. 1911), New York, Cosimo Classics, 84 p.
- TAYLOR, Richard (2006).** «The Great Firewall of China» dans BBC NEWS, 6 janvier 2006, [en ligne], http://news.bbc.co.uk/2/hi/programmes/click_online/4587622.stm (Page consultée le 22 mars 2012).
- TCL (2010).** «About us», [en ligne], [réf. du 11 avril 2010], <http://www.tclelectronics.com.au/content.asp?id=1&t=About+Us>
- TECHFAITH WIRELESS (2011).** «About us», [en ligne], [réf. du 11 avril 2011], <http://www.techfaithwireless.com/>
- TEICHLER, Ulrich (1995).** «Formation et début professionnel au Japon-esquisse d'une comparaison entre le Japon et l'Allemagne», *Revue européenne formation professionnelle*, no 5, vol. 2, p. 63-70.
- TEMPLIER, Sébastien (2011).** «La voiture électrique : ce qu'il faut savoir» dans LA PRESSE.CA, [en ligne], <http://monvolant.cyberpresse.ca/dossiers/dossier-vehicule-electrique/201110/07/01-4455196-la-voiture-electrique-ce-quil-faut-savoir.php> (Page consultée le 14 décembre 2011).
- TERADA, Hiroaki (2005).** «Law, State and Society in China [3] - The nature of social agreements (yue) in the legal order of Ming and Qing China (part one)», *International Journal of Asian Studies*, 2, p. 309-327.

TEZUKA, Hiroyuki (1997). «Success as the Source of Failure? Competition and Cooperation in the Japanese Economy», *Sloan Management Review*, vol. 38, no 2 (hiver), p. 83-93.

THE CHINA POST (2010). «Different Views of Rising China», *The Daily Yomiuri*, 7 octobre, p. 11.

THE DAILY YOMIURI (2011). «Asian stocks drop on U.S. data, Australian Mining Tax», *The Daily Yomiuri*, 24 novembre, p. 7.

THE DIPLOMAT (2011). «The Problem with Amakudari», [en ligne], [réf. du 23 mai], <http://thediplomat.com/2011/05/the-problem-with-amakudari/>

THE DIVINITY SCHOOL OF THE UNIVERSITY OF CHICAGO (2010). *The Journal of Religion*, vol. 90, no 3 (juillet), The University of Chicago Press, 451 p.

THE ECONOMIST(2009).«Asia making astonishing rebound», *The Daily Yomiuri*, 18 août, p. 4.

THE ECONOMIST (2011). «10 Years Of China in the WTO – Shades Of Grey », *The Daily Yomiuri*, 17 décembre, p. 11.

THE ECONOMIST (2012). «Could Asia really go to war over these?», 22-28 septembre, p. 11-12.

THE ECONOMIST ONLINE (2011). «The Dating Game: We Invite You to Predict When China Will Overtake America», [en ligne], http://www.economist.com/blogs/dailychart/2010/12/save_date (Page consultée le 27 décembre 2011).

THE HOUSE OF REPRESENTATIVES (2013). *Home*, [en ligne], [réf. du 20 août], http://www.shugiin.go.jp/index.nsf/html/index_e.htm

THE IMPERIAL HOUSEHOLD AGENCY (2013). *Welcome to the Imperial Household Agency Website*, [en ligne], [réf. du 20 août 2013], <http://www.kunaicho.go.jp/eindex.html>

THE KOREA TIMES (2008). «People in traditional Korean “hanbok” take “gwageo” or...», [en ligne], [réf. du 5 octobre 2008], http://www.koreatimes.co.kr/www/news/nation/2011/04/115_32184.html

THE NEW YORK TIMES (2006). «Asia: Japan Most Elderly Nation», [en ligne], <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9C04EEDC1530F932A35754C0A9609C8B63> (Page consultée le 7 janvier 2008).

THE NEXT SILICON VALLEY (2011). «China’s R&D Spending More Than Double Korea’s», [en ligne], [réf. du 20 novembre 2011], <http://www.thenextsiliconvalley.com/technews/285/China%20-RD-spending-more-than-double-Korea%27s>

THE SHIMBUN ASAHI (2003). «Japon - Révolution culturelle dans les syndicats» dans LE COURRIER INTERNATIONAL, n° 637, 16 janvier, [en ligne] http://www.courrierinternational.com/article.asp?obj_id=5580&provenance=hebdo (Page consultée le 22 mars 2012).

THE WORLD FACTBOOK (2013 a). «China», [en ligne], [réf. 20 août 2013], <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>

THE WORLD FACTBOOK (2013 b). «Japan», [en ligne], [réf. 20 août 2013], <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ja.html>

THE WORLD FACTBOOK (2013 c). «United States» [en ligne], [réf. 20 août 2013], <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html>

THE YOMIURI SHIMBUN (2011). «From Square One Drawing up Rules on Investment, Competition», *Daily Yomiuri Online*, 29 novembre 2011, [en ligne], <http://www.yomiuri.co.jp/dy/business/T111128002456.htm> (Page consultée le 22 mars 2012).

TIBO (2012). «Attention aux arnaques à touristes en Chine», [en ligne], [réf. du 14 octobre], <http://chroniques-de-chine.com/2012/10/14/attention-aux-arnaques-a-touristes-en-chine/>

TILZ - TEARFUND INTERNATIONAL LEARNING ZONE (2007). «Le trafic humain», [en ligne], <http://tilz.tearfund.org/Francais/Pas+%C3%A0+Pas+61-70/Pas+%C3%A0+Pas+69/Le+trafic+humain.htm> (Page consultée le 25 décembre 2011).

- TING-SHENG, Lin (2011).** «Dans une usine chinoise», [en ligne], [réf. 31 décembre 2010], <http://www.ababord.org/spip.php?article1209>
- TOCQUEVILLE, Alexis de (1967).** *L'Ancien Régime et la Révolution*, Paris, Gallimard, Folio histoire, 378 p.
- TODD, Emmanuel (1996).** *L'invention de l'Europe*, Paris, Seuil, 679 p.
- TODD, Emmanuel (1999).** *L'illusion économique*, Paris, Gallimard, 392 p.
- TODOROV, Tzvetan (1971).** *Poétique de la prose*, Paris, Seuil, coll. Poétique, 253 p.
- TODOROV, Tzvetan (2006).** *L'Esprit des Lumières*, Paris, Robert Laffont, coll. Biblio essais, 151 p.
- TOYNBEE, Arnold Joseph (1947).** *A study of History*, Oxford University Press, 644 p.
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL (2011).** «Corruption Perceptions Index (1995 – 2011)», [en ligne], http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi (Page consultée le 22 mars 2012).
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL (2013).** *Corruption Perceptions Index (CPI)*, [en ligne], <http://www.transparency.org>
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle et David ROLLAND (1999).** «La transformation des organisations en fonction du modèle japonais de gestion de la production et des ressources humaines : Un processus d'hybridation des modèles», *Gestion*, vol. 24, no 3, p. 34-42.
- TSE, Edward (2010).** *The China Strategy Harnessing the Power of the World's Fastest-Growing Economy*, New York, Basic Books, 247 p.
- TSUDA, Takeyuki (2003).** *Strangers in the Ethnic Homeland. Japanese Brazilian Return Migration in Transnational Perspective*, New York, Columbia University Press, p. 48.
- TSUI, Mabel (2010).** «Corporate Governance in China», *Corporate Governance eJournal*, Faculty of Law, Bond University, [en ligne], 17 p., <http://epublications.bond.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1019&context=cgej>
- TSUNETOMO, Yamamoto (2006).** *Hagakure The Way of the Samurai*, The Samurai Series, El Paso, El Paso Norte Press, p. 57-148.
- TSUTSUI, William M. (1998).** *Manufacturing Ideology: Scientific Management in Twentieth-Century Japan*, Princeton University Press, 279 p.
- TUCKER, John A. (2006).** *Ogyu Sorai's Philosophical Masterworks: The Bendō- and Benmei*, Honolulu, University of Hawaii, coll. «Asian Interactions and Comparisons», 478 p.

U

- UN CERD – UNITED NATIONS COMMITTEE ON THE ELIMINATION OF RACIAL DISCRIMINATION (2000).** «International Convention on the Elimination of all Forms of Racial Discrimination», [en ligne], [http://www.unhchr.ch/tbs/doc.nsf/898586b1dc7b4043c1256a450044f331/0bb2b73f5bd9f2f8c12569e70035c560/\\$FILE/G0044687.pdf](http://www.unhchr.ch/tbs/doc.nsf/898586b1dc7b4043c1256a450044f331/0bb2b73f5bd9f2f8c12569e70035c560/$FILE/G0044687.pdf) (réf. du 26 septembre), 41 p.
- UN DOCUMENTS (1987).** «Système de diffusion électronique des documents des Nations Unies (SÉDOC ou ODS)», [en ligne], <http://www.un.org/fr/documents/>
- UNESCO (2001).** «Déclaration universelle sur la diversité culturelle», [en ligne], 63 p., <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127162f.pdf>
- UNESCO (2005).** «Décennie des Nations Unies pour l'Éducation en vue du Développement Durable (2005-2014)», [en ligne], 36 p., <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001486/148654f.pdf>
- UNION PARLEMENTAIRE (2013).** «Les femmes dans les parlements nationaux», [en ligne], <http://www.ipu.org/wmn-f/classif.htm> (Page consultée le 6 février 2012).
- UCSCSES - UNION OF CONCERNED SCIENTISTS (2007).** *Automaker Rankings 2007 Automaker Rankings 2007: The Environmental Performance of Car Companies*, [en ligne], [réf. du 30 mars], http://www.ucsusa.org/clean_vehicles/what_you_can_do/automaker-rankings-2007.html

USLEGAL (2013). «Risk Sharing Law & Legal Definition», [en ligne], [réf. du 20 juillet 2013], <http://definitions.uslegal.com/r/risk-sharing/>

V

VAN DEN BERGH, Simon (2008). *Averroes' Tahafut Al-Tahafut (The Incoherence of the Incoherence)*, volumes I et II, Cambridge, Gibb, 219 p.

VANDERMEERSCH, Léon (2008). «L'école des légistes», *Encyclopædie Universalis* multimédia version 10, version électronique en ligne, Paris, France.

VAN NORDEN, Bryan W. (2007). *Virtue Ethics and Consequentialism in Early Chinese Philosophy*, Cambridge University Press, New York, 427 p.

VAN WOLFEREN, Karel (1989). *The Enigma of Japanese Power*, Londres, Macmillan, 496 p.

VILLAIN, A. (1993). UVED (Université virtuelle environnement et Développement durable), [en ligne], <http://ufrlonslesauvier.free.fr/MDD2012/BOISSON/DD.html>

VIGNARAJAH, Krishanti (2009). «Reconciling Free Trade and Safe Trade: New Paradigms for Regulating Imports in the Twenty-First Century», *Journal of World Trade*, vol. 43, no 4, p. 771-795.

VILLEMURE, Jacqueline (1996). «Les particularités du management chinois», *Gestion*, vol. 21, no 1, p. 16-22.

VIMICRO CORP. (2011). «Corporate Overview», [en ligne], [réf. du 11 avril 2011], <http://www.vimicro.com/english/corporates/milestones.htm>

VOGEL, Ezra F. (1983). *Le Japon, médaille d'or Leçons pour l'Amérique et l'Europe*, Paris, Folio, 384 p.

W

WACHEUX, Frédéric (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica, coll. Gestion, 290 p.

WAKEMAN, Frederick Jr (1977). «Rebellion and Revolution: The Study of Popular Movements in Chinese History», *Journal of Asian Studies*, vol. 36 (février), no 2, p. 201-237.

WALEY, Arthur (1958). *The Way and Its Power Lao Tsu's Tao Tê Ching and Its Place in Chinese Thought*, New York, Grove Press, 262 p.

WANG, Dianhua (2008). «Beijing-Tianjin-Hebei Technological Innovation under the Background of International industrial Transfer Trend», *Canadian Social Science*, vol. 4, no 4 (août), p. 9-15.

WANG, Fangque (2002). «Les différences culturelles au travers de l'entretien de recrutement» dans L. ZHENG et D. DESJEUX (dir.), *Entreprises et vie quotidienne en Chine : Approche interculturelle*, Paris, L'Harmattan, p. 209-215.

WANG, Shuyan (2002). «La hiérarchie et la structuration de l'espace dans les bureaux» dans L. ZHENG et D. DESJEUX (dir.), *Entreprises et vie quotidienne en Chine : Approche interculturelle*, Paris, L'Harmattan, p.87-93.

WANXIANG (2010). «Group», [en ligne], [réf. du 11 avril 2010], <http://www.wanxiang.com/group.html>

WATSON, BURTON (2007). *The Analects of Confucius*, Columbia University Press Books, New York, 162 p.

WEBER, Max (1964). *The Theory of Social and Economic Organization*, New York, Free Press, 436 p.

WEBER, Max (1992). *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Pocket, 478 p.

WEBER, Max (1996). *Sociologie des religions*, Paris, Gallimard, coll. Bibliothèque des sciences humaines, 545 p.

WEBER, Max (2002). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, 3^{ème} édition, Malesherbes, Flammarion, Champs Classiques, 394 p.

- WEBER, Max (2003).** *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, Mineola, Dover Publications, 292 p.
- WEBER, Max (2010).** *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, New York, Routledge, 271 p.
- WEICK, Karl E. (2007).** «The Generative Properties of Richness», *Academy of Management Journal*, vol. 50, no 1, p. 14-19.
- WEISSTEIN, Eric W. (1999).** *Encyclopaedia of Mathematics*, New York, CRC Press, CRC Concise, 1969 p.
- WES - WORLD EDUCATION SERVICES (2006).** «La Chine : Aperçu du système éducatif», 4 mai 2006, [en ligne], <http://www.wes.org/ca/wedb/china/fchedov.htm> (Page consultée le 22 mars 2012).
- WHITE, Steven (2002).** «Rigor and Relevance in Asian Management Research: Where Are We and Where Can We Go?», *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 19, 2, 3, p. 287-352.
- WHITLEY, Richard (1994).** *Business Systems in East Asia Firms, Markets, and Societies*, Thousand Oaks, Sage Publications, 280 p.
- WHITLEY, Richard (1999).** «Competing Logics and Units of Analysis in the Comparative Study of Economic Organization», *International Studies of Management & Organization*, vol. 29, no 2 (été), p. 113-126.
- WHYTE, Martin King (2010).** *One Country, Two Societies Rural-Urban Inequality in Contemporary China*, Cambridge, Harvard University Press, Harvard Contemporary China Series, 16, 445 p.
- WILSON, Dominic et Roopa PURUSHOTHAMAN (2003).** «Dreaming With BRICs: The Path to 2050», *Goldman Sacks Global Economics*, paper no 99, 1^{er} octobre, 24 p., [en ligne], <http://www2.goldmansachs.com/ideas/brics/book/99-dreaming.pdf>
- WOODBINE, Gordon Francis (2004).** «Moral Choice and the Declining Influence of Traditional Value Orientations Within the Financial Sector of a Rapidly Developing Region of the People's Republic of China», *Journal of Business Ethics*, 55, p. 43-60.
- WORLD STEEL ASSOCIATION (2013).** «Publication Announcement: World Steel in Figures 2013», [en ligne], <http://worldsteel.org/media-centre/press-releases/2013/World-Steel-Figures-2013.html>
- WRIGHT, Teresa (2010).** *Accepting Authoritarianism State-Society Relations in China's Reform Era*, Stanford, Stanford University Press, 253 p.
- WU, James M. (2006).** «China Pushing Forward with IP Protection», *Intellectual Property & Technology Law Journal*, vol. 18 (septembre), no 9, p. 12-14.

X

- XIUSHENG, Liu et Philip J. IVANHOE (2002).** *Essays on Mencius's Moral Philosophy*, Hackett, Indianapolis, 125 p.

Y

- YALE CENTER FOR ENVIRONMENTAL LAW AND POLICY (2005).** «2005 Environmental Sustainability Index Benchmarking National Environmental Stewardship», [en ligne], [réf. du 11 août 2013], http://www.yale.edu/esi/ESI2005_Main_Report.pdf
- YANG, Xiaohua, Yi JIANG, Rongping KANG et Yinbin KE (2009).** «A Comparative analysis of the internationalization of Chinese and Japanese firms», *Asia Pacific Journal of Management*, 26, p. 141-162.
- YATABE, Kazuhiko (2002).** «La société japonaise et la modernité», p.71-132 dans DOURILLE-FEER, Evelyne, Jean-Marie BOUISSOU et Kazuhiko YATABE (2002), *Japon – Le renouveau?*, Paris, La Documentation française, 192 p.
- YI, Cheng (2003).** *I Ching The Book of Change*, Boston, Shambhala, 403 p.

YONEYAMA, Etsuo (2008). «Culture et gestion au Japon : harmonie, sérénité et rigueur» dans E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel : Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval – TÉLUQ.

YOSHIDA, Phyllis Genter (2007). «Rising China Faces Challenges to National Innovation Goals», *Research Technology Management*, novembre-décembre, p. 2-5.

YOSHIKAWA, Hiroyuki (1998). *Made in Japan L'industrie japonaise au tournant du siècle*, Paris, Le Livre de Poche, Biblio Essais, 445 p.

YU, Jie et Hendrik MEYER-OHLE (2008). «Working for Japanese Corporations in China: A Qualitative Study», *Asian Business & Management*, 7, p. 33-51.

Z

ZAKARIA, Fareed (2012). «A Post-American World in Progress: Why Emerging Powers Didn't Lead and Won't in the Coming Year», *The Daily Yomiuri*, 7 janvier, p. 11.

ZAPALSKA, Alina M. et Will EDWARDS (2001). «Chinese Entrepreneurship in a Cultural and Economic Perspective», *Journal of Small Business Management*, 39, 3, p. 286-292.

ZENG, Ming et Peter J. WILLIAMSON (2007). *Dragons at your door How Chinese Cost Innovation Is Disrupting Global Competition*, Cambridge, Harvard Business School Press, 239 p.

ZHANG, Miao (2003). «Transferring human resource management across national boundaries – The Case of Chinese multinational companies in the UK», *Employee Relations*, vol. 25, no 6, p. 613-626.

ZHANG, Tiejun (2004). «Self-Identity Construction of the Present China», *Comparative Strategy*, 23, 3, p. 281-301.

ZHANG, Wei-Bin (2000). *Confucianism and Modernization Industrialization and Democratization of the Confucian Regions*, Londres, Palgrave Macmillan, 229 p.

ZHANG, Kun-min et Zong-guo WEN (2008). «Review and challenges of policies of environmental protection and sustainable development in China», *Journal of Environmental Management*, vol. 88, no 4, p. 1249-1261.

ZHENG, Yongnian (2010). *The Chinese Communist Party as Organizational Emperor, Culture, Reproduction and Transformation*, New York, Routledge, China Policy Series, 251 p.

ZPMC (2011). «Brief Introduction», [en ligne], [réf. du 11 avril 2011], <http://www.zpmc.com/view.php?tid=37&cid=2>

ANNEXE 1 :

AUTORISATION DE L'ÉDITEUR



Publie également sous les marques
Beauchemin
Gaëtan Morin Éditeur
Graficor

Le 11 juillet 2013

Madame Fatima-Zohra Er-Rafia



Objet : Autorisation d'utiliser vos textes publiés dans le manuel *Le management : entre tradition et renouvellement*, 5^e édition

Madame Er-Rafia,

Par la présente, nous vous autorisons à utiliser, dans le cadre de la rédaction de votre thèse de doctorat à HEC Montréal, vos textes publiés dans l'ouvrage *Le management : entre tradition et renouvellement*, 5^e édition (ISBN : 978-2-89632-071-4). Ces textes constituent les chapitres 10 et 11, qui portent respectivement les titres *Le Japon : le phénix qui ne cesse de renaître de ses cendres* et *La Chine : de l'ouverture à la conquête du monde*.

Cependant, en vertu de la clause de non concurrence figurant à votre contrat d'auteur signé le 12 avril 2012, vous ne pouvez pas utiliser ces textes à des fins de publication sans l'accord de l'éditeur.

Je vous prie d'agréer, Madame Er-Rafia, l'expression de mes plus cordiales salutations.

Robert Boivin
Vice-président
Collégial/Universitaire, Didactique
Droits internationaux

RB/al

ANNEXE 2 : **DIFFÉRENCES ENTRE LES MÉTHODES DES ANTHROPOLOGUES ET CELLES DE HOFSTEDÉ ET BOND**

Une hypothèse de base s'impose, à savoir qu'aussi bien l'anthropologue que Hofstede et Bond considèrent la culture (mémoire collective d'une communauté à un instant donné) est actualisée par l'individu à travers sa mémoire individuelle.

Les travaux des anthropologues (ou sociologues) opérant à titre individuel dans le terrain dans les années 50 et 60 se situent en général au niveau de la Priméité de Peirce (1958) dominée par l'intuition/abduction et n'a aucune portée explicative générale. Ce qui est observé est un cas isolé (village ou groupe social) et il est difficile de passer à un niveau d'intelligibilité supérieur qui exige au moins deux études similaires sur le même objet¹.

Y-a-t-il une différence entre l'entrevue d'un anthropologue et la méthode de Hofstede ? L'anthropologue mène lui-même ses entrevues ; Hofstede envoie des questionnaires. Le premier recueille des réponses qu'il transcrit lui-même ; le second recevant des fiches remplies par les interviewés. La différence est saillante.

L'objectif en bref est d'explorer (après une entrevue ou un questionnaire) la mémoire individuelle du sujet d'observation. L'analyse et l'interprétation des résultats devraient permettre de retrouver les traits de la culture instrumentalisée dans le champ investigué de la mémoire individuelle en premier lieu et les traits instrumentalisés par les individus observés.

La différence entre les deux méthodes réside aussi dans l'engagement du chercheur dans le processus de la collecte des données, son traitement, son analyse et son interprétation.

D'une part, l'anthropologue procède par entrevue de vive voix, collecte ses données, les analyse, les interprète et livre ses conclusions. L'entrevue n'est pas standardisée et se fait au hasard de la visite et des occasions. Chaque individu interviewé est porteur d'une fraction internalisée de sa culture reflétant sa position dans la hiérarchie de l'entreprise ou du village, etc. L'anthropologue espère mettre en

¹ Ainsi, comparer un village à un autre ou un groupe social à un autre, c'est comparer les oranges aux pommes, notamment au Japon puisque chaque village est un individu unique. Généraliser devient un travail ardu et difficile. Et comme il est difficile de généraliser en anthropologie, l'interdiction à la sociologie webérienne ne peut pas du tout être faite puisque l'idéaltype est un artefact élaboré par le chercheur en vue d'une perspective explicative d'un côté et n'a de validité que dans la perspective qui lui est liée d'un autre côté.

évidence cette fraction de la culture que l'interview aurait permis de reconstituer ainsi son schéma culturel respectif (nous pensons au cas de d'Iribarne et de son usine de Saint Benoît-le-vieux).

D'autre part, Hofstede s'adresse à tous les sujets interviewés indirectement via un questionnaire standardisé écrit et élaboré par des spécialistes et dont l'objectif est de sonder la fraction culturelle internalisée de la mémoire collective présente dans la mémoire individuelle de chaque gestionnaire impliqué et interviewé. Les réponses seront alors traitées selon le modèle du schème transcendantal de Kant (mode inductif) et les résultats livrés par le système de traitement informatique seront interprétés par Hofstede lui-même : interprétations des composantes principales révélées par la méthode statistique.

Alors que l'anthropologue est présent depuis l'interview jusqu'à l'interprétation, Hofstede ne connaît absolument pas ses interviewés et il est absent depuis l'envoi des questionnaires jusqu'à la livraison des résultats par le système informatique de traitement des données. Hofstede n'influence pas le traitement et l'analyse des résultats, contrairement à l'anthropologue qui s'y trouve impliqué. Ses répondants sont tous placés dans les mêmes conditions et soumis aux mêmes questions écrites.

Pour résumer, la neutralité de Hofstede est facilement acceptée alors que la partialité de l'anthropologue mine la neutralité axiologique.

La méthode employée par Hofstede et Bond constitue ce que nous pouvons désigner par le terme général de test quant à l'existence ou l'inexistence d'influences culturelles ou non sur la gestion, car il ne répond pas aux questions fondamentales du pourquoi et du comment. Cependant, il répond si oui ou non il y a influence de la culture sur la gestion à la date de l'interview en donnant les traits généraux de cette influence.

ANNEXE 3 :
RAPPEL DES GRANDES IDÉES DE L'ÉTHIQUE PROTESTANTE
ET L'ESPRIT DU CAPITALISME DE WEBER

Avant de présenter l'exposé rhétorique de la méthode wébérienne, il est de mise de rappeler les grandes idées de *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme (L'ÉPEC)* de Weber (2003).

Tableau A - 1 : Grandes lignes de L'ÉPEC

Chapitre 1	<p>Weber expose des observations pour délimiter...</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'espace (Allemagne, Suisse, Écosse, Pays-Bas, Nouvelle Angleterre, Angleterre, France, Russie, Autriche, Hongrie), - le temps (l'époque de Weber comme point d'origine de l'étude), - l'étendue temporelle (depuis l'époque de Weber en régressant jusqu'à la Réforme), - les groupes religieux (les protestants, les catholiques, les calvinistes, les huguenots, les puritains, les juifs, les quakers, les mennonites). <p>Toutes ces observations servent à définir les limites de son investigation sociale et spatio-temporelle.</p> <p>Ce premier chapitre est une constitution du phénomène (donné) dans le schème kantien. Il s'agit donc d'une intuition fondée sur les statistiques actuelles (de son époque) pour montrer que les protestants sont plus riches et détenteurs d'entreprises et producteurs de richesse en comparaison avec les catholiques.</p> <p>Les protestants, qu'ils soient minoritaires ou pas, présentent cette particularité de richesse tandis que les catholiques, minoritaires ou pas, sont toujours en-deçà du niveau des protestants. À partir de ces observations, Weber veut percer le mystère de ce succès social. Weber était surpris du fait que les catholiques allemands, bien que minoritaires, n'arrivaient pas à atteindre le succès des juifs allemands tout aussi minoritaires. Weber réduit le succès - insuccès à un esprit religieux familial d'autant plus que les catholiques étudient les sciences humaines tandis que les protestants choisissent les sciences et les techniques.</p> <p>À son époque, on considérait que la misère des catholiques était liée à l'ascétisme du catholicisme et la richesse des protestants était expliquée par le protestantisme, ce qui pousse Weber à soutenir le contraire de cette idée véhiculée, à savoir que la richesse des protestants est justement liée à l'ascétisme protestant qui est à l'origine de l'émergence du capitalisme et que, si les catholiques sont restés pauvres, c'est parce que les autres se sont enrichis. Weber affirme que si Luther, Calvin, Voet et Knox étaient vivants à son époque, ils ne se reconnaîtraient pas dans ce qu'on appelait aujourd'hui (à l'époque de Weber) le progrès puisqu'ils étaient opposés à l'accumulation des richesses. Weber prend à témoin Montesquieu puisque ce dernier a affirmé que les Anglais ont réalisé des progrès plus que tout le monde dans la piété, le commerce et la liberté (libéralisme économique). Pour renforcer l'importance du problème, il pose même la question : Est-ce possible que leur supériorité commerciale et leur adaptation aux institutions politiques libérales soient connectées de quelque façon que ce soit à la piété que Montesquieu leur impute? (chap. I : phrase 86, p. 45) Weber actualise les propos de Montesquieu sous forme interrogatoire.</p>
Chapitre 2	<p>Weber refuse de donner une définition de l'esprit du capitalisme parce qu'il ne veut pas être prisonnier de ce concept dès le début de sa recherche, surtout que la quête de sa recherche est justement d'aboutir à l'esprit du capitalisme. Toutefois, pour donner une intuition première à cet esprit, Weber cite les leçons de morale prêchées par Benjamin Franklin² (1706 - 1790) parmi lesquelles, suivant un processus d'induction (schème transcendantal kantien), il situe l'esprit du capitalisme (chap. II : phrase 43, p. 51). Un esprit qui faisait rire les Allemands de l'époque et qu'on érigeait en confession de foi et en philosophie d'avarice.</p> <p>Weber cherche le singulier pour caractériser son objet et il voit dans ce prêche une éthique étrange dont les infractions sont considérées comme de l'irresponsabilité et la négligence du devoir. Weber oppose l'esprit du protestant Franklin à celui du catholique Fugger (mort avant l'émergence définitive du protestantisme) : le premier a une attitude éthique systématique colorée d'utilitarisme pour acquérir la richesse et la faire fructifier (le tout justifié par une référence à la Bible); le second est un opportuniste.</p>

² Ex. *Time is money. Remember that credit is money. The good paymaster is lord of another man's purse. Money is of the prolific, generating nature. Money can beget money, and its offspring can beget more, and so on.*

	<p>Weber oppose également son époque à celle de Franklin au niveau de l'économie, du marché, de la production... Il appert que si, aujourd'hui (à l'époque de Weber), les chercheurs de profit ne sont nullement critiqués, autrefois, en Nouvelle-Angleterre, en 1632, la communauté se plaignait d'eux. Un siècle plus tard, l'éthique de Franklin ne faisait sourciller personne.</p> <p>Weber fustige le marxisme pour ensuite mettre en opposition, «l'esprit capitaliste de Franklin» (l'inconnue X) avec celui de son époque et avec celui de l'époque précapitaliste (Rome, Asie). Il ressort que les capitalistes de l'époque précapitaliste et les capitalistes de l'époque wébérienne (la bourgeoisie) avaient un point commun, à savoir la poursuite égoïste et peu scrupuleuse de l'enrichissement pour l'enrichissement (chrématistique) et l'absence d'éthique (présente chez Franklin).</p> <p>Weber distingue d'un côté les capitalismes orientaux, romains, anciens et ceux tolérés en Italie par l'Église du capitalisme issu de la pensée de Franklin et de la bourgeoisie moderne. Il distingue aussi le capitalisme des aventuriers (les capitaines hollandais) de tous ceux tolérés par l'Église du capitalisme qui était justifié par une éthique dérivant du protestantisme.</p> <p>Ensuite, Weber s'intéresse aux obstacles que rencontrèrent les premières entreprises capitalistes qui émergèrent dans un milieu traditionaliste qu'il illustra par une série d'exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La main-d'œuvre payée à la pièce dans le but d'augmenter la productivité : les entrepreneurs qui agissaient selon le modèle d'action rationnelle en finalité (idéaltypique wébérien) ont obtenu des résultats négatifs; les ouvriers travaillaient pour satisfaire leurs besoins normaux et s'arrêtaient de travailler (idéaltypique : activité rationnelle en valeur) alors que leurs patrons s'attendaient à ce que la production journalière augmente. - Un salaire bas dans le but d'augmenter les profits : les salaires très bas offerts par les entreprises aux ouvriers n'arrivaient même pas à couvrir leurs besoins physiologiques, ce qui se répercute sur leur état émotionnel et physique, causant ainsi du sabotage de la machinerie (conséquences inattendues). <p>Weber introduit la notion de travail qui doit être exécuté comme étant une fin absolue en elle-même, c'est-à-dire un «appel» (chap. II : phrase 140, p. 62). Cette attitude dépend d'une éducation. L'auteur donne un exemple d'idéaltypique d'activité traditionnelle de son époque des ouvrières religieuses piétistes qui font leur travail selon les règles de l'art et la tradition profondément ancrée dans l'appel, et ce, peu importe le salaire, d'où la croissance de la performance des entreprises, condition nécessaire pour l'émergence du capitalisme. C'est pour cela que, au XVIIIe siècle, la main-d'œuvre méthodiste en Angleterre n'était pas harcelée pour ses idées religieuses, mais recherchée pour la qualité de son travail et les prix honnêtes pratiqués. Ainsi, ceux qui les persécutaient s'attaquaient à la destruction de leurs outils plutôt que de s'attaquer à eux.</p> <p>Weber présente par la suite le traditionalisme de son époque en s'inspirant des travaux de Sombart pour définir l'économie des besoins comme étant l'économie traditionaliste et l'économie d'acquisitions comme étant l'économie rationnelle illustrée par l'esprit du capitalisme de Franklin. Weber donne l'exemple de deux entreprises : une traditionnelle et une moderne qui vient la supplanter. La première est rationnelle en valeur mais traditionnelle en gestion. La seconde est rationnelle en finalité (chap. II : phrases 180 - 192, p. 66 - 67). Pour ces deux cas, Weber décrit les idéaltypes des deux entrepreneurs : le nouvel entrepreneur a intégré toutes les opérations de la chaîne logistique contrairement à l'entrepreneur traditionnel qui était en mode attente.</p> <p>Autrefois, les entrepreneurs ayant une activité rationnelle en valeur mais traditionnelle en gestion produisaient pour satisfaire les besoins de la communauté ont été supplantés par les capitalistes contemporains de Weber qui produisaient pour assurer les besoins de leur descendance. Cette lutte entre les deux types d'entreprises a été décrite par Weber dans les termes de l'évolution de Spencer (différenciation et spécialisation que Weber reformulera autrement) : l'instabilité des unités homogènes, la multiplication des effets et la ségrégation ainsi que la compétition prennent une place centrale dans la formation des groupes sociaux, la survie du plus fort (ou du mieux adapté).</p> <p>Weber remontera au XIIIe siècle aux idées de Saint-Thomas d'Aquin traitant de l'activité mercantile et l'accumulation des richesses, l'usure et les positions officielles de l'Église. Ces dernières étaient opposées à la chrématistique, mais étaient tolérées dans une perspective séculière. Weber se pose la question suivante : Comment cette activité qui était à peine tolérée par l'Église catholique est devenue au temps de Franklin un «appel» dans le sens de l'esprit du capitalisme ?</p> <p>Weber se refuse d'opposer les riches cités italiennes à l'économie monétairement florissante aux contrées vides de Pennsylvanie à l'économie de troc. Pourquoi alors cet esprit capitaliste de Franklin est apparu dans un désert économique protestant et puritain et non dans les cités catholiques opulentes de la Méditerranée ? Weber tire sa réponse de Sombart : la vie économique moderne dans son ensemble est fondée sur le caractère saillant du rationalisme économique, notamment la productivité du travail et la subordination de la production à la pensée scientifique. Weber déplace la discussion du terrain de la pensée capitaliste à celui de la rationalisation qui</p>
--	---

	<p>devient alors le nouvel axe de discussion de l'esprit du capitalisme et de sa genèse, notamment au cours de la période de Saint-Thomas d'Aquin qui finit au siècle de Franklin.</p> <p>La rationalisation est présentée par Weber comme étant un phénomène intellectuel et social ayant débuté à l'époque romaine en ce qui concerne le Droit. La philosophie rationnelle est maintenue active dans les sphères éclectiques même en pays catholiques sans aucune influence sur la masse. La rationalisation a également touché l'État moderne et la religion elle-même. C'est un concept historique qui couvre tous les aspects de la vie.</p>
Chapitre 3	<p>Le concept de l'appel sous la plume de Weber constitue le Big Bang du Protestantisme et des autres phénomènes qu'il a induits. Il s'inscrit dans la logique de l'idéaltype du changement social de Weber. Luther explique sa démarcation de l'église catholique par l'appel. Pour justifier ce dernier, il s'est appuyé sur une relecture de la Bible (Ancien et Nouveau Testaments) qui lui a permis, dans un premier niveau, de contester le rôle de l'église catholique et de libérer les fidèles chrétiens du joug ecclésiastique. Du coup, les protestants se dotent d'une morale justifiant les activités quotidiennes comme étant une décision divine. Ce divorce avec le catholicisme est justifié en long et en large par des arguments théologiques³.</p>
Chapitre 4	<p>Weber présente la naissance des différentes sectes protestantes grâce à la rationalisation théologique de la doctrine du Salut. Luther, étant une figure charismatique, avait besoin d'autres figures emblématiques pour continuer le mouvement qu'il avait lancé. C'est en celle de Calvin que le protestantisme évolue en calvinisme qui devient le principal adversaire du catholicisme. Le calvinisme introduit la doctrine de la prédestination et la transcendance divine. Weber oppose le catholicisme et le calvinisme via les justifications des étapes 4-5 du changement social. Le calvinisme élimine les dernières formes survivantes de la magie dans le catholicisme (chap. IV : phrase 94, p. 105). La rationalisation de la religion est poussée à l'extrême, laissant l'homme face à Dieu, à Ses décrets et en la foi exclusive en Lui. C'est la naissance d'un individualisme désillusionné et pessimiste.</p> <p>Le second volet du calvinisme touche l'amour de Dieu et le chrétien élu doit suivre les commandements divins au meilleur de ses capacités. Comme Dieu recommande que la vie sociale doive être organisée autour de Ses commandements, la vie du calviniste doit être au service de la gloire de Dieu. Ce caractère permet au Calviniste de rationaliser sa vie quotidienne au sein de sa communauté donnée par la loi naturelle. Le travail devient alors un moyen de promotion de la gloire de Dieu.</p> <p>Ensuite, Weber expose le méthodisme et les sectes baptistes. C'est dans ces dernières qu'il signale le lien existant entre leur théologie, leur éthique et l'enseignement de Franklin. C'est aux sectes baptistes que revient le privilège de créer l'esprit du capitalisme. D'après Weber, le piétisme et le méthodisme sont considérés des mouvements secondaires qui ont dévié du protestantisme alors que le calvinisme et le mouvement baptiste (les baptistes, les mennonites et les quakers) constituent une seconde source indépendante de l'ascétisme protestant.</p> <p>La caractéristique du mouvement baptiste est le rejet de la prédestination. Seuls les adultes qui ont gagné leur foi sont baptisés. Pour être sauvé, il faut prendre possession du don de Dieu, car la révélation divine pour les baptistes est continue et la vie doit être inspirée de la vie des premières communautés chrétiennes et de celle des Apôtres, ce qui signifie l'inutilité de l'église, des sacrements et seul le fidèle baptisé newborn guidé par sa propre lumière intérieure doit mener une vie exemplaire qui lui garantit son salut. De ce fait, il renonce à la politique et au port des armes et doit mener une vie focalisée sur la devise «Honesty is the best policy» (chap. IV : phrase 507, p. 151) qui se retrouve chez Franklin.</p> <p>Ces différentes sectes baptistes ont renforcé l'individualisme que l'on retrouvera dans le capitalisme. Elles ont libéré les énergies pour mener une vie où l'honnêteté est un principe sacro-saint qui est à l'origine de la confiance, la base du fonctionnement de l'entreprise capitaliste. Finalement, ces mouvements ont transformé la vie des saints et la vie des moines en un modèle à suivre dans la vie de tous les jours pour tout le monde. En d'autres termes, ils ont laïcisé et vulgarisé la vie monastique.</p>
	<p>Conformément à sa méthode d'opposer le point de vue d'une secte à celui d'une autre, Weber expose la</p>

³ Le processus du changement social ayant abouti à l'émergence du Protestantisme est résumé dans le schéma d'Allan (2010) modifié par nous et présenté dans la section sur le changement social webérien. Le chapitre 3 de Weber traite des étapes 3-4-5. Les étapes 1-2 consistent à montrer un état des lieux (le catholicisme avant la Réforme). L'étape 3, c'est la critique ouverte de l'Église catholique par Luther. Les étapes 4-5 consistent en la justification fondée sur une réinterprétation de la Bible qui va donner naissance à l'étape 1' qui est le protestantisme indépendant du catholicisme (étape 1).

<p>Chapitre 5</p>	<p>pensée des différentes sectes puritaines aussi bien en Angleterre, en Allemagne, en Hollande qu'en Nouvelle Angleterre. Il concentre alors son exposé sur deux composantes fondamentales du capitalisme, à savoir le travail et l'accumulation du capital.</p> <p>Saint-Thomas d'Aquin soutient que la place de chaque homme dans la société se fait selon une cause naturelle fortuite (contingente en termes scholastiques). Pour Luther, la place d'un homme dans la société relève de la volonté divine. Chacun est appelé à accepter sa condition comme dictée par Dieu. Selon le puritanisme, l'homme peut accumuler deux appels et peut se contenter de ne répondre qu'à un seul, celui qui assure le maximum d'utilité à la communauté. Les puritains suivent une rationalisation qui se fonde sur le pragmatisme et l'utilitarisme. Ils exploitent la place de l'homme comme étant une spécialisation des tâches (idée reprise par Adam Smith) au sein de la société. Tout le monde doit travailler pour se nourrir, y compris les riches. Une personne qui accepte sa condition sociale comme étant un appel divin doit être méthodique, doit maîtriser sa tâche et ses gestes afin de produire des biens de meilleure qualité pour répondre à ses besoins et à ceux de la collectivité. Comme elle est honnête, elle perçoit un salaire qui correspond à la satisfaction de ses besoins. Ce n'est pas quelqu'un qui va se révolter contre ses conditions de travail. C'est avec ce genre de main-d'œuvre que les premières entreprises capitalistes voient le jour.</p> <p>L'accumulation des richesses est proscrite à la fois par le catholicisme et le protestantisme. Toutefois, selon Barclay (1648 - 1690), il ne faut pas rejeter une richesse rationnelle (richesse issue d'un travail répondant à l'appel divin), mais il faut lutter contre l'usage irrationnel de la richesse. La richesse doit être fructifiée pour la gloire de Dieu. Quand l'acquisition de la richesse est rendue rationnelle dans l'ascétisme puritain et la consommation réduite aux stricts besoins légitimes, l'acquisition du capital devient inévitable, ce qui est à l'origine de l'investissement dans de nouvelles entreprises afin de faire fructifier cette richesse. Weber présente des exemples à ce sujet.</p> <p>L'enthousiasme puritain fut suivi d'une période d'accumulation des richesses chez les puritains qui correspond à la première Révolution industrielle en Angleterre (1780 - 1810). Ainsi, Weber boucle toute la période commençant avec Luther et finissant avec la première Révolution industrielle. Il termine son chapitre en signalant que, à l'époque de Franklin, l'esprit du capitalisme ne représentait que la partie utilitariste et que les racines religieuses de cet esprit avaient cessé d'exister.</p> <p>Weber met en valeur le passage de l'éthique religieuse protestante à l'esprit du capitalisme en suivant le développement de la rationalisation (la pensée orientée vers l'action pratique ou en valeur) à travers les différentes sectes et époques, ce qui lui a permis de trouver le point-charnière du passage entre l'accumulation des premières richesses en Angleterre et la première Révolution industrielle. L'émergence de l'esprit capitaliste n'est pas due à un seul facteur causal, mais à plusieurs dont l'éthique protestante qui a justifié aux individus de mener le travail pour le travail et d'accumuler les richesses pour la gloire de Dieu et les réinvestir pour le bien de toute la communauté. De plus, la rationalisation qui est connue dans le domaine de la philosophie et qui était déjà en action dans le domaine du Droit depuis l'époque romaine et qui a été adoptée par les sectes protestantes après la Réforme luthérienne, est passée du religieux à l'économique. Cette rationalisation mène au désenchantement (le magique qui disparaît) et prévoit les conséquences néfastes de la rationalisation à outrance.</p>
--------------------------	---

ANNEXE 4 :
PRÉSENTATION DES IDÉES DE *THE PROTESTANT ETHIC AND MODERNIZATION: A COMPARATIVE VIEW*

Dans *The protestant Ethic and Modernization*, Eisenstadt (1968) propose 18 articles de chercheurs et de théoriciens culturels dont les travaux s’inscrivent dans le sillage initié par Weber lorsqu’il a écrit *L’ÉPEC* et son programme de recherches sur la sociologie des religions ainsi que les critiques à son encontre. Cet ouvrage décrit la méthode comparative d’inspiration wébérienne que certains auteurs ont pris pour une interprétation de l’éthique protestante (Disselkamp, 1994) alors qu’elle est une perfection de l’éthique protestante destinée à ôter les exagérations des idéaltypes wébériens pour les remplacer par des idéaltypes historiquement définis.

Tableau A - 2 : Présentation des articles de *The protestant Ethic and Modernization*

Partie 1 (2 articles)	<p>D’une part, le premier article d’Eisenstadt est consacré à la méthode comparative de Weber ou inspirée des travaux de Weber mais enrichie par les apports d’une certaine critique initiée par la controverse Troeltsch-Holl et sur laquelle les historiens ont apporté des éclairages nouveaux destinés à placer l’éthique protestante dans son cadre spatio-temporel afin de mieux situer l’éthique puritaine dégagée par Weber. La méthode comparative proposée par Eisenstadt est fondée sur les «capacités de transformation» de l’éthique protestante qui a pour fonction première celle d’une clef de lecture des autres phénomènes sociaux analogues dans d’autres cultures (islamiques, bouddhistes ou confucéennes).</p> <p>En fait, la première partie de l’article est consacrée à l’apport de Tawney (1936) et à sa défense «sympathique» de <i>L’ÉPEC</i>. Ce dernier, chercheur historien économique doté d’une objectivité irréprochable, reproche à Weber des défauts, des silences, des exagérations mais aussi la validité de certains aspects de son travail. Il prend ses distances de Weber en redéfinissant le problème général que <i>L’ÉPEC</i> traite d’un point de vue et que Tawney (1936 : 7-8, traduction libre) traitera différemment :</p> <p style="padding-left: 40px;">La religion a influencé, à un degré qu’il est aujourd’hui difficile d’apprécier, les perspectives sociales des hommes. Les changements économiques et sociaux ont agi puissamment sur la religion. Weber, comme il était naturel au regard de ses intérêts particuliers, a insisté sur le premier point. [...] Il n’a effleuré le second point qu’en passant.</p> <p>Alors que l’approche wébérienne est centrée sur ce qui se passe au niveau de la raison (maximes puritaines et maximes du type capitaliste), celle de Tawney se fonde sur ce qui s’est passé réellement dans la nature sociale. Entre ce qui se passe dans la nature sociale et ce qui se passe dans la raison des hommes, comme disait Kant, il y a un hiatus. S’agit-il d’un triomphe de l’histoire sur la sociologie wébérienne telle qu’elle s’accommode avec l’histoire? Car Burdeau (1979) considère que les historiens ont minimisé l’apport de la Réforme développé dans <i>L’ÉPEC</i> de Weber à l’histoire du capitalisme. Eisenstadt retient de Tawney ce qu’il croit être le noyau (fond de vérité) que tous les critiques de Weber n’arrivent pas à rejeter, à savoir le processus détaillé du changement des motivations au sein des groupes puritains pour s’accommoder avec la laïcisation, le pluralisme, la tolérance et l’emphase sur les motifs économiques. Ceci mène au second stade de la controverse inaugurée par Troeltsch et Holl et continuée par Trevor-Roper, Luthy et Walzer; des historiens ou des auteurs intéressés par l’histoire dont l’objectif premier n’est ni de confirmer ni d’infirmer la «thèse de Weber»⁴, mais d’étudier l’impact de certains groupes religieux sur l’histoire de l’Angleterre ou de l’Europe en général durant les XVI, XVII et XVIII^e siècles. D’un côté, Trevor-Roper et Luthy dénie la validité de <i>L’ÉPEC</i> au domaine économique en Europe, le développement économique serait indépendant</p>
------------------------------	---

⁴ Eisenstadt l’appelle thèse de Weber. Nous préférons le terme d’énoncé de Weber en nous référant à Popper pour cela qui considère toute théorie comme énoncé et si cet énoncé est falsifiable, il est alors scientifique ; s’il n’est pas falsifiable, alors il est dogmatique (Popper, 2002).

	<p>du protestantisme. D'un autre côté, ils atténuent leur position avec les contre-exemples de la Hollande et des pays scandinaves.</p> <p>En fait, ce qui est à retenir touche la transposition de l'énoncé wébérien par Luthy au domaine politique. Il trouve ainsi que le protestantisme a eu un impact important sur le pouvoir politique grâce à la légitimation fondée sur la Bible et sur le développement du pluralisme comme conséquence de la contre-réforme et la guerre des religions. En résumé, la Réforme est un mouvement prenant son origine à la même source que les autres mouvements qu'a connus l'Europe à sa sortie du Moyen Âge, à savoir le développement du capitalisme, l'émergence des États de la Renaissance, l'absolutisme, la crise générale du XVIIe siècle, le développement de la laïcité et les progrès de la science. Si bien que la Réforme (i.e. le protestantisme) n'a rien apporté au développement de ces mouvements. Par contre, elle a contribué à éroder, sinon affaiblir, le cadre traditionnel de la société européenne.</p> <p>Les groupes responsables de ces mouvements (carriers) sont les humanistes (ex. Érasme), les commerçants internationaux (ex. Fugger) et les réformateurs religieux (ex. Luther, Zwingli et Calvin). Chacun a apporté le changement dans son domaine. Aucun effet direct du protestantisme ne peut être relevé dans le domaine politique, économique et scientifique. Cependant, le protestantisme a eu des effets sur la restructuration de la société européenne en général. Cette restructuration n'a porté ses fruits qu'après la contre-réforme. Après son échec et après la contre-réforme, le protestantisme s'est amplement transformé pour créer un impact en direction de la modernité.</p> <p>D'autre part, le second article d'Andreski consacré au statut de la sociologie wébérienne et son fondement philosophique est une critique sévère de la «médiocrité»⁵ méthodologique de Weber suivie d'un encensement de la sociologie substantive wébérienne. Il reconnaît ses trois apports fondamentaux comme ses prédécesseurs, à savoir le paradigme de la réduction des concepts sociaux à l'action des individus, le paradigme de la neutralité axiologique et le paradigme de l'idéaltype.</p> <p>Au niveau de l'idéaltype et le type pur, en parlant d'un cheval, Andreski apporte une approche extrêmement utile au sujet de la différence qui ne se trouve pas au niveau de «l'abstraction de la connotation mais dans le caractère déterminé de la dénotation». Nous précisons qu'ici Andreski se réfère à la connotation et à la dénotation au sens sémiologique de Barthes. La typologie, puisque l'idéaltype relève d'elle, n'est pas une invention de Weber, précise Andreski qui convoque Pareto⁶, les sciences naturelles et la physique qui font pleinement usage de concepts issus d'une idéalisation extrême.</p> <p>Cependant, Andreski récuse l'idéalité des idéaltypes de Weber du fait qu'ils sont issus de la réalité observable. L'originalité des idéaltypes de Weber, c'est leur construction pour une sociologie substantive, c'est-à-dire pour leur rôle à jouer dans la conduite du raisonnement et du déroulement des actions dans la perspective explicative wébérienne. Andreski admire certains idéaltypes comme éclairants et rejette d'autres comme inutiles. Il donne l'exemple des formes de rationalité et les formes d'action.</p> <p><i>Nous retenons d'Andreski la référence à la philosophie allemande de l'époque pour élaborer notre travail au sujet de L'ÉPEC, notamment l'école néokantienne en vogue à l'époque. Suite à la suggestion d'Andreski, nous estimons qu'il faut se munir de la pensée néokantienne pour saisir L'ÉPEC, car elle se trouve en toile de fond dans le texte. Par contre, nous ne partageons pas l'idée de rejeter les idéaltypes de la rationalité de l'action car, justement, dans L'ÉPEC, la naissance du premier capitalisme puritain (la première génération des puritains selon Weber) est une rationalisation en valeur alors que les générations méthodistes ont commencé à goûter à l'enrichissement dû à une rationalisation en but. C'est justement ce basculement de la rationalité en valeur vers la rationalité en but qui a permis l'émergence d'un capitalisme moderne!</i></p>
<p>Partie 2 (8 articles)</p>	<p>La seconde partie de Fischhoff⁷ commence par un exposé copieux et objectif de l'histoire de la controverse au sujet de L'ÉPEC sous sa plume et celle de divers historiens (Luthy, Walzer, Willems⁸, Burell...). Tous les</p>

⁵ Dénigrement d'Andreski lui-même.

⁶ Andreski, en citant l'exemple de Pareto au sujet du mouvement sans résistance emprunté à la physique, se situe au niveau de la faculté de la connaissance de Kant ; la raison, qui ne légifère pas dans cette faculté, a pour fonction d'assurer aux concepts de l'entendement le maximum d'unité (Deleuze, 1963) alors que les idéaltypes se situent dans la faculté de désirer et la raison dans ce cas précis n'a pas la même fonction dans la faculté de connaître, mais a pour fonction de légiférer. En bref, l'idéaltype, artefact construit par la faculté de désirer diffère de l'idée d'extension et d'unité développée par la raison dans la faculté de connaître.

⁷ Fischhoff, en fait, présente la controverse en long et en large ainsi que l'évolution de la recherche inspirée de Weber.

	<p>participants à la controverse sont nommés et jugés en commençant par ceux du vivant de Weber et en terminant par ceux de chaque décennie depuis celle des années 1920. Weber a entretenu la controverse jusqu'à sa mort, tout en reconnaissant le bienfondé de certaines critiques et tout en défendant sa position en créant des notes de bas de page que certains critiques jugent comme étant un second livre. Fischhoff expose la géométrie variable des objectifs de <i>L'ÉPEC</i> qui, au fur et à mesure que le temps passe, devient un simple début d'un programme de recherche plus important englobant toute la culture occidentale. Cependant, dans ce programme, le rapport calvinisme/capitalisme devient la clef de voûte morale et intellectuelle de la modernité.</p> <p>Traitant la controverse sous différents aspects, Fischhoff rejette les critiques dues à une incompréhension de <i>L'ÉPEC</i>, conforte ceux qui partagent partiellement les conclusions de Weber en faisant la narration de ce que Weber a voulu bien dire. Pourtant, Weber lui-même n'échappe pas à la critique de Fischhoff, notamment au niveau de l'usage des idéaltypes et leur usage dans la sociologie wébérienne qui est, avant tout, une perspective de compréhension et d'explication. Le recours aux idéaltypes ignore le temps chronologique⁹, ce qui constitue au niveau de la connaissance historique un défaut majeur. Les exagérations/accrémentations des traits donnent des emphases à des aspects mineurs et minimisent des aspects majeurs. Fischhoff cite explicitement les simplifications excessives dans la construction de l'éthique protestante, les sectes (calvinistes, puritaines, piétistes, méthodistes et anabaptistes). Selon Fischhoff (1968 : 79), ce genre de littérature fondée sur les idéaltypes ne plaît pas aux historiens qui tendent à «réifier les facteurs d'un élément particulier d'une époque historique».</p>
<p>Partie 3 (8 articles)</p>	<p>La troisième partie constitue une illustration de la méthode comparative wébérienne avec des exemples dans les pays islamiques d'Afrique du Nord (Gellner), d'Asie du Sud-Est (Geertz), bouddhistes comme Ceylan - le Sri Lanka depuis 1972 - (Ames) ou le Japon (Bellah)... Cette partie est toutefois coiffée par l'article de Bellah qui donne certaines réflexions sur la possibilité d'appliquer la méthode comparative wébérienne en Asie. Il insiste toutefois sur un seul aspect qui est celui traité par Weber dans <i>L'ÉPEC</i>, à savoir celui de la motivation au niveau de l'entreprise et du travail, c'est-à-dire dans le champ économique produit par l'interaction des facteurs culturels, les croyances religieuses et les comportements sociaux. La recherche comparative consiste à retrouver alors dans un milieu culturel un groupe social ayant des croyances religieuses différenciées et doté d'un ethos particulier qui lui permet de réussir dans le domaine économique.</p>

⁸ Nous considérons l'article de Willems («Culture Change and the Rise of Protestantism in Brazil and Chile») dans Eisenstadt (1968) comme relevant de la sociologie wébérienne et ne devant guère être logé dans cette partie, mais dans une catégorie particulière, à savoir celle de la vérification de la thèse wébérienne dans des pays catholiques soumis aux tensions du modernisme au XX^e siècle.

Selon nous, la méthode comparative élaborée par Eisenstadt a deux fonctions correspondant à deux statuts différents :

- Quand cette méthode est appliquée dans un pays chrétien relevant de la civilisation chrétienne, la méthode comparative devient une abduction au sens de Peirce. Elle est objet de vérification dans un domaine de définition chrétien.
- Quand cette méthode s'applique à des pays non chrétiens, la méthode comparative devient une clef, un idéaltype avec lequel nous mesurons les écarts constatés entre le domaine chrétien et le domaine non chrétien soumis à l'étude.

⁹ Nous reviendrons sur l'aspect du temps et de l'espace quand nous présenterons les analogues fictifs de *L'ÉPEC* et de certains résultats présentés par Eisenstadt.

ANNEXE 5 :

PRÉSENTATION DE LA MÉTHODE D'EISENSTADT

Pour mieux saisir la méthode comparative d'Eisenstadt (1968), nous proposons de l'exposer avec le détail nécessaire en répondant aux trois problèmes formulés ci-après comme exigence d'application :

Tableau A - 3 : Réponse aux trois problèmes formulés

<p>1. Qu'est-ce qui est au sein d'une religion ou idéologie et qui crée ou contribue à l'existence de capacités transformatrices?</p>	<p>La réponse d'Eisenstadt se confond en gros avec l'idéaltype de la secte puritaine tel qu'il ressort de L'ÉPEC de Weber. Eisenstadt énumère les traits importants de cet idéaltype, à savoir...</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'importance de l'ici-bas et l'importance de l'Au-delà (aimer la vie ici-bas et gagner Dieu dans l'au-delà; transcendantalisme); • L'emphase sur l'individu, son action individuelle et sa responsabilité (en d'autres termes sur sa liberté); • La relation directe entre l'individu et la tradition sacrée et le rapport direct entre l'individu et Dieu. Ceci donne à l'individu l'autonomie de légitimer toutes les actions nouvelles à entreprendre et la possibilité de progresser face aux nouveautés. Ceci a permis aux groupes protestants de s'orienter vers une ouverture sur la société entière et de développer une «autosuffisance» au sein de la société et de créer eux-mêmes leur propre identité, leur statut et leurs symboles.
<p>2. Dans quelle direction de telles capacités transformatrices peuvent-elles se développer?</p>	<p>Weber n'a pas répondu à cette question. Cette affirmation rejoint déjà la remarque faite par Tawney. Cependant, ce dernier a considéré que cette question ne relevait pas des intérêts de Weber mais des siens. Ici, Eisenstadt introduit l'histoire du protestantisme et ses composantes examinées par des historiens afin de mettre en valeur, dans le temps et l'espace, les effets historiquement définis. L'énoncé webérien est rejeté, mais la demande en liberté des groupes protestants a eu des effets importants au XVI et XVII^e siècles quand il y avait une crise ouverte de «l'État versus la société». Les gouvernants protestants nécessitaient d'abord une nouvelle source de légitimation de leur pouvoir et la création de nouveaux symboles pour leur identité nationale ensuite. Eisenstadt résume les effets des groupes protestants durant ces deux siècles que Weber a brossés en idéaltypes pour signaler ce que les historiens ont dégagé dans la sphère politique avec l'émergence de nouvelles institutions politiques fondées sur l'idée de covenant/contrat, de nouvelles lois incorporant des principes défendus par les Protestants. Ainsi, la flexibilité, la tolérance, la responsabilité des sectes protestantes se sont retrouvées institutionnalisées par/dans les nouvelles lois promulguées. Eisenstadt se permet même de faire une comparaison entre les pays catholiques et les pays protestants.</p> <p>Les effets transformatifs du protestantisme que Weber a traités dans L'ÉPEC se résument à ceux sur le travailleur puritain et l'entrepreneur puritain auxquels Eisenstadt ajoute trois effets économiques spécifiques dégagés par les historiens, notamment Luthy, à savoir...</p> <ul style="list-style-type: none"> • La définition de nouveaux rôles, buts économiques et collectivités non liées aux cadres politique et économique existants. • Les provisions légales permettant de donner à ces rôles, buts et collectivités la légitimité et les ressources. <p>Le développement de nouveaux types de motivation pour les internaliser et s'identifier avec ces nouveaux rôles. Eisenstadt se permet aussi de donner la répartition géographique de ces effets aussi bien en pays catholiques qu'en pays protestants.</p>
<p>3. Quelles sont les conditions dans la société au sein de laquelle de tels groupes religieux ou idéologiques qui facilitent ou empêchent l'institutionnalisation de telles capacités transformatives?</p>	<p>Dans la réponse à cette question, Eisenstadt semble généraliser en présentant autrement ce qu'il a présenté en répondant à la question 2. Ainsi, l'autonomie relevée par Weber dans la secte puritaine devient une autonomie de l'État, mais Eisenstadt ne mentionne jamais l'État, c'est nous qui le faisons. L'autonomie est la source de l'émergence de nouvelles institutions qui, sans déranger les institutions existantes, jouent de nouveaux rôles. Les sphères culturelle, politique et sociale dotées d'une telle autonomie se mettent à se moderniser plus vite dans les pays protestants que dans les pays catholiques. Ensuite, au sein de la constellation protestante, il y a une différence de vitesse de modernisation due justement à des différences de l'assiette et des conditions politiques d'origine.</p>

La méthode comparative, une clef de lecture des nouveaux cas selon Eisenstadt, est directement tirée des réponses à ces trois problèmes. En fait, ce que propose Eisenstadt n'est autre qu'une méthode fondée sur un idéaltype du même genre que celui de *L'ÉPEC* :

- La réponse au problème 1 est constituée par l'idéaltype wébérien de la secte puritaine de *L'ÉPEC*.
- La réponse au problème 2 s'inscrit en principe dans la formulation du problème de *L'ÉPEC* tel que redéfini par Tawney et qu'Eisenstadt a enrichi par l'apport des historiens intéressés par les rapports entre le protestantisme et le capitalisme. L'exposé des réponses à cette question est un idéaltype qui s'inscrit dans un analogue fictif spatio-temporelle destiné à montrer qu'il y a un décalage entre la demande en liberté des groupes protestants et les effets constatés dans les différentes sphères d'abord politique, ensuite sociale et, enfin, culturelle.
- La réponse au problème 3 décrit les conditions générales des sphères autonomes précitées régies au sein d'un État qui monopolise la violence et protège la légalité (il est implicite dans l'exposé d'Eisenstadt) après avoir répondu aux différentes demandes en liberté des groupes sociaux, y compris les groupes protestants. Nous pensons qu'Eisenstadt s'est inspiré de la *Critique de la raison pratique* de Kant, notamment au niveau de son objectivité qui exige qu'il y ait un État ayant le monopole de la violence. Les changements sociaux (institutions, collectivités) avec de nouveaux buts sociaux et une nouvelle motivation qui surviennent puisent leur légitimité dans la loi et cohabitent avec les institutions et les collectivités préexistantes. En plus simple, la société est en mesure de progresser, de corriger ses défauts, d'affronter de nouveaux problèmes et de trouver des solutions en interprétant la loi, en l'abrogeant ou en la changeant légalement.

ANNEXE 6 : **QUELQUES ÉCLAIRCISSEMENTS AU SUJET DE LA MODERNISATION**

Plus d'une double décennie d'un taux de croissance supérieur à 10%, la Chine a réalisé un miracle économique par sa croissance exceptionnelle. Rien d'étonnant dans les commentaires faisant de «la Chine, le nouveau Japon» (ex. Shenkar, 2006) en raison du souvenir du rythme de croissance qu'a connu ce dernier après la Seconde Guerre mondiale pour devenir la seconde économie du monde, talonnant de près les États-Unis pendant quelques décennies avant de s'incliner en 2011 devant la Chine et en 2012 devant l'Inde.

Même en ce début du XXI^e siècle, certains continuent de juger la modernisation (modernisme) d'un pays par son degré d'industrialisation et sa santé économique. L'aspect économique de la modernisation l'emporte de loin sur les autres aspects et ceci ne date pas d'aujourd'hui, mais bien du XIX^e siècle quand les auteurs comme Marx, Durkheim et Weber ont disserté sur le sujet. D'ailleurs, *L'ÉPEC* n'est autre qu'un essai destiné à faire le lien entre une maxime (valeur) religieuse et l'esprit capitaliste animant le modernisme du XIX^e et du début du XX^e siècle.

Au XIX^e siècle, la maîtrise de la vapeur comme source de travail a vu la productivité atteindre des niveaux nettement supérieurs à ceux de la productivité artisanale et des changements saillants au niveau des transports et des communications. Le rythme de la voile obéissant au gré des vents est remplacé par l'assurance et la vitesse de la vapeur en mer comme sur terre ; ce qui entraîne une économie de temps, un changement radical dans les délais et la ponctualité des livraisons, des communications, mais aussi dans le volume de plus en plus grandissant des marchandises en mouvement.

L'industrie naissante en transformation amène avec elle de nouvelles infrastructures portuaires et terrestres (gares, lignes de chemin de fer, lignes de télégraphes, électricité), de nouvelles zones ouvertes à la prospection minière ou l'exploitation agricole et sylvicole. Une dynamique économique entraînant des mouvements démographiques des campagnes vers les nouveaux foyers de croissance engendrant, à son tour, une dynamique urbaine sans précédent dans l'histoire de l'Europe et de l'Amérique du Nord. Généralement, c'est l'aspect économique qui devient associé au modernisme et au processus de modernisation au point qu'il devient l'arbre qui cache la forêt. En effet, cette activité économique n'aurait jamais pris naissance s'il n'y avait pas des États en place; s'il n'y avait pas de droits garantissant la propriété privée; s'il n'y avait pas de liberté de choix de mouvement, s'il n'y avait pas une justice commutative, une justice distributive, une justice accumulative et un pouvoir exécutif qui veille sur les arrêts de justice.

En fait, la modernisation ne se réduit pas à la seule économie. La modernisation est un processus pluriel et ce dernier est en marche pour le cas de l'Europe depuis le Moyen Âge et, précisément, depuis l'intronisation de Charlemagne comme empereur d'Occident en l'an 800. Ce processus pluriel opère à différentes vitesses : C'est à la fin du Moyen Âge que son fonctionnement a pris de l'ampleur à la suite d'une crise de l'État et de la société européenne (Tawney, 1936; Aron, 1969) et c'est la réforme luthérienne par sa violence et sa profondeur qui remettra en question le statut du Roi dont le pouvoir doit être contenu par le droit, le statut de l'État qui doit garantir la liberté de choix et d'autonomie des sujets... Les réponses apportées par l'Angleterre à tous ces problèmes de crise sont d'abord d'ordre politique (distinction des pouvoirs législatif, exécutif et judiciaire largement vulgarisée par Montesquieu); ensuite, d'ordre social et, enfin, d'ordre économique sans oublier un ordre du savoir intellectuel que l'Europe de la Renaissance et de l'Âge classique a su organiser et diffuser grâce à l'imprimerie. Il y a un décalage temporel entre les réponses apportées par l'Angleterre comme l'a présenté Eisenstadt en reprenant les auteurs qui avaient examiné le sujet. Weber s'est intéressé dans *L'ÉPEC* au seul esprit économique tandis qu'Eisenstadt a placé l'ordre économique au sein des ordres politique et social et intellectuel qui, sans ces trois derniers, n'aurait pas émergé avec la vigueur que nous connaissons.

Nous pouvons résumer les changements engagés depuis la réforme luthérienne jusqu'aux révolutions américaine, française et kantienne comme ayant abouti à l'émergence des institutions qui sont à la base de la démocratie libérale. Donc, Eisenstadt élargit la méthode wébérienne fondée essentiellement sur l'ordre économique en l'enrichissant par les ordres politique, social et intellectuel/idéologique (le Savoir). En bref :

1. L'émergence d'un État sur un espace géographique délimité. Cet État répond à la définition wébérienne et kantienne (monopole de la violence et de la bureaucratie).
2. La règle de la Loi (*Rule of the Law*) qui a pris naissance dans la France monarchique de l'Ancien Régime (Fukuyama, 2011).
3. Un gouvernement (pouvoir exécutif) responsable sanctionné par l'urne.

La démocratie libérale elle-même, étant un processus qui a la capacité de promulguer les lois et de les perfectionner et dont l'horizon est toujours le contrat social¹⁰, a eu une longue gestation durant l'Âge classique (XVII et XVIII^e siècles) avant d'émerger avec les révolutions américaine, française et kantienne, toutes contemporaines. Le XIX^e siècle serait l'objectivisation (concrétisation/traduction) des Idées en

¹⁰ Consulter à cet effet l'annexe 7 traitant de l'apport de Rousseau.

institutions fonctionnelles pour accompagner la révolution industrielle naissante au sein d'États dits modernes.

Ceci dit, toute comparaison rapide entre l'Europe et l'Orient (Chine/Japon) fait ressortir que ce dernier, sur le plan des institutions, des normes et des valeurs, était en avance sur l'Europe moderne même. La Chine avait un État moderne depuis la création de l'Empire par la dynastie Qin en 221 avant J.-C. et sa routinisation par la dynastie Han (206 avant J.-C. – 220). Le Japon avait également un État moderne répondant à la définition wébérienne, doté même d'une Constitution en XVII articles, et ce, à partir du VII^e siècle! C'est pour dire que la Chine et le Japon, face aux tensions du modernisme, avaient, d'une part, certaines institutions modernes produites par leur culture bien des siècles avant l'Europe, notamment l'État dans le sens wébérien, les normes, la langue et une bureaucratie et, d'autre part, manquaient cruellement d'autres, notamment, d'abord, l'institution du savoir traduit en techniques et technologie à l'origine de leur supériorité de projeter une force militaire à travers les mers; ensuite, l'État de droit (la règle de la Loi) et, enfin, la responsabilité du gouvernement.

Bien sûr, la Chine avait un ordre politique qui ne correspondait pas aux ordres politiques connus en Europe. L'absolutisme de l'Empereur ne correspond pas à l'absolutisme de Louis XIV. Cependant, l'Empire des Han a certains traits communs avec la monarchie absolue de Louis XIV. En Europe, la source de la Loi dans les temps prémodernes était d'ordre divin alors que, en Chine, l'Empereur représente la seule source de loi positive que lui-même promulgue. Signalons que le mandarinat chinois a des traits communs avec la bureaucratie de l'Ancien Régime¹¹.

¹¹ Notre travail comparatif prend donc comme centre d'intérêt les valeurs et les idées culturelles de la Chine, leur traduction en institutions politiques et sociales, notamment celle de l'État impérial et celle de la formation des gestionnaires impériaux (mandarinat). C'est grâce à l'institution de l'État impérial et à l'institution de la formation des cadres gestionnaires que nous faisons le lien entre le passé antique de la Chine et son actualité.

ANNEXE 7 : **APPORT DE ROUSSEAU**

L'apport de Rousseau marque une rupture avec la pensée de Montesquieu. Au niveau de la vertu de l'honneur, c'est Rousseau qui voit dans l'honneur non pas une vertu, mais un attribut qui peut être d'origine individuelle ou accordé par l'opinion publique (Jouanna dans Bély, 2010). Selon Rousseau, c'est la perfectibilité qui accompagne l'arrachement de l'homme à sa nature qui fait de lui un être social et moral. En résumé, l'anthropologie de Rousseau s'appuie sur la différence entre l'animalité et l'humanité, une différence qui, depuis Aristote, s'identifie avec la raison. Rousseau creuse davantage cette différence pour la situer dans l'aptitude où la disposition de l'homme de s'arracher, de se libérer de tout ce dont la nature l'a doté (intérêts, égoïsme, loi du plus fort). Cette libération lui permet de créer la possibilité de vivre avec les autres et d'inaugurer un cadre où le contrat social serait toujours l'horizon vers lequel il faut tendre en promulguant des lois que nous pouvons perfectionner dans le cadre de l'expérience sociale.

Kant profita des défrichements opérés par les Lumières, les Encyclopédistes et Rousseau et des graines semées, fit de l'homme son propre législateur capable de promulguer sa propre loi et de guider sa propre moralité, et ce, pourvu qu'il soit animé par la volonté bonne et les impératifs de recherche du bien et la finalité humaine. Avec la révolution kantienne, l'homme devient libre et perfectible en échappant justement à la programmation naturelle des instincts et égoïsmes pour se loger dans la «double historicité : celle de l'individu qu'on nomme éducation et celle de l'espèce ou de la collectivité qu'on nomme la culture et la politique» (Ferry, 2006 : 206). La raison pratique de Kant enrichie par l'apport de Rousseau marque la fin d'une conception de l'éthique fondée sur Dieu et la théologie et, pour paraphraser Ferry (2006 : 91), elle marque la « fin du théologico-éthique », ce qui constitue une rupture dans l'histoire de l'Occident : la France post-révolution diffère de la France ante-révolution. Les temps modernes de la France consacrent la démocratisation, notamment l'égalité par et devant la loi.

La représentation du monde a changé dès l'inauguration des temps modernes et, en premier lieu, le travail. En suivant Foucault (1966) dans *Les mots et les choses*, le travail, depuis l'Antiquité réservé aux esclaves et aux classes inférieures, change de statut et acquiert une valeur nouvelle. Le travail s'associe à la liberté de l'homme comme moyen de transformation du monde, de transformation de soi-même et d'éducation (Ferry, 2006). À cela s'ajoute le changement survenu à la vertu qui n'est plus cette dotation naturelle innée à développer par l'éducation, mais « s'exprime par des engagements et des actes qui sont sensés modifier le réel et nous changer nous-mêmes » (Ferry, 2006 : 86-87). La vertu ne se limite

plus à une disposition naturelle, mais se situe désormais (depuis Kant et la Révolution française) dans l'action désintéressée; elle n'est plus l'objet d'hérédité mais objet d'éducation, de réflexion centrée sur la liberté et la bonne volonté.

Avec l'écroulement de l'Ancien Régime et l'avènement de la République, l'aristocratie perd tous ses prestiges et se fond dans le peuple où chacun a la même importance, traduisant ainsi politiquement l'égalité, la démocratie et l'individualisme. Le sujet royal disparaît pour faire place au citoyen de la république.

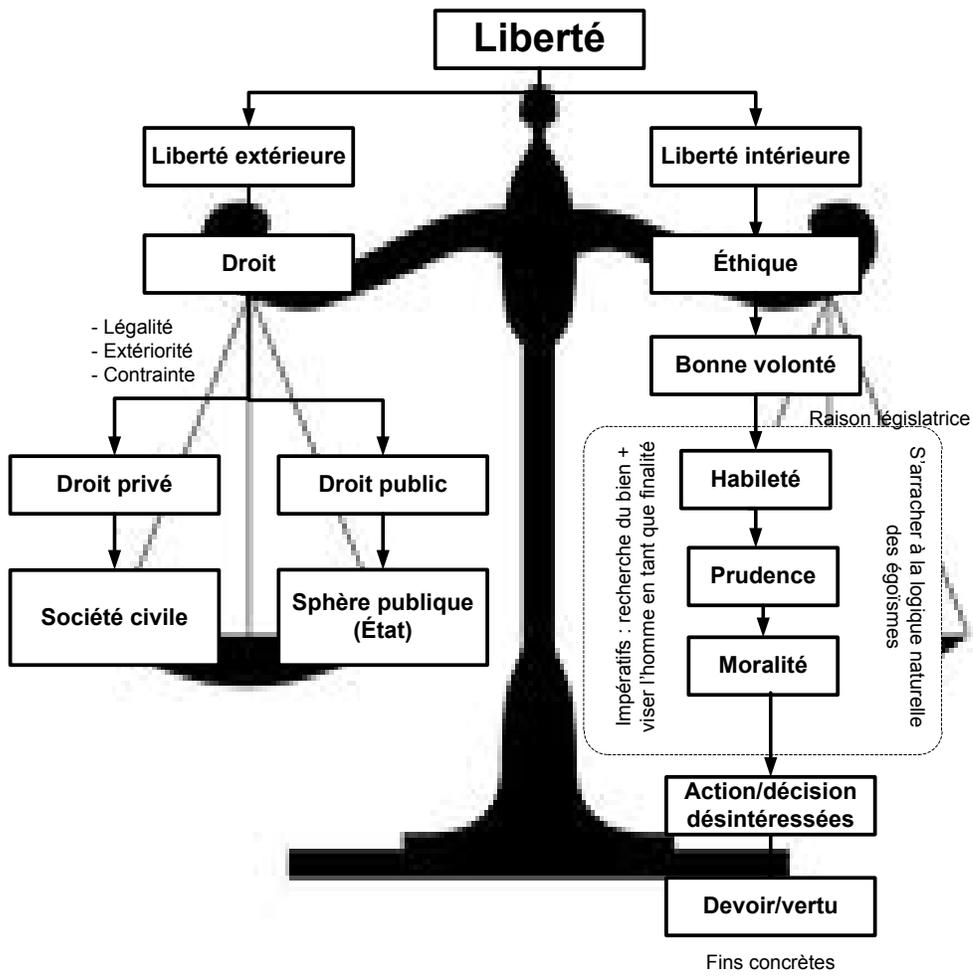
Kant, à la suite de Rousseau, apporta dans le domaine de l'éthique une nouvelle doctrine qui se loge pleinement dans la raison pratique. Dieu n'est plus législateur universel et c'est la raison humaine qui s'investit de cette nouvelle tâche. Pour permettre à la raison pratique de mener à terme sa fonction législatrice, Kant s'appuie sur la perfectibilité dégagée par Rousseau et la liberté de la conscience. Alors que l'objectivité durant l'Âge classique se définissait comme « l'adéquation à un objet extérieur » (Ferry, 2006 : 307), Kant la transforme radicalement par la théorie du schématisme en la qualifiant d'universalité du jugement applicable à la sphère théorique et à la sphère pratique (Ferry, 2006).

Pour Kant, l'homme acquiert son autonomie et devient son propre législateur grâce à la liberté déterminante de sa volonté à agir dans le monde sensible. L'homme doté de la liberté et vivant dans une société distingue la moralité de la légalité; en d'autres termes, distingue le droit de la morale : le premier régit les comportements individuels extérieurs, la seconde implique la conformité des mobiles au niveau de la réflexion intérieure. Cependant, dans la doctrine kantienne, « le comportement moral est celui dont la légalité est inspirée par le respect de la loi et non par intérêt » (Ferry, 2006 : 313). Comme le droit fonde la légalité, l'extériorité (la société réelle) et la contrainte, il traduit la culture de tout un pays et assure le lien entre toutes les structures sociales à quelque niveau que ce soit.

Avec Montesquieu, nous sommes dans le passé, y compris son discours et sa sémantique. Avec Rousseau et Kant, l'apport des Lumières et des Encyclopédistes, nous sommes dans le futur et, à la veille de la grande rupture représentée par la Révolution française. L'humanisme moderne succède à l'humanisme de la Renaissance, notamment celui d'Érasme (Châtelet, 1979).

Nous pouvons résumer nos propos en un schéma global que voici :

Figure A - 1 : Schéma élaboré d'après le texte de Rousset (1967)



ANNEXE 8 : **STRUCTURE DE L'ÉPEC COMMENTÉE**

L'ÉPEC suit dans sa structure générale les 4 moments de l'ontologie aristotélicienne. La problématique, bien que centrée sur le présent, se propose de trouver une perspective explicative dans l'histoire. Ce n'est plus l'esprit capitaliste qui devient matière de recherche, mais le métier et son statut à travers l'histoire qui l'est. L'objectivité pratique kantienne sert de plan et de structure implicite à la thèse wébérienne au niveau des moments de la modalité et de la causalité. La moralité puritaine, qui a produit un capitalisme puritain, a cédé la place à l'habileté du capitalisme moderne. Le capitalisme puritain est à l'image des espèces animales ou végétales que nous retrouvons fossilisées et ne sont connues de nous que par des espèces qui se sont dérivées d'elles-mêmes ou comme maillons intermédiaires. L'esprit capitaliste puritain, à l'image de ces espèces fossilisées, se trouve encasté dans l'Écriture et les descriptions du monde et c'est à l'archéologie du savoir de l'explorer et de le mettre à jour.

La structure de *L'ÉPEC* (2003) traduite par Kalinowski comprend les subdivisions suivantes :

1. Le Problème

- 1.1. Confession et stratification sociale
- 1.2. L'«esprit» du capitalisme
- 1.3. La conception luthérienne du *métier* «*Beruf*» Objet de cette étude

2. L'Éthique du métier dans le protestantisme ascétique

- 2.1. Les fondements religieux de l'ascèse intramondaine
- 2.2. Ascèse et esprit capitaliste

Nous allons suivre le plan de *L'ÉPEC* et en extraire une structure fondée sur la sociologie wébérienne avec nos propres remarques sur le sujet.

Tableau A - 4 : Remarques sur la structure de L'ÉPEC

1. Le Problème ¹²	1.1. Confession et stratification sociale	<i>L'ÉPEC</i> présente, en fait, deux problèmes distincts : le problème social actuel (par référence à Weber de son vivant) de la confession et la stratification sociale que Weber soumet à l'étude d'un côté et le problème de l'origine de l'esprit capitaliste dans une perspective historique en relation avec le premier problème d'un autre côté. La thèse centrale débattue ne concerne pas le premier problème, mais le second et elle devrait apporter sa justification comme perspective explicative culturelle tirée de l'histoire.
	1.2. L'«esprit» du capitalisme	Weber définit l'esprit capitaliste moderne par les maximes de Franklin. Cet esprit est explicité, dans un premier temps, par des exemples d'acteurs animés ou subissant cet esprit dans l'Allemagne du XIX ^e siècle relatif d'abord à la main-d'œuvre individuelle (traditionnel) et, dans un second temps, à l'entreprise (groupes sociaux traditionnel et moderne). Ensuite, Weber rétro-jette cet esprit du capitalisme moderne/ethos, représenté par l'éthique de Franklin au Moyen Âge pour le confronter à la loi canonique et aux différentes pratiques d'avant la réforme luthérienne, ce qui lui permet de poser la question centrale, à savoir comment le profit et la richesse, pratiques condamnées et tolérées seulement par l'Église catholique au Moyen Âge sont devenues acceptées à l'époque de Franklin. C'est la clef de voûte de sa thèse.
	1.3. La conception luthérienne du métier «Beruf» objet de cette étude	Luther se libère de la domination de l'Église catholique en réinterprétant la Bible et en défendant la liberté du chrétien et le statut du pouvoir politique marquant une différence d'esprit avec Zwingli. Sa position vis-à-vis le métier, même si Weber ne le dit pas explicitement, relève plutôt de la doctrine de la prédestination préparant et annonçant ainsi le calvinisme. Le protestantisme fondé par Luther sera suivi par le calvinisme qui, selon Weber, routinise le premier et lui donne une longue vie. C'est ce dernier qui tranche à la fois avec le catholicisme et le luthéranisme en imposant une sévère discipline morale et religieuse dont la finalité est le salut des âmes et non la création d'un esprit du capitalisme qui constitue le point de départ de la réflexion de Weber. Weber, avant de clore ce chapitre, insiste sur la neutralité axiologique qu'il rappelle sommairement, quand il s'agit de traiter de l'effet des idées religieuses sur l'histoire. Tawney reprendra cette même idée pour reformuler et compléter la problématique de Weber en étudiant et en reprenant l'autre volet, à savoir l'effet de l'histoire sur les idées religieuses (c'est une idée déjà formulée par Sombart à laquelle Weber a consacré une note de bas de page). L'horizon de L'ÉPEC change sous la plume de Weber et, au lieu d'être une étude spécifiquement destinée à donner une perspective de l'histoire du protestantisme, elle devient une perspective culturelle.
2. L'Éthique du métier dans le protestantisme ascétique	2.1. Les fondements religieux de l'ascèse intramondaine	Weber met l'accent ici sur le calvinisme qui apparaît sous les traits wébériens comme une doctrine kantienne pratique. En effet, l'acteur kantien est doté d'une liberté et d'une raison pratique qui lui permet de légiférer en matière de ses intérêts. Le calviniste a aussi la liberté intérieure dégagée par Luther et a une raison pour appliquer la sévère discipline morale et religieuse dominée par la doctrine de la prédestination. L'individualisme, au sens de la responsabilité de l'action, préfigure de l'individualisme de l'homme moderne. Weber fait appel à ce niveau à son concept du Verstehen pour essayer de comprendre ce que ressentait le calviniste face à la doctrine de la prédestination. Cependant, dans cette partie qui couvre deux siècles (les XVI ^e et XVII ^e siècles), Weber préfère traiter les différentes sectes et leur ascèse respective sous forme de « compilation cohérente et idéal-typique qui ne s'est rencontrée que rarement dans la réalité historique » (Weber, 2003 : 157). De toute façon, nous avons les quatre grands vecteurs historiques du protestantisme, à savoir le calvinisme du XVII ^e siècle, le

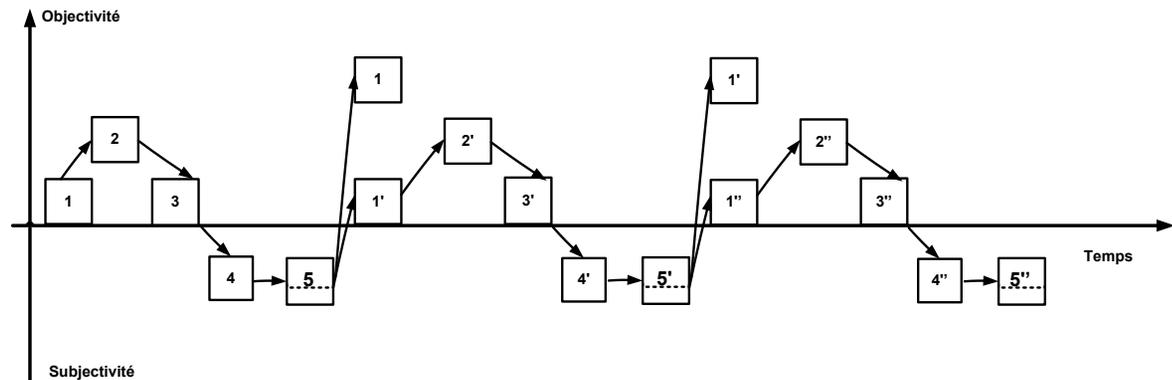
¹² Le problème de Weber est comment faire le lien entre l'esprit capitaliste moderne qui lui est contemporain et l'esprit capitaliste prémoderne? Weber commence par des observations relatives à la stratification sociale et la profession de foi, faute de définir l'esprit capitaliste qu'il compte étudier. Weber trouve dans les maximes de Franklin datant de la fin du XVIII^e siècle l'esprit capitaliste moderne fondateur d'un ethos particulier.

piétisme, le méthodisme et les sectes issues du baptisme. Du coup, Weber exclut toutes les sectes qui portent atteinte à sa thèse, notamment l'arminianisme qui était un défenseur du primat de l'État, un négateur de la doctrine de la Prédestination au profit de celle du libre arbitre et un opposant à l'ascèse intramondaine de Calvin.

En grands traits, Weber décrit une ébauche d'une espèce de généalogie des sectes protestantes au cours de ces deux siècles. Une généalogie qui s'apparente aussi à une espèce de taxinomie que nous retrouvons dans les règnes animal et végétal.

Nous avons reconstitué cette taxinomie des sectes en commençant par l'Église catholique comme souche-mère et en suivant en cela le changement social webérien en 5 phases tel qu'il est dégagé par Allan (2010). La naissance des diverses sectes protestantes suit le modèle du changement social de Weber tel que montré ci-dessous :

Figure A - 2 : Processus de naissance des sectes protestantes



- 1 = Catholicisme
- 2 = Début de la critique de Luther
- 3 = Contestation ouverte de Luther
- 4 = Remise en question du catholicisme par Luther
- 5 = Changement social fondé sur une relecture de la Bible par l'émergence du protestantisme
- 1' = Luthéranisme
- 2' = Début de la critique de Calvin
- 3' = Contestation ouverte de Calvin
- 4' = Remise en question du luthéranisme par Calvin
- 5' = Changement social fondé sur une relecture de la Bible et l'adoption de la doctrine de la Prédestination par l'émergence du calvinisme
- 1'' = Calvinisme
- 2'' = Début de la critique du calvinisme par Spener
- 3'' = Contestation ouverte de Spener
- 4'' = Remise en question du calvinisme par Spener
- 5'' = Changement social fondé sur une relecture de la Bible et une démocratisation de l'analyse des Saintes Écritures par l'émergence du piétisme

Chaque secte peut être sujette à un éclatement pourvu qu'une figure charismatique critique rationnellement la théologie

		<p>préexistante. D'ailleurs, le nombre croissant des sectes religieuses s'est multiplié de manière notable. L'apothéose dans cette partie consiste, en fait, en la démocratisation ou en la popularisation de l'ascèse chrétienne par le protestantisme. En d'autres termes, le protestantisme libéra les fidèles de la domination de l'Église en logeant dans leur cœur la liberté. Cette dernière leur permet de gérer au mieux leur vie ici-bas et de préparer celle de l'au-delà.</p>
	<p>2.2. Ascèse et esprit capitaliste</p>	<p>L'éthique puritaine est présentée par Weber comme un esprit capitaliste puritain, justifiant par l'interprétation de l'Écriture sainte, la production des richesses et leur accumulation pour augmenter la gloire du Seigneur. Tawney distingue deux types d'éthique puritaine, une du début du XVIIe et une de la fin du XVIIe siècle après la contre-réforme. C'est cette dernière que Weber a élevée au statut d'idéaltype et dont l'éthique va servir au rapprochement avec l'éthique de Franklin.</p> <p>Les moines vivant dans les couvents visaient la vertu pour l'au-delà et ne s'intéressaient point au bonheur ici-bas. Le protestantisme considère le fidèle comme un moine vivant son ascèse avec ses coreligionnaires au sein de la cité. L'ascèse devient alors une méthode de vie au service des hommes pour servir Dieu. Une vie organisée, méthodique au sein de la cité. En somme, c'est la cité qui devient un immense couvent sans clergé où les fidèles ont des rapports directs avec Dieu et avec l'Écriture sainte.</p> <p>Ces vies organisées d'abord dans le couvent du Moyen Âge, ensuite dans la cité du XVIe et XVIIe siècle et, enfin, dans l'usine au début du XXe siècle ont en commun un même schème opératoire, celui de la rationalisation et s'opposent totalement en matière d'objectifs de la vertu (le salut) et du bonheur (les intérêts égoïstes). Les moines se retiraient de la vie mondaine pour la vertu et le salut de leur âme. Les Protestants du XVIe et XVIIe s'intéressaient à la fois à leur vie sociale et au salut de leur âme tandis que les hommes vivant dans les usines sous la férule du taylorisme et du fordisme au XXe siècle étaient aliénés par la cadence infernale de la machine et vivaient uniquement pour leur bonheur. C'est le côté pessimiste qui surgit dans L'ÉPEC et «le manteau devenant chape d'acier» (Weber, 2003 : 301) qui donne le ton au désenchantement wébérien.</p>

ANNEXE 9 :

QUELQUES SOURCES DOCUMENTAIRES POUR L'ÉTUDE PROSPECTIVE

Voici quelques documents à titre informatif qui nous serviront à l'étude prospective :

Tableau A - 5 : Quelques sources documentaires pour l'étude prospective

<i>Feeding China's Little Emperors Food, Children, and Social Change (Jing, 2000)</i>	Jing traite des différents paradoxes reliés aux changements sociaux, aux ethnies composant la Chine, les relations familiales à travers un fil conducteur qu'est l'alimentation.
<i>State-Building Governance and World Order in the 21st Century (Fukuyama, 2004)</i>	Pour Fukuyama, c'est l'État moderne qui, au XXI ^e siècle, doit devenir un État de Droit, c'est-à-dire un État dont les réactions sont prévisibles conformément à la Loi. En Chine, l'État de Droit n'est pas encore de mise.
<i>China and the Transformation of Global Capitalism (Hung, 2009)</i>	Hung (et Shenkar plus loin) examine(nt) les changements sociaux dans l'économie globale et l'impact sur la croissance économique et sociale dans le monde. Le problème du taux de change de la monnaie chinoise pose un problème mondial des échanges économiques et financiers. L'inflexibilité de la monnaie chinoise (sous-évaluée) équivaut à des subventions aux produits chinois et élimine la création d'emplois dans les pays développés. Toutefois, la flexibilité de la monnaie chinoise peut créer des problèmes inconnus jusqu'alors si la Chine vient à utiliser ses réserves sur le marché des devises (Bloomberg, 2010) en réponse à l'autorisation votée par la Chambre des représentants des États-Unis pour punir la Chine par des tarifs douaniers en raison de la sous-évaluation du yuan.
<i>When China Rules the World The Rise of the Middle Kingdom and the end of the Western World (Jacques, 2009 b)</i>	Pour Jacques, si la Chine continue à progresser comme elle l'a fait au cours des trente dernières années, elle sera la première puissance du Monde. Il s'agit d'une vision critiquée par Nadoulek (2005) qui considère que les taux de croissance enregistrés jusqu'alors vont tendre à la baisse et réduire donc la vitesse de croissance de la Chine et la montée d'autres pays compétiteurs.
<i>China's Megatrends The 8 Pillars of A New Society (Naisbitt et Naisbitt, 2010)</i>	Naisbitt et Naisbitt décrivent huit piliers de la nouvelle société chinoise tels que l'émancipation de l'esprit, la liberté et l'équité...
<i>The Chinese Century The Rising Chinese Economy and its Impact on the Global Economy, the Balance of Power, and your Job (Shenkar, 2006)</i>	Shenkar traite de la nouvelle Chine qui change le monde, des changements dans le monde chinois du travail, dans la nouvelle société de consommation chinoise et se pose la question si la Chine n'est pas un nouveau Japon.
<i>The China Strategy Harnessing the Power of the World's Fastest-Growing Economy (Tse, 2010)</i>	Tse examine les stratégies actuelles pour transformer le futur de la Chine.
<i>One Country, Two Societies Rural-Urban Inequality in Contemporary China (Whyte, 2010)</i>	Whyte décrit les changements sociaux survenus en Chine et le hiatus qui sépare le monde rural du monde urbain et l'évolution des disparités entre eux.
<i>Accepting Authoritarianism State-Society Relations in China's Reform Era (Wright, 2010)</i>	Wright s'intéresse à «l'insouciance» du monde occidental face à un État autoritaire qui n'est pas un État de Droit. Ce travail rejoint nos scénarios.
<i>The Chinese Communist Party as Organizational Emperor Culture, Reproduction and Transformation (Zheng, 2010)</i>	Zheng perçoit le PCC comme une institution qui remplace l'Empereur et les cadres du PCC ne sont qu'une forme de mandarinat qui gère la Chine comme le faisait l'empereur des Qin.
<i>La Chine dans vingt ans et le reste du monde Demain, tous Chinois? (Picquart, 2011)</i>	Picquart estime que la Chine sera numéro un mondial en 2021 et donne des pronostics quant à son positionnement dans divers secteurs et marchés.

ANNEXE 10 :

PRÉSENTATION SOMMAIRE DES INFORMATEURS

La présentation des fiches sommaires des entrevues comprendra, entre autres, des détails sur l'informateur et l'entretien et comment il a été contacté. L'essentiel des propos de chacun sera repris selon sa pertinence lors du traitement des entretiens.

Tableau A - 6 : Quelques sources documentaires pour l'étude prospective

Informateur	Fiche
A	L'informateur A est un Nord-Américain dans le début de la quarantaine que nous connaissons depuis quelques années. Il a vécu en Chine et parle mandarin. Il a une position de staff sénior dans une multinationale privée étrangère du secteur secondaire qui fait affaires avec la Chine et qui y a des filiales. Il se rend régulièrement en Chine dans le cadre de son travail. Nous l'avons contacté par courriel pour solliciter un entretien et il a accepté rapidement. L'entretien en français a duré 75 min et a eu lieu à l'extérieur du bureau. Il a permis la prise de notes. Il a répondu à toutes les questions sans hésitation ni malaise.
B	L'informateur B est un Chinois dans la soixantaine qui nous a été introduit par une de nos connaissances chinoises. Il est cadre intermédiaire dans une grande organisation chinoise étatique opérant dans le secteur des services professionnels, scientifiques et techniques. Il a demandé à avoir les questions à l'avance avant d'accepter un entretien. Le rendez-vous a été pris d'avance avant notre départ sans que nous n'ayons eu de contact direct avec lui au préalable. L'entretien en chinois (traduit à l'anglais par une personne l'accompagnant, l'informateur C) a duré 60 min et a eu lieu à l'extérieur du bureau dans un lieu choisi par nous. Il a apprécié le fait que nous étions dans une salle fermée loin des oreilles indiscretes et il nous l'a fait savoir. Il a permis la prise de notes. Il a répondu à toutes les questions sans hésitation, mais la traduction semble incomplète bien que faite dans un anglais impeccable. Les réponses en chinois étaient longues et il y avait parfois des échanges entre les deux personnes avant que nous n'ayons une réponse définitive en anglais. Malheureusement, notre connaissance très limitée du mandarin ne nous permet pas de tout comprendre! L'informateur B semble comprendre l'anglais, mais il ne veut pas le parler. Les propos sont mesurés et, parfois, circonspects, voire censurés. Il a fourni beaucoup de documentation en chinois, à exploiter.
C	L'informateur C est un Chinois dans la trentaine qui nous a été introduit par une de nos connaissances chinoises. Il est gestionnaire de premier niveau dans une grande co-entreprise dans le secteur de la fabrication. Il a une expérience de travail à l'étranger. Il a demandé à avoir les questions à l'avance avant d'accepter un entretien. Le rendez-vous a été pris d'avance avant notre départ sans que nous n'ayons eu de contact direct avec lui au préalable. L'entretien en anglais a duré 60 min et a eu lieu à l'extérieur du bureau dans un lieu choisi par nous en présence de l'informateur B dont la présence était discontinue (il sortait et entrait de temps à autre pour parler au téléphone). Il a permis la prise de notes. Il a répondu à toutes les questions sans hésitation. Les propos sont mesurés et il fallait parfois poser plusieurs questions pour avoir des réponses complètes satisfaisantes.
D	L'informateur D est un Chinois dans la trentaine que nous avons rencontré dans un des hôtels où nous séjournons. Il est gestionnaire de premier niveau dans une multinationale étrangère dans le secteur tertiaire. Nous l'avons rencontré et nous lui avons sollicité un entretien de vive voix, chose qu'il a acceptée de faire sur le champ. L'entretien en anglais a duré 60 min et a eu lieu au bureau. Il n'a pas permis la prise de notes. Il a répondu à toutes les questions. La prise de notes a eu lieu tout de suite après l'entretien.
E	L'informateur E est un Chinois dans la cinquantaine que nous avons rencontré dans une organisation que nous avions visitée pour avoir certaines informations. Il est gestionnaire de premier niveau dans une organisation étatique dans le secteur tertiaire. Nous l'avons rencontré et nous lui avons sollicité un entretien de vive voix, chose qu'il a acceptée de faire sur le champ. L'entretien en français a duré 45 min et a eu lieu au bureau. Il n'a pas permis la prise de notes. Il a répondu à toutes les questions de manière mesurée, son collègue de bureau étant présent. La prise de notes a eu lieu tout de suite après l'entretien. Il nous a référé l'informateur G et à une tierce personne qui nous a introduite aux informateurs K et W.
F	L'informateur F est un Chinois dans la fin de la vingtaine qui nous a été présenté par la connaissance d'une connaissance. Il est gestionnaire de premier niveau dans une grande organisation privée étrangère œuvrant dans le secteur de la fabrication. Avant de nous rencontrer, nous avons échangé des SMS le jour

	de notre rendez-vous (le rendez-vous ayant été pris par la connaissance d'une connaissance). L'entretien en anglais a duré 120 min et a eu lieu au bureau. Il a permis la prise de notes. Il a répondu à toutes les questions sans hésitation et a été très généreux de son temps. Il a été fort loquace. L'entrée au bureau comme celle d'une forteresse s'est faite sous haute sécurité/surveillance avec des passes magnétiques à quelques points de contrôle.
G	L'informateur G est un Chinois dans la trentaine qui nous a été présenté par l'informateur E. Il est un employé dans une grande organisation étatique dans le secteur tertiaire. Il se rend avec ses patrons régulièrement à l'étranger dans le cadre de son travail. Nous n'avons eu aucun contact avant notre rencontre. L'entretien en français a duré 480 min et a eu lieu à l'extérieur du bureau. Il s'est, en fait, proposé de passer la journée avec nous et de nous parler de la Chine et de divers sujets. Il n'a, par contre, pas permis la prise de notes. Il a répondu à toutes les questions sans hésitation. Il a été très loquace. La prise de notes a eu lieu tout de suite après l'entretien.
H	L'informateur H est un Nord-Américain dans la quarantaine qui nous a été présenté par une de nos connaissances. Il occupe une position staff (sénior) dans une petite organisation privée étrangère œuvrant dans le secteur du commerce en gros. Il vit en Chine depuis plusieurs années et revient régulièrement en Amérique du Nord. Nous avons échangé des courriels avant notre départ pour la Chine et le rendez-vous a été pris une fois sur place. L'entretien en français a duré 180 min et a eu lieu au bureau. Il a permis la prise de notes. Il a répondu à toutes les questions sans hésitation et a été très généreux de son temps. Il a été très loquace.
I	L'informateur I est une Chinoise dans la trentaine qui nous a été introduite par une de nos connaissances chinoises (la même que celle qui nous a présenté les informateurs B et C). Elle occupe un poste staff (junior) dans une grande entreprise étatique dans le secteur institutionnel. Elle a demandé à avoir les questions à l'avance avant d'accepter un entretien. Le rendez-vous a été pris d'avance avant notre départ sans que nous n'ayons eu de contact direct avec elle au préalable. L'entretien en français a duré 150 min et a eu lieu à l'extérieur du bureau. Elle a permis la prise de notes. Elle a répondu à toutes les questions sans hésitation : au début de l'entretien, de manière assez guindée; après environ une heure, elle a été plus à l'aise et très loquace.
J	L'informateur J est un Européen dans la quarantaine qui nous a été présenté par la connaissance d'une connaissance (la même qui nous a introduite à l'informateur F et Y). Il occupe un poste staff (sénior) dans une co-entreprise œuvrant dans le secteur institutionnel. Nous n'avons eu aucun contact avant notre rencontre. L'entretien en anglais a duré 90 min et a eu lieu au bureau. Il a permis la prise de notes. Il a répondu à toutes les questions sans hésitation. Il a été assez loquace, mais il nous a demandé à quelques reprises de ne pas prendre de notes sur certains points discutés et de ne pas en parler.
K	L'informateur K est un Chinois dans la soixantaine qui nous a été présenté par une tierce personne introduite par l'informateur E. Il est gestionnaire de premier niveau dans une organisation étatique dans le secteur tertiaire. Nous n'avons eu aucun contact avant notre rencontre (le rendez-vous ayant été pris par la connaissance de l'informateur E avec qui nous avons échangé par téléphone). L'entretien en français a duré 480 min et a eu lieu à l'extérieur du bureau. Tout comme les informateurs G et W, il s'est proposé de passer la journée avec nous et de nous parler de la Chine et de divers sujets. Il n'a, par contre, pas permis la prise de notes en tout temps. Par contre, de temps à autre, il nous a autorisé à le faire. Il a répondu à toutes les questions sans hésitation. Il a été assez loquace. La prise de notes complète a eu lieu tout de suite après l'entretien.
L	L'informateur L est un Chinois dans la cinquantaine qui nous a été présenté par une de nos connaissances. Il est gestionnaire de haut niveau dans une grande co-entreprise dans le secteur secondaire. Il a une expérience de travail à l'étranger. Nous avons échangé des courriels avant notre départ pour la Chine et le rendez-vous a été pris une fois sur place. L'entretien en anglais a duré 120 min et a eu lieu au bureau. Il a permis la prise de notes. Ses propos étaient mesurés, parfois incohérents (suivant un ordre particulier dans sa tête). Il a répondu à une question posée au début de l'entretien à la fin en sautant du coq à l'âne sans avertissement. Il a fourni beaucoup de documents officiels (copie électronique et copie papier) et a expressément exigé de lui demander l'autorisation pour le citer de manière explicite dans notre thèse.
M	L'informateur M est un Chinois dans la quarantaine qui nous a été présenté par la connaissance d'une connaissance. Il occupe un poste staff (sénior) dans une grande entreprise étatique dans le secteur institutionnel. Nous avons échangé des courriels avant notre départ pour la Chine et le rendez-vous a été pris une fois sur place. L'entretien en anglais a duré 90 min et a eu lieu au bureau. Il a permis la prise de notes. Ses propos étaient mesurés au début avant d'être plus à l'aise. Il a été assez loquace à la fin de l'entretien.

N	L'informateur N est un Chinois dans la quarantaine qui nous a été présenté par une de nos connaissances. Il est gestionnaire de haut niveau dans une petite entreprise privée chinoise dans le secteur de la fabrication. Sur place, nous avons échangé des courriels et il a accepté de nous recevoir avec empressement. L'entretien en anglais a duré 150 min et a eu lieu au bureau en présence de l'informateur O et d'une autre employée qui n'a point parlé. Il a permis la prise de notes. Ses propos étaient mesurés au début avant d'être plus à l'aise. Il a été assez loquace à la fin de l'entretien. De la documentation officielle nous a été donnée, à exploiter.
O	L'informateur O est une Chinoise dans la quarantaine qui nous a été présentée par l'informateur N. Elle est gestionnaire de premier niveau dans une co-entreprise dans le secteur de la fabrication. Elle a également une expérience préalable dans une grande entreprise étatique chinoise. Ayant eu lieu tout de suite après l'entretien avec l'informateur N (durant lequel elle était présente), l'entretien en anglais a duré 60 min et a eu lieu au bureau en présence discontinue de l'informateur N et d'une autre employée qui n'a point pipé mot. Ses propos étaient plus mesurés au début avant d'être plus à l'aise. Elle a permis la prise de notes, mais elle nous a demandé à quelques reprises de ne pas prendre des notes et de nous assurer que la confidentialité et l'anonymat soient respectés.
P	L'informateur P est un Chinois dans la vingtaine qui nous a été présenté par la connaissance d'une connaissance. Il occupe un poste de staff (junior) dans une grande entreprise étatique chinoise dans le secteur de la construction. Nous n'avons eu aucun contact direct avec cette personne, mais des échanges de courriels avant notre départ et sur place ont eu lieu avec la connaissance de notre connaissance. L'entretien dans un anglais parfois hésitant a duré 45 min et a eu lieu au bureau en présence de l'informateur Q (qui volait au secours de l'informateur P quand il n'arrivait pas à trouver ses mots en anglais). Il a permis la prise de notes. Ses propos étaient prudents et mesurés. De la documentation officielle nous a été envoyée par courriel, à exploiter.
Q	L'informateur Q est une Chinoise dans la vingtaine qui nous a été présentée par la connaissance d'une connaissance. Elle occupe un poste de staff (junior) dans une grande entreprise étatique chinoise dans le secteur de la construction. Nous n'avons eu aucun contact direct avec cette personne, mais des échanges de courriels avant notre départ et sur place ont eu lieu avec la connaissance de notre connaissance. L'entretien en anglais a duré 45 min et a eu lieu au bureau en présence de l'informateur P. Elle a permis la prise de notes. Ses propos étaient prudents et mesurés.
R	L'informateur R est un Africain dans la quarantaine que nous avons contacté directement à travers une organisation dans laquelle nous cherchions de l'information. Il occupe un poste de staff (sénior) dans une moyenne organisation étatique étrangère dans le secteur tertiaire étranger. Nous avons échangé des courriels et des appels téléphoniques une fois sur place. L'entretien en arabe et en français a duré 75 min et a eu lieu au bureau. Il a permis la prise de notes de certains éléments seulement. Pour d'autres, il n'en a pas voulu et nous a demandé de ne pas rapporter certains de ses propos. Il nous a donné de la documentation officielle, à exploiter. Il nous a également introduite à l'informateur X.
S	L'informateur S est un Chinois dans la cinquantaine que nous avons contacté par le biais d'une connaissance. Il occupe un poste de manager de haut niveau dans une grande organisation étatique chinoise dans le secteur de la construction. Nous avons échangé des courriels une fois sur place et il a accepté de nous rencontrer rapidement. L'entretien en anglais a duré 90 min et a eu lieu au bureau. Il a permis la prise de notes. Il a été fort loquace et généreux de son temps.
T	L'informateur T est un Nord-Américain dans la fin de la quarantaine que nous avons contacté directement à travers une organisation dans laquelle nous cherchions de l'information. Il y a eu au départ un blocage au niveau des rouages bureaucratiques, mais nous avons finalement réussi à accéder à lui... suite à un courriel de doléances à qui de droit! Il nous a contactée directement par téléphone pour nous recevoir sur le champ. Il occupe un poste de staff (sénior) dans une moyenne organisation étatique étrangère dans le secteur tertiaire étranger. L'entretien en français a duré 60 min et a eu lieu au bureau en présence de l'informateur U. Il a permis la prise de notes. Ses propos étaient souvent mesurés et prudents. Il disait à la blague : « Vous êtes certaine que vous n'êtes pas journaliste?... Autrement, je vais devoir changer mon discours. »
U	L'informateur U est une Chinoise dans la quarantaine qui nous a été présentée par l'informateur T. Elle occupe un poste de staff (junior) dans une moyenne organisation étatique étrangère dans le secteur tertiaire étranger. L'entretien en français a duré 15 min et a eu lieu au bureau en présence de l'informateur T. Elle a permis la prise de notes. Ses propos étaient des compléments d'informations des propos de l'informateur T.
V	L'informateur V est un Chinois dans la vingtaine que nous avons rencontré par hasard. C'est un employé dans une grande organisation étatique chinoise dans le secteur tertiaire. Nous lui avons demandé un entretien et il a accepté sur le champ. L'entretien en anglais a duré 150 min et a eu lieu à l'extérieur du

	bureau. Il n'a pas permis la prise de notes. Il a été assez loquace.
W	L'informateur W est une Chinoise dans la vingtaine qui nous a été présentée par une tierce personne introduite par l'informateur E. Elle est employée dans une grande organisation étatique dans le secteur tertiaire. Nous n'avons échangé qu'une fois par téléphone pour convenir du rendez-vous. L'entretien en français a duré 540 min et a eu lieu à l'extérieur du bureau. Tout comme les informateurs G et K, elle s'est proposée de passer la journée avec nous et de nous parler de la Chine et de divers sujets. Elle n'a, par contre, pas permis la prise de notes. Elle a répondu à toutes les questions sans hésitation. Elle a été assez loquace. La prise de notes a eu lieu une fois seule.
X	L'informateur X est un Chinois dans la quarantaine qui nous a été présenté par l'informateur R. Il est gestionnaire de haut niveau dans une petite organisation privée étrangère dans le secteur du commerce de gros. Nous avons échangé par téléphone à quelques reprises pour convenir d'un rendez-vous. L'entretien en anglais a duré 270 min et a eu lieu à l'extérieur du bureau. Il n'a pas permis la prise de notes. Il a répondu à toutes les questions. Il a été assez loquace. La prise de notes a eu lieu une fois seule. Il nous a introduite à l'informateur Z.
Y	L'informateur Y est un Européen dans la quarantaine qui nous a été présenté par la connaissance d'une connaissance (la même qui nous a introduite aux informateurs F et J). Il occupe une double fonction (un poste staff sénior et cadre intermédiaire) dans une moyenne co-entreprise œuvrant dans le secteur institutionnel. Il a une expérience à l'étranger fort diversifiée. Nous avons échangé des courriels sur place et des SMS pour convenir d'une rencontre. L'entretien en anglais a duré 210 min et a eu lieu à l'extérieur du bureau. Il n'a pas permis la prise de notes. Par contre, il a répondu à toutes les questions sans hésitation. Il a été très loquace et généreux de son temps. La prise de notes a eu lieu une fois seule.
Z	L'informateur Z est un Chinois dans la cinquantaine qui nous a été présenté par l'informateur X. Il est cadre intermédiaire dans une grande organisation étatique œuvrant dans le secteur institutionnel. Nous n'avons eu aucun contact avant notre rencontre qui a eu lieu en présence de l'informateur X. L'entretien en anglais a duré 60 min et a eu lieu à l'extérieur du bureau. Il n'a pas permis la prise de notes. Il a également clairement demandé à ce que l'ensemble de ses propos ne soit pas dévoilé. Il a été très loquace. La prise de notes avec codification a eu lieu une fois seule, mais elle ne fera pas partie de la présente thèse. Il est également le seul informateur dont nous n'avons pas les coordonnées. Nous ne pouvons le joindre que par le biais de l'informateur X.

ANNEXE 11 : **PROTOCOLE D'ENTREVUE**

En général, nous sollicitons un entretien d'une heure environ dans la langue de choix de la personne (en anglais ou en français ou en mandarin puisque nous avons une interprète disponible¹³ pour cette éventualité) afin de discuter des caractéristiques de la gestion et de l'entreprise chinoise d'une part et du développement chinois d'autre part. De plus, nous assurons à nos interlocuteurs que tout ce qui sera dit durant l'entretien est sous couvert du sceau de la confidentialité, que ni le nom de la personne ni celui de l'organisation pour laquelle elle travaille ne seront divulgués à qui que ce soit. Cet aspect est fondamental et nous insistons sur ce sujet avant et durant l'entretien afin de mettre à l'aise l'informateur et de ne pas le rebuter. Enfin, nous avisons les personnes qu'elles peuvent ne pas répondre à nos questions, qu'elles peuvent se retirer de l'entretien à n'importe quel moment de leur convenance et qu'elles peuvent retirer leurs propos après l'entretien en nous contactant¹⁴.

Les entrevues sont à questions ouvertes. Des exemples de ces dernières ont été données à l'enquêté quand il l'exigeait même si c'est déconseillé par Grawitz (2001). D'autres questions ont été ajoutées au fur et à mesure lors de l'entrevue quand une réponse exige des clarifications et/ou quand une nouvelle piste se dessine à travers les réponses obtenues, si elles paraissent significatives ou si l'enquêté ne fournit pas de réponse complète (Grawitz, 2001; Patton, 2001; Ouellet, 2009).

L'entretien est non directif et, dans certains cas, il ressemble à une discussion entre amis de longue date. Il comprend les possibilités présentées par Grawitz (2001 : 654-655) : question indirecte interprétée de façon directe et/ou indirecte et question directe interprétée de façon indirecte. De plus, selon l'interlocuteur et son degré de loquacité, nous pouvons lui adresser une question très générale du style « Parlez-moi de vous SVP! » ou des questions plus précises pour avoir le plus d'informations possible quand il est moins loquace.

Une sensibilisation à la culture chinoise a été préalablement faite et de mise afin de ne pas commettre d'impair et de savoir détecter certaines subtilités au niveau de la communication non verbale (au niveau de la communication verbale, nous nous sommes fiée sur notre instinct). De plus, les relations enquêteur-enquêté-interprète ont été considérées dans un cas (le seul avec interprète qui était lui-

¹³ Mais que nous n'avons finalement jamais sollicitée.

¹⁴ Chose qui n'a pas été faite.

même un informateur) afin d'éviter des biais et des erreurs qui pourraient survenir (Grawitz, 2001; Patton, 2001).

Globalement, l'entretien se divise en trois parties, à moins que l'interlocuteur ne soit particulièrement loquace, nous le laissons parler à son aise avec le moins possible d'interruptions de notre part. D'abord, la première partie de l'entretien est pour faire connaissance. Nous cherchons à avoir le nom de la personne, l'organisation pour laquelle elle travaille et son secteur d'activités, sa position hiérarchique, combien de temps elle travaille dans cette organisation, son expérience de travail...

Ensuite, la seconde partie touche des questions plus spécifiques. Les questions portent sur la détection des changements sociaux au niveau de la gestion de l'État et de l'entreprise. Pour le premier, la recherche documentaire est venue enrichir les entretiens. Pour le second, les entreprises étatiques, semi-étatiques et privées, les questions ont tourné, entre autres, autour de la gouvernance politique, le développement durable et le PODC (planification, organisation, direction et contrôle) dans les organisations. En voici quelques exemples :

- Faites-vous une planification stratégique? Comment est-ce fait? Qui y participe? À quelle fréquence est-elle révisée?
- Quelle est la structure de votre organisation? De votre service? De votre équipe?
- Avez-vous des liens avec des organisations extérieures? Quels liens entretenez-vous avec elles? Pourquoi?
- Comment décririez-vous une semaine de travail typique? Une journée de travail usuelle?
- Comment se fait l'organisation du travail chez vous? Sa division? Sa coordination? Pourquoi?
- Comment un gestionnaire agit-il avec ses employés? Et le dirigeant? Et les employés? Quelles sont les relations de travail? Et avec les étrangers?
- Y a-t-il des syndicats? Quel est leur champ de compétence? Comment fonctionnent-ils?
- Quel type de contrôle avez-vous ou effectuez-vous? Des finances? Des processus? Des employés?
- Quels problèmes rencontrez-vous dans le cadre de vos fonctions?
- Qu'est-ce qui pourrait être amélioré chez vous? Pourquoi? Comment?
- Etc.

Enfin, la dernière partie de l'entretien touche des questions plus générales sur la gestion chinoise et sur la Chine. En voici quelques exemples :

- À votre avis quelle est la spécificité de la gestion chinoise?
- Quel est le secret de la réussite chinoise?

- Existe-t-il un seul modèle de gestion chinoise partout en Chine?
- Quel avenir prédisez-vous au modèle de gestion chinoise?
- Quel avenir prédisez-vous à la Chine?
- En tant qu'étrangère qui voudrait travailler en Chine, que conseillez-vous?
- Que doit-on éviter de faire à tout prix?
- Comment voyez-vous le développement (passé, présent et futur) de la Chine?
- Quelle vision avez-vous de l'ordre social et de l'État chinois?
- Quels sont les problèmes actuels et défis de la Chine et de ses organisations?
- Etc.

Certains informateurs (11.5%) ont demandé à avoir la liste des questions d'avance¹⁵ (condition essentielle pour accepter de s'entretenir avec nous). Nous leur avons fourni quelques exemples simples afin de les mettre en confiance. De plus, nous n'avons pas moyen de contacter directement un seul informateur (3.8%) qui ne nous a guère donné sa carte d'affaires. Par contre, nous avons un moyen de le joindre par le biais d'une tierce personne. Pour le reste des informateurs, nous avons toutes leurs coordonnées.

Enfin, 65.4% des informateurs ont accepté que nous puissions prendre des notes tout le long de l'entretien¹⁶ (rappelons qu'aucun entretien n'a pu être enregistré). Pour les entretiens dans lesquels nous étions autorisée à prendre des notes¹⁷, les informateurs nous donnaient le temps d'écrire; ils revalidaient avec nous certains points et/ou des schémas s'il y avait lieu; ils répétaient quand il le fallait. En somme, ils étaient très coopératifs et nous les avons remerciés. Pour les entretiens dans lesquels les informateurs n'ont pas autorisé la prise de notes officielle¹⁸, nous notions les phrases importantes dans notre cellulaire au vu et au su des informateurs. Nous faisons signe de la tête vers le téléphone et nous pianotons sur le téléphone, certains hochaient la tête en signe d'assentiment; d'autres faisaient signe de la main de procéder et, enfin, d'autres semblaient indifférents. De plus, dans d'autres cas, quand les entretiens étaient plus longs, nous allions régulièrement aux toilettes ou dans un autre endroit éloigné et

¹⁵ Nous le signalons lors de la présentation de chaque informateur à l'annexe 10.

¹⁶ Nous le signalons également lors de la présentation de chaque informateur à l'annexe 10.

¹⁷ Informateurs A/B/C/F/H/I/L/M/N/O/P/Q/R/S/T/U → prise de notes totale.

Informateurs J/R → prise de notes presque totale (certains points ont été censurés).

Informateur K → prise de notes non souhaitée, mais certains points ont été autorisés.

¹⁸ Informateurs D/E/G/V/W/X/Y → prise de notes officielle non autorisée.

Informateur Z → rien n'a pu être rapporté dans la présente thèse à la demande de l'informateur lui-même.

nous écrivions les phrases les plus importantes dans notre cellulaire. Enfin, une fois l'entretien terminé, nous nous isolions quelque part (majoritairement dans notre chambre d'hôtel) et nous nous concentrons sur la conversation tel que préconisé par Corbin et Strauss (2008). Il est alors surprenant de voir que tout revient avec une clarté incroyable (les mots se bousculent dans notre tête avec toutes les impressions du moment). Nous reportons majoritairement les propos dans notre cahier dédié à cela. Ensuite, le tout a été transféré dans une grande matrice dans un fichier Excel; chaque propos est alors reporté dans la bonne section.

Quelques précisions additionnelles

Nous nous présentons aux informateurs officiels comme une doctorante-chercheure et chargée de cours à HEC Montréal qui mène une recherche sur la Chine et le management chinois. Nous leur parlons également de notre parcours et nous répondons volontiers à leurs questions sur notre sujet. Par exemple, il y en a qui veulent connaître notre origine, notre parcours professionnel, nos diplômes, notre situation familiale. Nous jouons le jeu avec bonne humeur et nous y répondons avec tact et sourire puisque nous y étions préparée d'avance (de par nos recherches sur le sujet et notre connaissance antérieure pratique du monde asiatique). D'ailleurs, certains nous ont fait remarquer que nous étions différente dans notre approche (notamment en n'entrant pas directement dans le sujet et en prenant le temps de faire connaissance de part et d'autre) et qu'ils sont à l'aise de nous parler.

Les Chinois ont beaucoup de respect pour les enseignants et cela se voit par l'empressement qu'ils ont envers nous. Il y en a qui le disent franchement en soulignant l'importance de l'éducation (élément confucéen), la réflexion derrière nos propos et la sagesse démontrée lors des échanges. La moitié des informateurs chinois ont parlé de leur admiration face à notre «courage» de faire un doctorat alors que nous sommes une jeune femme et ayant probablement des responsabilités familiales...

Ceci dit, comme nous avons également le Japon comme référence, nous n'avons pas fait d'enquête sur place comme c'est le cas pour la Chine. Nous avons plutôt compté sur notre connaissance de ce pays puisque nous y avons de la parenté, des amis et d'anciens collègues d'une part et, d'autre part, nous avons travaillé avec des Japonais il y a quelques années déjà.

Ainsi, toute l'information recueillie au sujet du Japon nous sert à titre de support et d'illustration de ce qui sera avancé. Au cours de notre analyse, quand nous avons besoin d'un élément précis, nous avons échangé soit par Skype soit par courriel avec certaines de ces personnes (majoritairement japonaises) afin d'avoir des précisions sur tel ou tel aspect; les échanges se faisant principalement, en arabe–

français, en anglais ou en japonais–anglais¹⁹. Les propos recueillis nous ont servi à bien comprendre le contexte nippon. De plus, il en est de même pour nos échanges passés avec eux (pré-enquête).

Pour les autres informateurs informels du Japon qui n'ont pas été contactés spécifiquement pour l'enquête (provenant majoritairement de notre passé), nous les avons traités comme les informateurs anonymes de la Chine. Certains sont japonais, d'autres sont des expatriés (canadiens, américains, français, néo-zélandais, mexicains, iraniens...).

¹⁹ Dans ce dernier cas, nous recourons alors à une tierce personne pour nous assurer de la compréhension exacte de ce qui s'échange comme information.

ANNEXE 12 : **QUELQUES PRÉCISIONS SUR LES ANALOGIES ET LES MÉTAPHORES**

L'analogie et la métaphore peuvent causer des confusions au niveau des discours. En effet, une riche littérature existe à ce sujet qu'il est utile de rappeler. La métaphore est «une figure de rhétorique, et par extension, un procédé de langage qui consiste à employer un terme concret dans un contexte abstrait par substitution analogique, sans qu'il y ait d'élément introduisant formellement une comparaison» (*Le Petit Robert*, 2002). Quant à l'analogie, elle est considérée par Foucault comme l'une des quatre formes de ressemblances servant de base au savoir de la culture occidentale (Foucault, 1966).

Quelques types d'analogies sont signalés depuis Aristote jusqu'à Kant : l'analogie d'attribution et l'analogie de proportionnalité. Le rôle joué par l'analogie peut se confondre avec la démonstration et, quand cette dernière n'existe pas, le recours à la première s'avère nécessaire. Chez Kant, le statut de l'analogie se résume à un mode de liaison entre les phénomènes. Kant s'appuie sur l'analogie de l'expérience, c'est-à-dire ce qui « rend l'expérience possible en donnant les déterminations du temps » (Benmakhlouf dans Lecourt, 2006 : 38). Toutefois, chez Kant, l'analogie de l'expérience exige la causalité expliquant les antécédents. **Dans toute analyse historique des phénomènes**, ce sont « les analogies d'expérience qui permettent de lier entre elles les perceptions dans le temps : elles fournissent la règle de liaison » (Benmakhlouf dans Lecourt, 2006 : 38). L'analogie peut servir de méthode extensive de connaissance, un aspect particulier développé par les juristes musulmans du Moyen Âge.

Dans le cas qui nous intéresse ici, « la méthode analogique n'est une méthode de connaissance que dans la mesure où elle reproduit non pas les êtres mais le schème opératoire de l'être connu » (Benmakhlouf dans Lecourt, 2006 : 39). Notre étude historique de la Chine et du Japon se fonde sur des données historiques pour dégager les antécédents et conséquents. L'analogie entre empires dynastiques n'est pas postulée, mais s'impose à nous comme moyen d'examiner les données historiques pour les classer et ordonner.

Ceci rejoint la suggestion de Dupuis (2004 : 22) dans sa critique à d'Iribarne, à savoir que ce schème devrait faire partie d'« un noyau culturel qui traverse le temps » et qui continue d'être opératoire dans les entreprises françaises dans le cadre d'une continuité culturelle postulée et non démontrée. Le schème opératoire en question dans la présente étude est constitué par l'ensemble des valeurs culturelles et spécifiquement le légisme, le confucianisme et le suntsuisme que l'Histoire de la Chine de Gernet donne pour chaque dynastie comme cause de sa grandeur et cause de sa décadence.

ANNEXE 13 :

FICHE DE PRÉSENTATION DE LA CHINE

Voici une brève fiche de présentation de la Chine²⁰ :

Tableau A - 7 : Fiche de présentation de la Chine

Langues	Mandarin standard (basé sur le dialecte de Beijing), yue (cantonais), wu (shanghaien), minbei (Fuzhou), minnan (Hokkien-taiwanais), xiang, gan, dialectes hakka, autres langues/dialectes des diverses minorités ethniques. Note : Certaines provinces ou régions ont leur propre langue officielle (mongol en région autonome de Mongolie intérieure, ouïgour en région autonome ouïgoure du Xinjiang et le tibétain au Tibet).
Capitale	Beijing
Monnaie	Yuan renminbi (CNY ou RMB) ¥
Superficie	9 597 000 km ²
Population	1 349 585 838 habitants (estimation en juillet 2013) dont 47 % dans les villes (en 2010)
Indice de corruption	80 ^e sur 176 pays (en 2012)
Taux de chômage	6,4 % (en 2012)
Main-d'œuvre	795,4 millions (estimation en 2011) : - Agriculture : 34,8 % - Industrie : 29,5 % - Services : 35,7 %
Religions	Officiellement, le pays est athée, mais il y existe diverses religions (estimation en 2002) : - Le taoïsme et le bouddhisme (non disponible) - Le christianisme (3-4 %) - L'islam (1-2 %)
Nombre d'utilisateurs d'Internet	389 millions en 2009 (1 ^{er} au monde)
Régime politique	État communiste (république populaire à parti unique)
Chef de l'État	Président : Xi Jinping (depuis le 14 mars 2013)
Drapeau	- Adopté en 1949 - Rouge (symbole de la révolution) avec une étoile à cinq branches (le progrès du pays) et quatre étoiles (symboles des quatre couches sociales qui sont la classe des travailleurs, les paysans, la petite bourgeoisie urbaine et la bourgeoisie nationale capitaliste).
Rang mondial	2 ^e puissance économique (depuis février 2011)
PNB	12,38 trillions de dollars américains
Industries	Leader mondial dans les chantiers navals et automobiles ; mines et traitement des minerais ; aluminium ; charbon ; construction de machines ; armement ; produits chimiques ; fertilisants ; transformation des aliments ; wagons et locomotives ; navires et aéronefs ; équipements de télécommunications ; satellites.
Agriculture	Leader mondial dans la valeur brute de la production agricole : riz, blé, pommes de terre, maïs, arachides, thé, millet, orge, pommes, coton, oléagineux, porc, poisson
Principaux partenaires (en 2012)	- Export : États-Unis (17,2 %), Hong Kong (15,8 %), Japon (7,4 %), Corée du Sud (4,3 %), Allemagne (3,4 %) - Import : Japon (9,8 %), Corée du Sud (9,3 %), États-Unis (7,3 %), Allemagne (5,1 %), Australie (4,6 %)

²⁰ Les deux sources de cette annexe sont The World Factbook (2013) et Transparency International (2013).

ANNEXE 14²¹ :

PRÉSENTATION DES CLASSIQUES CONFUCÉENS

La Chine est le berceau d'une civilisation millénaire dont le rayonnement n'a jamais cessé. Malgré les vicissitudes de l'Histoire, elle arrive toujours à franchir les obstacles et à surmonter les difficultés en puisant profondément dans son passé à l'aide du génie de sa nation. Ainsi, c'est grâce aux Classiques composés par Confucius que nous pouvons parler de l'histoire légendaire de la Chine.

Confucius fut tour à tour prisé et détesté. Ses œuvres sont détruites mais, par la suite, elles seront reconstituées totalement sinon partiellement. Des cinq œuvres originales (*Yi King*, *Chou King*, *Che King*, *Li Ki* et *Tchou'ouen Ts'ieon*), seules quatre ont survécu les 25 siècles qui nous séparent d'elles. Ces Classiques forment ce que nous pouvons appeler la Bible de la Chine, car ces œuvres sont toujours lues et interprétées et participent à l'éducation non seulement des Chinois mais de toute l'humanité.

Tableau A - 8 : Brève introduction des classiques confucéens

Le Yi King (Livre des mutations)	C'est un manuel de divination d'accès difficile qui consiste en une sorte de code pratique de l'union entre l'homme et le Ciel, une idée fondamentale de toutes les conceptions chinoises. Hi-Ts'eu a ajouté un commentaire à l'ouvrage initial de Confucius.
Le Chou King (Livre des documents)	De contenu varié et accessible, c'est un livre qui traite du rituel, de la politique, de la sagesse, de la morale et de l'histoire. Ce livre se présente sous forme de discours, d'édicts, d'exhortations attribuées aux souverains et dignitaires de l'Empire depuis l'époque légendaire du Yao (III ^e millénaire) jusqu'au milieu de l'ère de la dynastie des Shang (VII ^e siècle environ). Le livre actuel ne présente qu'une trentaine de chapitres sur les cinquante que Confucius avait composés puisque l'œuvre a été détruite sous l'ordre de Ts'in Che Honang en 231 avant J.-C. Le contenu se divise en une partie traitant du religieux (des fragments de légendes mythologiques comme celle de Yu le Grand, la description des sacrifices, les sermons liturgiques accompagnant le culte des ancêtres de la dynastie Zhou) et une partie traitant de sujets philosophiques, notamment le recueil du <i>Traité de la Grande Règle (Hong Fan)</i> que la tradition considère comme une révélation céleste (au sens biblique du terme, ce qui constitue une exception dans la civilisation chinoise) faite au saint roi Yu qui triompha du Déluge ainsi qu'un exposé de la doctrine des cinq éléments (terre, eau, feu, bois et métal).
Le Che King (Livre des Odes)	C'est le classique favori des Chinois. Il comprend 306 courts poèmes rédigés par Confucius à partir de 3000 pièces primitives. Les trois dernières parties de l'ouvrage (Siao Ya, Ta Ya et Song) d'inspiration religieuse ont été interprétées par les commentateurs chinois dans un sens mystique à l'image des cantiques en Occident judéo-chrétien.
Le Li Ki (Mémorial des Rites)	Comme la religion chinoise se résume en fait à un culte assurant l'harmonie de la vie humaine avec la nature et le Ciel, ce livre comporte des commentaires sur les rites. Le livre actuel, une reconstitution datant de l'époque des Han, comporte le <i>Tcheou Li</i> (rituel des Tcheou), le <i>Yi Li</i> (rituel des Nobles) et le <i>Li Ki</i> (mémorial des Rites) reconstitués par Tai To, Tai Cheng et Ma Jong d'après des textes très anciens. Il renseigne sur les formes du culte des Ancêtres, sur les rites de la piété filiale, sur les diverses fêtes honorant les puissances de la nature et du Ciel. La définition de la liturgie officielle du confucianisme s'était fondée sur ce livre, une liturgie qui n'a pris fin qu'en 1912.

²¹ La source utilisée pour cette annexe est Mourre (1961).

ANNEXE 15 :

CATÉGORISATION DES *ENTRETIENS* DE CONFUCIUS

Voici le détail de cette catégorisation :

Tableau A - 9 : Classement des articles de Confucius selon diverses catégories

Chapitres	Gestion	Harmonie	Justice	Honnêteté	Vertus (modération, fidélité, bonté)	Humanité	Rites, cultes	Éducation	Critique sociale	Total
I	5	12	13	1-2	3-4-6-7-8	10-11-14	9	15-16	0	16
II	1-3-19-20-21-24	0	0	12-13-14-17	5-6-8-22	0	0	2-4-9-10-11-15-16-18	7-23	24
III	14-19	0	0	7	18-20	0	3-4-11-12-15-17-23	0	1-2-5-6-8-9-10-13-16-21-22-24-25-26	26
IV	0	0	10-11-16	24	5-6-7-8-9-12-14-15-17-22-23-25	1-2-3-4-18-19-20	13-21	0	26	26
V	13-21	0	0	3-4-6	1-2-5-8-10-11-16-17-20-24	9-12-19-23-25-26-27	0	14-15	7-18-22-28	28
VI	1-2-8-9	18-29	0	19	7-11-13-14-23-30	5-15-22	6-16	3-12-20-21-26-27	4-10-17-24-25-28	30
VII	11-13	0	0	37	4-9-10-16-22-30-32-34-36-38	1	0	2-3-6-7-8-12-14-17-18-19-20-21-24-25-27-28-33	5-15-23-26-29-31-35	38
VIII	6-7-14-20	0	0	0	5-21	0	8-15	3-4-9-17	1-2-10-11-12-13-16-18-19	21
IX	16-30	0	0	0	10-12-25	1	0	4-5-11-13-14-17-19-20-21-22-23-24-26-28-29	2-3-6-7-8-9-15-18-27-31	31

Chapitres	Gestion	Harmonie	Justice	Honnêteté	Vertus (modération, fidélité, bonté)	Humanité	Rites, cultes	Éducation	Critique sociale	Total
X	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17-18-19-20-21-22-23-24-25-26-27	0	0	0	0	0	0	0	0	27
XI	17-22-24-25-26	0	0	0	3-5-6-16-20-21	9-10	0	2-4-8-12-13-14-15-23	1-7-11-18-19	26
XII	6-7-9-11-12-13-14-15-17-18-19	0	0	4-5-8-16	1-2-3-10-20-21-22	23-24	0	0	0	24
XIII	1-2-3-4-6-8-9-11-12-13-15-16-17-18	23	0	26	19-20-21-22	27-28	0	24-25-29-30	5-7-10-14	30
XIV	1-2-3-4-8-12-17-19-21-22-26-40-42	0	0	27-28	5-7-13-16-23-25-33-36	18-31	41	20-30-34-35-37-38-43	6-9-10-11-14-15-24-29-32-39-44	44
XV	1-5-6-7-8-11-12-14-17-18-24-33-37-38	0	0	19-20-21-22-23-32-34	10-35-36	9	0	2-13-15-27-28-29-30-31-39-40-41-42	3-4-16-25-26	42
XVI	1-2-6	0	0	7-8-10	0	0	0	4-5-11-13-14	3-9-12	14
XVII	1-5-15	0	0	7-23-24	6-20	0	0	2-3-8-9-10-17-19-25-26	4-11-12-13-14-16-18-21-22	26
XVIII	10	0	0	0	0	0	0	0	1-2-3-4-5-6-7-8-9-11	11
XIX	1-10-19	0	0	3-7-9	2-23-25	0	0	4-5-6-8-11-12-13-14-18-20-22	15-16-17-21-24	25
XX	1-2	0	0	3	0	0	0	0	0	3
Total	119	4	4	37	87	31	15	110	105	512
Pourcentage	23.25%	0.75%	0.75%	7.25%	17%	6%	3%	21.5%	20.5%	100%

ANNEXE 16²² :

LE CONFUCIANISME À TRAVERS LES SIÈCLES

Tous les cercles du pouvoir n'ont pas adhéré au confucianisme. Il a fallu que les disciples participent activement à l'enseignement du Maître K'ong, connu sous le nom de Confucius (551 – 479 av. J.-C.).

Tableau A - 10 : Le confucianisme à travers les siècles

Mong-Tseu ou Mencius (372 – 289 av. J.-C.)	Comme il vénérât son maître, il s'est donné pour unique mission de transmettre son enseignement avec fidélité. Son exégèse demeure à travers les siècles une règle d'or pour les conservateurs de la Tradition. Mong-Tseu est un optimiste du fait que chaque homme possède les quatre principes de la bienveillance, de la droiture, de la compassion et de la sagesse et que, en outre, la nature est bonne. Toute opinion différente de ce que la nature dicte provient d'un manque de réflexion, c'est pour cela qu'il faut chercher les vertus. Il admet les inégalités des hommes et apparaît comme adepte d'une doctrine politique libérale aussi bien dans la vie privée que dans la vie sociale. Et suivant le sens naturel de l'impulsion populaire, il va même jusqu'à faire l'apologie de la subversion dans le cas où l'autorité se montre oppressive. Cette justification a permis d'entretenir des foyers de révolte et de violence toujours allumés tout au long de l'histoire de la Chine.
Siun Tseu (310 – 235 av. J.-C.)	Ce penseur a tout simplement pris la doctrine de Mong-Tseu et l'a retournée. À la bonté de l'homme à sa naissance de Mong-Tseu, Siun Tseu réplique que l'homme naît avec l'amour du gain, l'envie, la haine, les désirs, ce qui l'incline à la violence et à la mauvaise foi. Pour lui, seules les Lois et l'éducation offrent la chance d'avoir de l'ordre et du bonheur. Pour ce faire, il préconise la dictature du prince (il doit avertir par ses édits et châtier les malandrins) et l'étude comme moyen de vaincre sa condition. Il s'attaque à l'obscurantisme des devins, des astrologues et des chiromanciens et ne réussit point puisque l'empereur des Qin les mettra en avant-scène. Son disciple le plus illustre fut Li Si, le légiste qui préside l'inauguration de l'empire des Qin et qui, par son comportement excessif, fait brûler la mémoire collective spirituelle chinoise.
Wang-Tch'ong	C'est un auteur qui représente le scepticisme en contradiction avec l'optimisme confucéen. Il se révolte contre l'obscurantisme des magiciens et des devins, notamment au niveau du peuple qui a imité la Cour très permissive à ce genre de pratiques. Selon lui, le bonheur n'est pas une récompense du Ciel et le malheur n'est pas non plus un châtement. Exceptionnel dans la pensée chinoise, il signale du moins la brèche par laquelle le bouddhisme indien pénétrera la société chinoise.
Le règne des Lettrés	La dynastie des Han favorise le confucianisme et les autres courants de pensée traditionnelle chinoise quand, en l'an 136 avant J.-C., un Édít impérial décide la création d'une école située au sud de Pékin. En 125 avant J.-C., un nouvel Édít est émis pour créer des concours de recrutement des fonctionnaires dans lesquels seules les connaissances des Classiques entrent en jeu. C'est une première dans le Monde et la pratique restera vivace jusqu'en 1912 (Mourre, 1961). Cette cérémonie existe encore en Corée où elle fut introduite en 788; il s'agit de la cérémonie du Gwageo (suspendue de 1894 à 2009) qui se passe chaque année avec les candidats habillés en costume traditionnel (Reuters, 2009 rapporté par <i>The Daily Yomiuri</i> , 2009). L'État chinois, grâce à cette catégorie de fonctionnaires, devient l'État qui a les archives les plus anciennes et les mieux entretenues du monde.
Le néoconfucianisme des Song²³	Les guerres intérieures et les invasions barbares à l'origine de grands drames tragiques en Chine éclipsent l'optimisme confucéen au profit du bouddhisme, une religion accueillante aux élans de la douleur et de la peine. Il faut attendre le VIII ^e et le IX ^e siècle pour qu'une renaissance ait lieu sous l'autorité de Han Yu (768 - 824) qui s'attaque, dans ses polémiques, aux taoïstes et aux bouddhistes. À partir du IX ^e siècle, cette école se divise en deux courants, l'un voulant le maintien de la tradition confucéenne antique et l'autre voulant l'intégration des éléments du taoïsme, de la philosophie indienne et du bouddhisme pour contrecarrer le bouddhisme qui est une menace imminente. La dynastie Song consacre le premier maître Tcheou Touen-Yi (1017 - 1073) comme philosophe officiel et reconnaît Tchou-Hi (1130 - 1200) comme étant le représentant le plus accompli de cette école. Le néoconfucianisme emprunte donc des éléments au taoïsme, à la doctrine du yin et yang et à la philosophie indienne pour élaborer un système complet d'explication du monde.
L'Apothéose de Confucius	Confucius fut honoré à l'égal du Ciel en 1907.

²² La principale source de cette annexe est Mourre (1961).

²³ Les détails de cette doctrine ont été discutés dans la section traitant des syncrétismes dans le chapitre 3.

Photo A - 1 : Cérémonie du Gwageo (© The Korea Times, 2008)



ANNEXE 17²⁴ :

INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES SUR LE TAOÏSME

La confiscation du bouddhisme Mahayana par les controversistes taoïstes soutenant Lao Tseu n'est autre qu'un signe que Bouddha a échoué. Toutefois, cet échec n'empêche pas les taoïstes de penser jusqu'à aujourd'hui que le bouddhisme n'est qu'une version indienne du taoïsme chinois. Les bouddhistes mieux organisés tentent d'obtenir des édits de l'empereur pour la reconnaissance de leur légitimité. Les taoïstes prennent exemple sur eux pour fonder des ordres monastiques, construire des temples, élaborer une liturgie grandiose, peupler le Panthéon, définir un canon et dresser une liste détaillée des péchés et aussi ses enfers ainsi qu'une administration célèbre compliquée...

Le panthéon taoïste est composé d'une multitude de divinités naturelles sur lesquelles trônent les Trois Purs : le Sublime Empereur à la Pierre Précieuse, la Grande Origine, le Tao personnifié et, enfin, Lao Tseu divinisé. Aux divinités naturelles, les *Tchen*, s'ajoutent des esprits et des saints. Ces divinités habitent avec Lao Tseu dans le Paradis de l'Ouest, situé dans les montagnes du K'un-lun et les autres à l'Est dans les îles des Bienheureux. Le taoïsme, comme religion au V^e siècle, est précédé par un syncrétisme avec le confucianisme (entre le II^e et le IV^e siècle) grâce à Kia Yi, Lieou Ngan, Hiang Seou et Kouo Sinag²⁵.

La dynastie des Shang a le culte du Souverain (Chang –ti) d'en-haut ou du Ciel (le souverain d'En-Haut). Ce culte est la plus noble des religions chinoises. Il a presque le statut de Dieu, pas aussi puissant que les ancêtres si ce n'est dans le domaine militaire, car il est consulté avant d'attaquer l'ennemi. Après la victoire des Zhou sur les Shang et afin de gagner les sympathies des puissances religieuses des vaincus, ils créent un Dieu suprême de la nouvelle religion nationale pour accommoder les vaincus et les vainqueurs. Ce Dieu superbe, Hao-t'ien Chang-ti, souverain d'En-Haut du Vaste Ciel vit dans son palais, décrit par les poètes, bâti sur la Grande Ourse, au centre du Ciel. Il est possible d'établir une conception de ce Dieu (régulateur des saisons, régulateur de l'ordre cosmique, régulateur suprême de l'ordre naturel). À la notion de Ciel, c'est le concept de Tao qui s'applique pour désigner le chemin de l'homme et le chemin de l'univers (la Loi qui maintient toutes les choses dans le droit chemin, l'Ordre supérieur, la conciliation des opposés, terme de toutes les correspondances, qui anime selon une raison immanente toute la dynamique du monde). C'est l'école de Lao Tseu qui développera la grandeur insondable du Tao.

²⁴ La principale source utilisée est Mourre (1961).

²⁵ Les détails de ce syncrétisme ont été discutés dans la section traitant des syncrétismes dans le chapitre 3.

ANNEXE 18²⁶ :

CONTEXTE DE NAISSANCE DU LÉGISME

Au VII^e siècle avant J.-C., l'économie du pays de Qi est réorganisée avec succès grâce au programme prodigué par un riche marchand devenu ministre, Guan Zhong. L'esprit marchand étant connu pour son réalisme et pragmatisme, il rejoint en cela l'esprit des légistes. Cette expérience réussie peut être considérée comme la première expérience annonciatrice de la politique légiste à une époque où l'environnement social n'autorise point sa duplication. Ce n'est qu'au cours des transformations sociales survenues à la suite des innovations techniques, agricoles et militaires que les conditions permissives d'exécution de programme inspirées du légisme sont réunies.

Le héros légendaire des légistes est Shen Nang, un roi sage, qui invente l'agriculture et qui refuse de centraliser son empire en laissant l'autonomie à chaque principauté. Il ne fait rien (le *Wuwei* ou le non-agir) laissant à chacun la liberté de gérer à sa manière sa principauté. Ce *Wuwei* est partagé avec les taoïstes. Le roi de Wei est le premier à chasser les barons héréditaires et à les remplacer par des fonctionnaires rémunérés et facilement révocables.

Shan Yang (390 – 338 avant J.-C.) s'installe au royaume de Wei. Il participe aux grands débats sur la façon de réformer la société et élabore un programme d'actions : réforme militaire, réforme agraire pour accroître les ressources alimentaires, renforcement du pouvoir du prince en minant celui de la noblesse locale²⁷. Déçu par le refus du roi de Wei de l'écouter, il quitte pour le pays de Qin qui applique religieusement ses enseignements et obtient des succès spectaculaires devenant le pays le plus puissant annexant au passage son riche voisin, le pays de Wei. Il s'agit du premier pas vers la conquête de l'empire.

Après ce succès, les penseurs traditionnels sont écartés au profit des légistes. Un des plus illustres légistes et le plus connu est Han Fei (280 – 233 avant J.-C.), premier ministre du pays de Qin mais moins cynique que Shan Yang, le Machiavel de la Chine. Il pense que, pour venir en aide à l'humanité, il doit consacrer sa vie entièrement aux intérêts du prince et à la gestion des affaires du prince.

²⁶ Les principales sources utilisées sont Mourre (1961) et Gernet (2005).

²⁷ Au Japon, au XVII^e siècle, le même programme sera adopté par Ieyasu Tokugawa lors de sa prise de pouvoir en tant que premier shogun; l'empereur du Japon est depuis toujours assujéti à la non-action. (Reischauer, 1973)

ANNEXE 19²⁸ :

ORIGINES DU YIN ET DU YANG

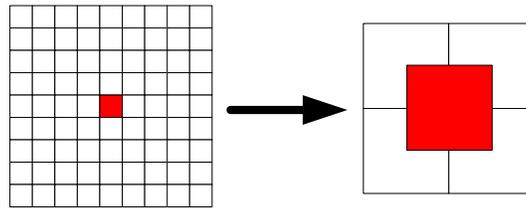
Dès le IV^e siècle avant J.-C., Zou Yan (305 – 240 avant J.-C.) a fondé la doctrine du yin et du yang basée sur cinq éléments (la terre, le feu, le métal, le bois et l'eau) qu'il fait correspondre avec la succession des saisons. Par extension, il les a fait correspondre avec la succession des empires. Les astrologues chargés de justifier l'empire des Qin associèrent l'ère de l'Empereur jaune à l'élément terre, l'empereur Xia avec le bois, Shang avec le bronze, Zhou avec le feu et Qin avec l'eau. Comme ce dernier a vaincu tous les autres princes et unifié le pays, sa victoire est similaire à celle de l'eau, élément dévastateur (Lao Tseu dans Waley, 1958 : 238).

Selon les devins, l'avènement des Qin était déjà prévisible au siècle antérieur et sous le contrôle de lois cosmiques plus larges. Cela a plu grandement au peuple qui accepta plus facilement les Qin, comme étant une intervention du Ciel. Ceci est un trait caractéristique de la mentalité chinoise qui s'est toujours interrogée sur le futur et intéressée aux facteurs agissant pour modifier le cours des événements. Il s'agit d'une régression de la pensée chinoise, d'autant plus que c'est fortement encouragé par l'empereur lui-même qui cherche une potion pour l'immortalité (qu'il a demandée aux taoïstes philosophes de sa propre cour). En bref, la victoire des Qin met fin aux guerres entre royaumes et aux « guéguerres » entre écoles de pensée; à la paix sociale correspond le syncrétisme des doctrines.

Il est à noter que Zou Yan a développé d'autres idées qui se perpétuent jusqu'à la dynastie des Han, il existe une vision horizontale du monde dans laquelle il y a 9 continents séparés par des océans ; chaque continent est composé de 9 régions. La Chine est appelée la Région rouge sacrée et représente le 1/81 du monde. Toutefois, pour les philosophes des Han, une vision verticale du monde est recherchée. Ils sont aidés en cela par la religion taoïste qui accorde un rôle important au Ciel. Ainsi, l'empereur, assis au-dessus de tous, devient le fils du Ciel qui gère directement l'empire de la Chine et supervise les autres régions limitrophes. D'ailleurs, quand les États autour de la Chine viennent commercer, ils doivent d'abord payer un tribut au fils du Ciel. Cette théorie évolue vers la théorie des cinq régions (*wufu*) dans laquelle la Chine est divisée en cinq parties dont la partie centrale est sous l'autorité directe de l'empereur et les autres sous l'autorité de la Cour (Zhang, 2004).

²⁸ La principale source utilisée est Mourre (1961).

Figure A - 3 : Vision du monde selon la Chine



Cette vision du monde est renforcée par le néoconfucianisme et reste la doctrine officielle de la Chine jusqu'à 1911.

ANNEXE 20²⁹ :

FICHE DE PRÉSENTATION DU JAPON

Voici une fiche de présentation du Japon :

Tableau A - 11 : Fiche de présentation du Japon

Langue officielle	Japonais
Capitale	Tokyo
Monnaie	Yen ¥
Superficie	377 819 km ² (archipel de 4 000 îles)
Population	127 253 075 hab. (estimation juillet 2013) <ul style="list-style-type: none"> • 91,3 % de la population habite dans les villes (en 2011)
Indice de corruption	17 ^{ème} position sur 176 pays (en 2012)
Taux de chômage	4,4 % (en 2012)
Main-d'œuvre	65,55 millions (en 2012) <ul style="list-style-type: none"> • Agriculture : 3,9 % • Industrie : 26,2 % • Services : 69,8 % (en 2010)
Religions	<ul style="list-style-type: none"> • Shintoïsme (83,9 %) • Bouddhisme (71,4 %) • Christianisme (2 %) • Autres (7,8 %) Plusieurs Japonais pratiquent le bouddhisme et le shintoïsme en même temps.
Nombre d'utilisateurs d'Internet	99,182 millions en 2009 (3 ^{ème} au monde)
Régime politique	Empire et démocratie parlementaire
Chef de l'État	<ul style="list-style-type: none"> • Empereur : Akihito (depuis janvier 1989) • Premier ministre : Shinzō Abe du Parti libéral-démocrate (depuis le 26 décembre 2012)
Drapeau	<ul style="list-style-type: none"> • Adopté en 1870 • Blanc (signe de la pureté) et cercle rouge au centre (rondeur du soleil <i>Hinomaru</i>)
Rang mondial	4 ^e puissance économique (depuis 2012)
PNB	4,704 trillions de dollars américains
Industries	Parmi les pays avancés technologiquement parlant et les plus grands producteurs mondiaux de véhicules, de matériel électronique, de machinerie, d'acier et de métaux non ferreux, de bateaux, de produits chimiques et d'aliments transformés
Agriculture	Riz, betterave, légumes, fruits, porc, volaille, produits laitiers, œufs, poisson
Partenaires (en 2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Export : Chine (18 %), États-Unis (17,7 %), Corée du Sud (7,7 %), Thaïlande (5,5 %), Hong Kong (5,1 %) • Import : Chine (21,3 %), États-Unis (8,8 %), Australie (6,4 %), Arabie Saoudite (6,2 %), Émirats Arabes Unis (5 %), Corée du Sud (4,6 %), Qatar (4 %)

²⁹ Les principales sources sont The World Factbook (2013) et Transparency International (2013).

ANNEXE 21 : LA CONSTITUTION DES XVII ARTICLES DU JAPON

Voici la Constitution des XVII articles du Japon³⁰ :

Tableau A - 12 : Constitution des XVII articles du Japon

Article I	L'harmonie est le bien le plus précieux, éviter les discordes doit être le but de tout homme. Chacun est influencé par l'esprit de groupe mais rares sont les vrais sages, de sorte que certains n'obéissent pas au prince ou à leur père, d'autres ne demeurent pas en paix avec leurs voisins. Cependant, quand les grands maintiennent l'harmonie, que les petits vivent en bonne intelligence, quand discussions et occupations se déroulent dans l'ordre, l'homme en arrive tout naturellement à comprendre la raison des choses. Quel progrès ne peut-on alors espérer ? (Herail, 1986 : 60)
Article II	Révérez les Trois Trésors qui sont les bouddhas, leur doctrine et les moines, appui ultime des êtres, foi suprême pour tous les peuples. Quels siècles, quels hommes n'ont pas respecté cette doctrine ? Rares sont les hommes absolument mauvais. Il est possible de les instruire pour qu'ils obéissent à cet enseignement. Si l'homme ne s'appuie pas sur les Trois Trésors, comment pourra-t-il corriger ses défauts ? (Herail, 1986 : 60)
Article III	Recevez avec respect les ordres du souverain. L'empereur est le ciel, les sujets sont la terre. Le ciel couvre ; la terre porte ; ainsi les quatre saisons se déroulent régulièrement, tout subsiste et se développe. Mais, si la terre voulait couvrir, si le ciel portait, l'ordre serait renversé. Ainsi, le seigneur parle, le serviteur obéit, le supérieur agit, l'inférieur s'incline. C'est pourquoi écoutez respectueusement les ordres du souverain, sinon vous courez à votre propre ruine. (Herail, 1986 : 60)
Article IV	The Ministers and functionaries should make decorous behaviour their leading principle, for the leading principle of the government of the people consists in decorous behaviour. If the superiors do not behave with decorum, the inferiors are disorderly. If inferiors are wanting in proper behaviour, there must necessarily be offenses. Therefore it is that when lord and vassal behave with propriety, the distinctions of rank are not confused. When the people behave with propriety, the Government of the Commonwealth proceeds of itself. (Duhaime, 2010)
Article V	Ceasing from gluttony and abandoning covetous desires impartially with the suits which are submitted to you. Of complaints brought by the people there are a thousand in one day. If in one day there are so many, how many will there be in a series of years? If the man who is to decide suits at law makes gain his ordinary motive, and hears causes with a view to receiving bribes, then will the suits of the rich man be like a stone flung into water, while the complaints of the poor will resemble water cast upon a stone. Under these circumstances the poor man will not know whether to betake himself. Here too there is a deficiency in the duty of the Minister. (Duhaime, 2010)
Article VI	Chastise that which is evil and encourage that which is good. This was the excellent rule of antiquity. Conceal not, therefore, the good qualities of others, and fail not to correct that which is wrong when you see it. Flatterers and deceivers are a sharp weapon for the overthrow of the State, and a pointed sword for the destruction of the people. Sycophants are also fond, when they meet, of dilating at length to their superiors on the errors of their inferiors. To their inferiors, they censure the faults of their superiors. Men of this kind are all wanting in fidelity to their lord, and in benevolence toward the people. From such an origin great civil disturbances arise. (Duhaime, 2010)
Article VII	Let every man have his own charge, and let not the spheres of duty be confused. When wise men are entrusted with office, the sound of praise arises. If unprincipled men hold office, disasters and tumults are multiplied. In this world, few are born with knowledge: wisdom is the product of earnest meditation. In all things, whether great or small, find the right man, and they will surely be well managed. On all occasions, be they urgent or the reverse, meet but with a wise man, and they will of themselves be amenable. In this way will the State be lasting and the Temples of the Earth and of Grain will be free from danger. Therefore did the wise sovereigns of antiquity seek the man to fill the office, and not the office for the sake of the man. (Duhaime, 2010)

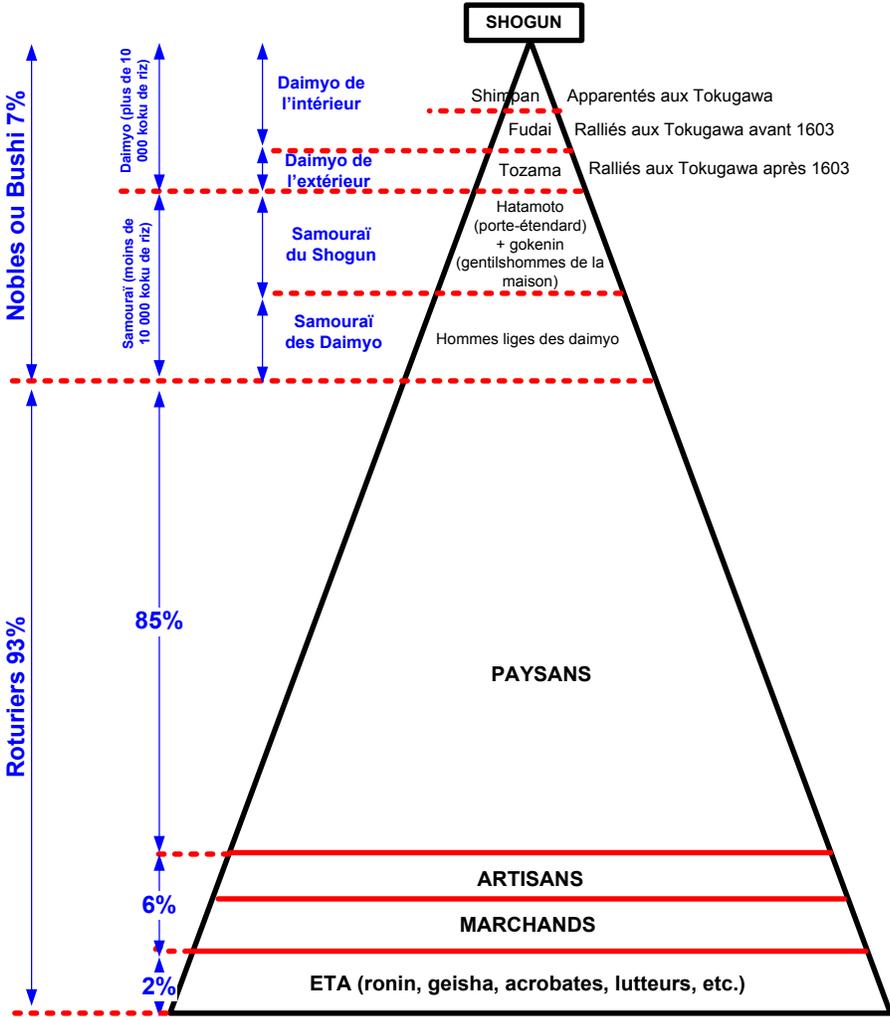
³⁰ Nous n'avons trouvé que quelques articles en français, le reste est en anglais. Nous avons préféré ne pas les traduire afin de préserver le plus possible leur intégrité (au lieu d'avoir la traduction de la traduction).

Article VIII	That the Ministers and functionaries attended the court early in the morning, and retire late. The business of the state does not admit of remissness, and the whole day is hardly enough for its accomplishment. If, therefore, the attendance at court is late, emergencies cannot be met. If officials retire soon, the work cannot be completed. (Duhaime, 2010)
Article IX	Good faith is the foundation of right. In everything let there be good faith, for it there surely consists the good and the bad, success and failure. If the Lord and the vassal observe good faith one with another, what is there which cannot be accomplished? If the Lord and the vassal do not observe good faith toward one another, everything without exception ends in failure. (Duhaime, 2010)
Article X	Let us cease from wrath, and refrain from angry looks. Nor let us be resentful when others differ from us. For all men have hearts, and each heart has its own leanings. Their right is our wrong, and our right is their wrong. We are not unquestionably sages, nor are they unquestionably fools. Both of us are simply ordinary men. How can anyone lay down a rule by which to distinguish right from wrong? For we are all, one with another, wise and foolish, like a ring which has no end. Therefore, although others give way to anger, let us on the contrary dread our own faults, and though we alone may be in the right, let us follow the multitude and act like men. (Duhaime, 2010)
Article XI	Give clear appreciation to merit and demerit, and deal out to each it's sure reward or punishment. In these days, reward does not attend upon merit, nor punishment upon crime. Ye high functionaries, who have charge of public affairs, let it be your task to make clear rewards and punishments. (Duhaime, 2010)
Article XII	Administrateurs de province et de district, ne prélevez pas d'impôts arbitraires sur le peuple. Dans le pays, un seul prince, le peuple n'a pas deux maîtres. Tous les habitants de toutes les provinces reconnaissent le souverain pour leur maître. Les fonctionnaires investis de charges ne sont que les serviteurs du souverain, comment pourraient-ils prélever l'impôt à la manière du prince ? (Herail, 1986 : 60-61)
Article XIII	Let all persons entrusted with office attend equally to their functions. Owing to their illness or to their being sent on missions, their work may sometimes be neglected. But whenever they become able to attend to business, let them be as accommodating as if they had cognizance of it from before, and not hinder public affairs on the score of their not having had to do with them. (Duhaime, 2010)
Article XIV	Ye Ministers and functionaries! Be not envious. For if we envy others, they in turn will envy us. The evils of envy know no limit. If others excel us in intelligence, it gives us no pleasure. If they surpass it in ability, we are envious. Therefore it is not until after a lapse of 500 years that we had last meet with a wise man, and even a thousand years we hardly obtain one sage. But if we do not find wise men and sages, wherewithal shall the country be governed? (Duhaime, 2010)
Article XV	Se détourner de sa volonté propre et se tourner vers le service du souverain, telle est la voie du serviteur. Si un homme agit de façon égoïste, des ressentiments naîtront, sentiments qui sont contraires à la bonne entente. S'il n'y a pas d'entente, l'amour-propre fait obstacle au service du souverain. Si un homme nourrit des ressentiments, il agira de façon contraire aux règles, violera la loi. C'est pourquoi nous disons que ce qui est premier c'est l'harmonie entre supérieurs et inférieurs. (Herail, 1986 : 61)
Article XVI	Let the people be employed (in forced labour) at seasonable times. This is an ancient and excellent rule. Let them be employed, therefore, in the winter months, when they are at leisure. But from Spring to Autumn, when they are engaged in agriculture or with the mulberry trees, the people should not be so employed. For if they do not attend to agriculture, what will they have to eat? If they do not attend the mulberry trees, what will they do for clothing? (Duhaime, 2010)
Article XVII	Decisions on important matters should not be made by one person alone. They should be discussed with many. But small matters are of less consequence. It is unnecessary to consult a number of people. It is only in the case of the discussion of weighty matters, when there is a suspicion that the many miscarry, that one should arrange They should be discussed with many. But small matters are of less consequence. It is unnecessary to consult a number of people. It is only in the case of the discussion of weighty affairs, when there is a suspicion that they may miscarry, that one should arrange matters in concert with others, so as to arrive at the right conclusion. (Duhaime, 2010)

ANNEXE 22 : SYSTÈME DE CASTES NIPPON

À la base, la société japonaise est une société de castes. À la tête se retrouve la noblesse impériale suivie par la classe des guerriers, les samourais, qui a tous les pouvoirs (politique, juridique...). Viennent ensuite les paysans et les chonins (artisans et commerçants). Les eta ou burakumin (bouchers, équarrisseurs et tanneurs déclarés souillés congénitalement, car leurs métiers touchent à la mort et au sang) existent et sont marginalisés. (Reischauer, 1973)

Figure A - 4 : Castes du Japon sous les Tokugawa



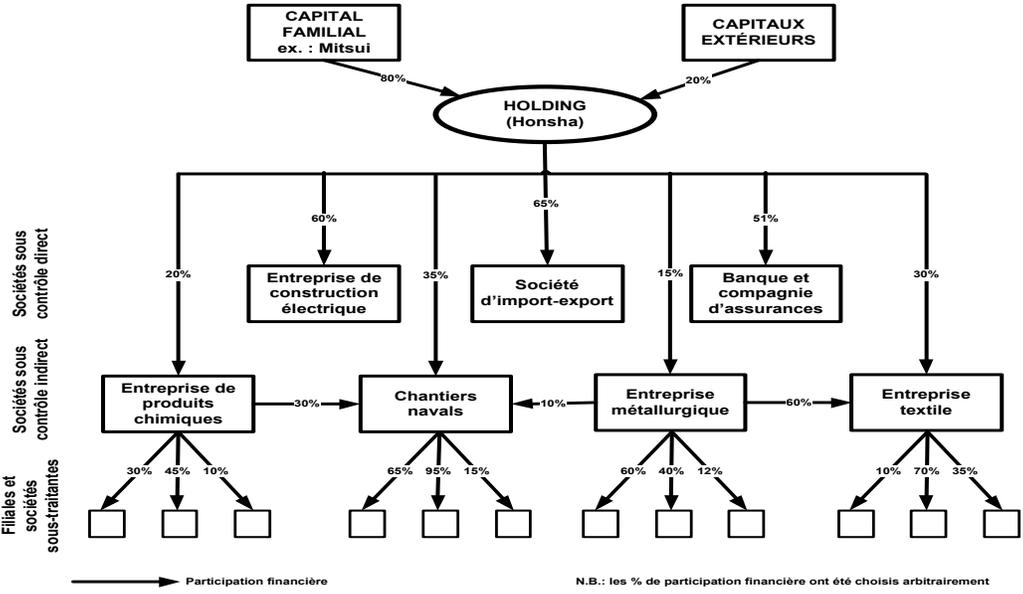
© Reischauer (1973 : 110)

ANNEXE 23 : BRÈVE PRÉSENTATION DES ZAIBATSU

Nous ne pouvons pas traiter du développement du système d'entreprises japonais à partir de la reconstruction d'après-guerre sans mentionner le système des zaibatsu de la fin de l'ère Edo, de l'ère Meiji et de sa prolongation jusqu'à l'ère Shōwa.

Dans la littérature, la définition littérale de zaibatsu est «clique financière». Il s'agit d'une définition simpliste et réductrice qui ne reflète pas la réalité sociale et historique de ce concept japonais qui a évolué. En effet, la première définition est celle de «commerces florissants de certains hans (provinces) dirigés par des daimyo et des samourais» (fin de l'ère Edo dans laquelle nous retrouvons Sumitomo, Mitsui et Yasuda). Ensuite, ce sont des «entreprises prospères sous la conduite des daimyo, des samourais et des grands marchands» (ère Meiji dans laquelle nous ajoutons Iwasaki devenue Mitsubishi, Asano, Katakura, Shibusawa entre autres). Après la guerre russo-japonaise (1904 - 1905) et la Première Guerre mondiale (1914 - 1918) émerge un nouveau groupe (Okura, Furukawa). Enfin, la dernière vague des zaibatsu se développe grâce aux commandes militaires pour la conquête de la Mandchourie (1931) et la Seconde Guerre mondiale (Nakajima devenue Fuji Sangyo, Noguchi devenue Nihon Chisso et Ayukawa devenue Nissan). Seules ces dernières méritent le terme de «cliques financières», car les premières portent plutôt le nom de «grandes familles ou ploutocratie». (Nelson, 1974; Martin, 1971; Iwao, Iyanaga, Ishii et *al.*, 2002 : Z2). Voici la structure schématique typique d'un zaibatsu :

Figure A - 5 : Structure schématique typique d'un zaibatsu



ANNEXE 24 :

PRINCIPALES CRITIQUES À L'ÉGARD DU MODÈLE JAPONAIS

Voici les principales critiques à l'égard du modèle japonais :

Tableau A - 13 : Principales critiques à l'égard du modèle japonais

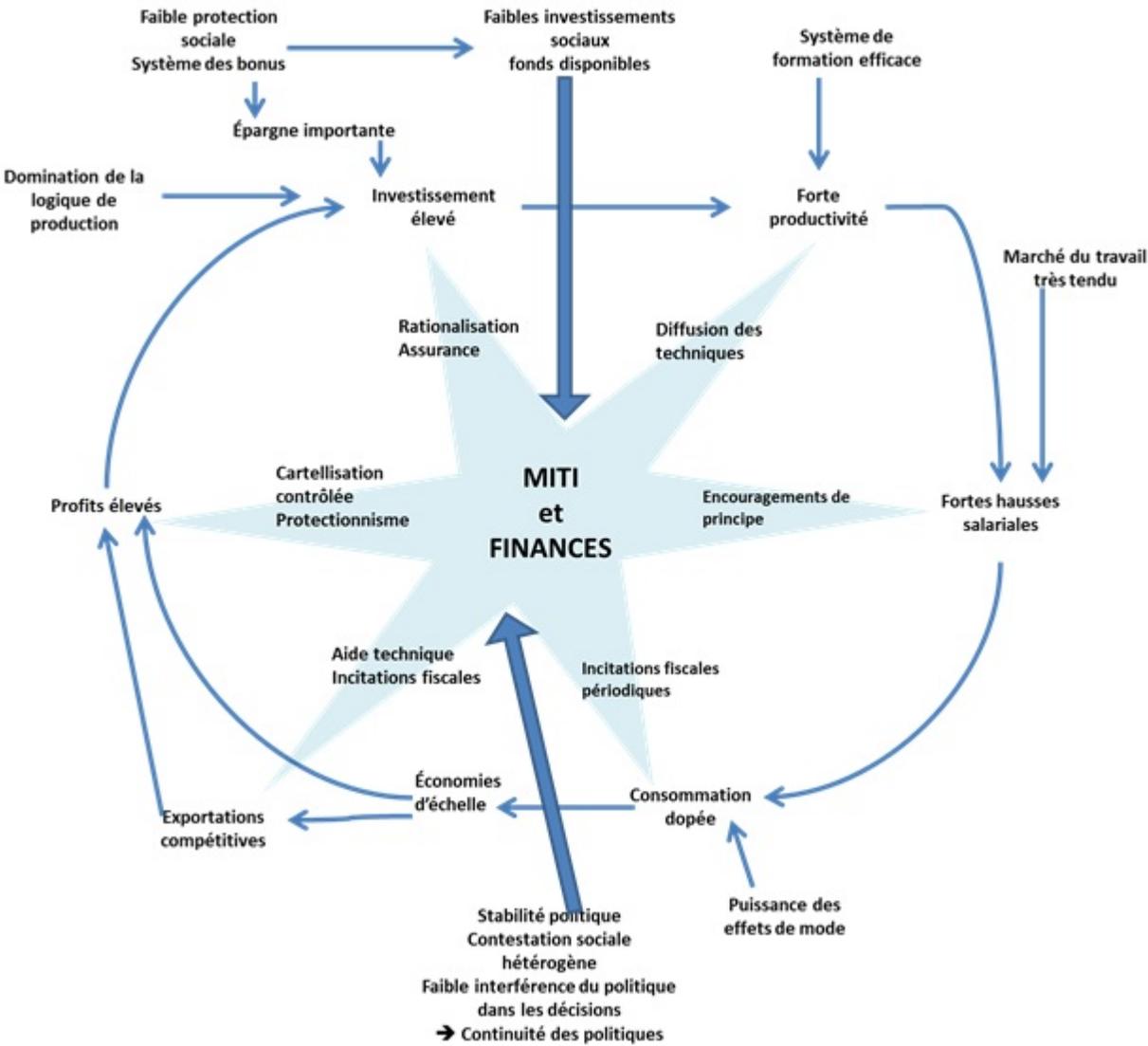
	Avant 1992	Après 1992
Japon	<p>Les critiques négatives souvent faites selon des lignes idéologiques marxistes (PCJ et PSJ) étaient noyées dans l'euphorie de trois décennies de progrès économique et d'accumulation de richesses (Bouissou, 1997 a; Donnet et Garrigue, 2000).</p>	<p>L'éclatement de la bulle spéculative et la récession qui s'en suivit montre que le Japon est un « colosse aux pieds d'argile » (scandales, trucage des bilans par les banques à l'étranger, montée du chômage, délocalisation...). (Dourille-Feer, Bouissou et Yatabe, 2002).</p> <ul style="list-style-type: none"> • La bulle spéculative a laissé dans son sillage beaucoup de Japonais appauvris qui n'en revenaient pas, ce qui suscita au sein de la société japonaise un grand débat sur les inégalités, mené par des professeurs, des chercheurs et des économistes comme Hiromitsu Ishii et Toshiaki Tachibanaki. Un fossé qui se creuse entre les riches et les pauvres, du jamais vu au Japon caractérisé par son égalitarisme et sa frugalité confucéenne. • Ce débat était centré sur la redéfinition du rôle de l'État et du rôle du marché dans l'économie traversée par les courants de la globalisation sur fond de restructuration (<i>Risotura</i>), de chômage chronique et de montée de délocalisations vers la Chine. • Cette même bulle a mis en exergue le problème de l'égalité des chances des femmes et des hommes devant l'emploi, le fossé entre les jeunes et les vieux (Bouissou, 1997 a) et la montée de l'individualisme tranchant avec le collectivisme (Matsumoto, 2002). • La perte de confiance dans le gouvernement, dans la lenteur de ses réactions et de la mise en œuvre de réformes dynamiques pour sortir du marasme économique font que l'on cherche à changer la gouvernance d'un seul parti depuis des décennies (le Jimintō) qui a été chassé du pouvoir au profit du Minshutō en septembre 2009. • Sur le plan politique, les thèmes de la critique contestataire touchent les collectivités locales qui s'opposent au gouvernement central par des référendums locaux, la défense du consommateur, la lutte contre la discrimination, la montée des coopératives, l'oppression des règles autoritaires et uniformisatrices illustrées par le best-seller <i>Japon, société camisole de force</i> (en 1996) de Masao Miyamoto, fonctionnaire du Ministère de la santé, c'est du jamais vu au Japon. (Bouissou, 1997 a).

Monde occidental	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Japan-Bashing</i> dû au déficit commercial en faveur du Japon (Bouissou, 1997 a): on critique l'interventionnisme de l'État japonais et son protectionnisme. Il est fait dans une optique électoraliste (aux États-Unis surtout) puisque la montée du Japon rappelle aux Américains l'imminence de la fin de leur hégémonie. (Portier-Lehmans, 1997 dans Bouissou, 1997 b). La montée du chômage aux États-Unis (licenciements massifs) alimente cette critique. • Chez les Européens, la critique est orientée vers le protectionnisme afin d'ouvrir le marché intérieur du Japon aux produits et aux entreprises européennes, jouant sur les droits de réciprocité des affaires. (Bouissou, 1997 a) 	<ul style="list-style-type: none"> • Le <i>Japan-Bashing</i> continue sous Clinton et le Japon a été «forcé» par la crise à s'ouvrir aux capitaux étrangers grâce à la déréglementation entendue dans le sens de démocratisation et droit à l'information (ex. cas de Nissan et entrée d'AXA). (Bouissou, 1997 a) • Depuis que la Chine s'est jointe à l'OMC, l'intérêt pour le Japon devient secondaire au profit de la Chine, marché émergent en puissance et attrayant pour les Occidentaux.
-------------------------	---	---

ANNEXE 25 : LES ENCHAÎNEMENTS DE LA HAUTE CROISSANCE JAPONAISE

Voici les enchaînements de la Haute Croissance japonaise sous forme de schéma :

Figure A - 6 : Enchaînements de la Haute Croissance japonaise (© Buissou, 1997 : 61)



ANNEXE 26 :

SECRET DE LA RÉUSSITE CHINOISE

Voici la liste des facteurs clés de succès selon les Chinois et les étrangers classés selon les tranches d'âge :

Tableau A - 14 : Le secret de la réussite chinoise selon les informateurs

Tranche d'âge	Chinois	Étrangers
Vingtaine	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le gouvernement, son efficacité, son support et son interventionnisme. (P, F) 2. Beaucoup d'expérience (30 ans actuellement). (P) 3. Des techniques et des technologies de niveau mondial. (P) 4. Les ressources de la Chine (individus, grand territoire, mines). (F) 5. La contribution d'experts étrangers (américains, anglais et allemands). (P) 	
Trentaine	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'appui du gouvernement aux entreprises avec toute sa logistique. (G) 2. L'innovation. (C) 3. La vision à long terme. (C) 4. Le travail acharné. (D) 5. Le fait de vouloir s'en sortir à tout prix. (D) 6. On rêve et on fait tout pour réaliser ce rêve. (D) 7. Le pragmatisme (on ne parle pas de façon vide, on agit). (I) 8. La fin justifie les moyens. (I) 	
Quarantaine	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le peuple chinois qui est très travaillant et qui est très agressif dans la poursuite de ses objectifs pour avoir une meilleure vie. (O) 2. Les gens sont très travaillants, judicieux, sages et prudents (<i>wise</i>). Ce ne sont pas des imbéciles. (N) 3. L'entrepreneuriat. (O) 4. L'ambition. (O) 5. Le travail acharné. (X) 6. On ne se laisse pas abattre au premier obstacle. (X) 7. On est animé par l'envie de réussir et de vouloir s'en sortir coûte que coûte. (X) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le gouvernement a tous les pouvoirs, il prend des décisions impopulaires dans une vision à très long terme (10 – 20 - 30 ans). (A) 2. L'appui du gouvernement. (H) 3. Beaucoup de petits changements incrémentaux avec beaucoup de contrôle. (A) 4. La population est un excellent bassin de main-d'œuvre et un marché intérieur non négligeable. (A) 5. Les Chinois savent que tout dépend de la stabilité de leur pays. (A) 6. L'ingéniosité. (Y) 7. L'adaptation face aux obstacles et à l'adversité. (Y) 8. Le travail acharné. (Y) 9. L'ambition. (Y) 10. L'entrepreneuriat. (Y) 11. La fin justifie les moyens. (Y) 12. La résilience. (A) 13. Le stoïcisme. (A) 14. La <i>guanxi</i>. (H) 15. La fierté. (H) 16. L'argent. (H) 17. La prise de risque prudente. (H) 18. La copie, l'amélioration et l'innovation. (H)

Tranche d'âge	Chinois	Étrangers
Cinquantaine	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les opportunités d'apprentissage des concurrents du monde entier. (E) 2. Le système des co-entreprises. (E) 3. On fait tout pour atteindre le but fixé. Rien ne nous arrête et on a réussi! (E) 4. La fierté. (E) 5. L'entrepreneuriat. (E) 6. Le travail acharné. (E) 7. Le temps de réaction rapide. (E) 8. L'utilisation avantageuse des TI. (E) 9. L'intuition. (E) 10. Un grand focus. (E) 11. Une série de réformes économiques graduelles. (S) 12. La mobilité. (S) 13. L'adaptation et la flexibilité. (S) 14. Les habiletés et compétences. (S) 15. Les connaissances. (S) 16. La richesse colossale. (S) 17. Les ressources humaines éduquées. (S) 18. L'analyse de marché et de la compétition. (S) 19. Les études et le travail à l'étranger. (S) 	
Soixantaine	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'ouverture graduelle sur le monde. (K) 2. L'observation du monde et son analyse avant l'expérimentation graduelle. (K) 	

ANNEXE 27³¹ :

ZOOM SUR LES INSTANCES DES POUVOIRS CHINOIS

Premièrement, le pouvoir politique est composé du PCC et de ses divers organes :

Tableau A - 15 : Organes du pouvoir politique chinois

Congrès national (CN)	<ul style="list-style-type: none">• Plus haute instance du PCC, instance souveraine chargée de délibérer sur les stratégies à long terme du PCC.• Ses membres sont théoriquement élus mais, dans la réalité, ils sont plutôt désignés.
Comité central (CC)	<ul style="list-style-type: none">• « Quintessence du Congrès National » constitué de tous les dirigeants du PCC, de l'État et de l'armée.• Il a une plus grande ascendance idéologique et politique que le bureau politique.
Secrétariat du comité central du PCC (SCCPCC)	<ul style="list-style-type: none">• Bureaucratie permanente du PCC.• Il coordonne l'activité des départements de l'Organisation, de la Propagande, des Liaisons Internationales du Front Uni («problème» de Taïwan).• Il sélectionne et donne des promotions au personnel du PCC et de l'État sauf le personnel militaire.
Politburo ou Bureau politique	<ul style="list-style-type: none">• Organe dirigeant de la RPC.• Il propose les orientations politiques du PCC et suggère les nominations des plus hauts dirigeants au Congrès National qui les entérine.
Comité permanent du Politburo (CMP)	<ul style="list-style-type: none">• Organe le plus exclusif du PCC et son véritable exécutif composé de 7 à 9 personnes qui dirigent le PCC et la RPC.• Il détient le pouvoir suprême.
Comité central pour l'inspection disciplinaire du PCC (CCIDPCC)	<ul style="list-style-type: none">• Organisation chargée de la lutte contre la corruption parmi les cadres du PCC.• Elle enquête sous le sceau de la confidentialité et peut même poursuivre judiciairement les cadres du PCC véreux suivant un système parallèle et différent au système judiciaire chinois.
Département de la propagande du comité central du PCC (DPCCPCC)	<ul style="list-style-type: none">• Service interne du PCC.• Il se charge d'encadrer et d'appliquer la censure des médias en leur donnant régulièrement des bulletins secrets dans lesquels sont indiquées les directives étatiques.
Commission militaire centrale (CMC)	<ul style="list-style-type: none">• Comprend deux organes :<ul style="list-style-type: none">○ Commission militaire centrale d'État, normalement autonome même si elle est supposée rendre des comptes à l'Assemblée populaire nationale dont le rôle est d'asseoir officiellement le rôle des militaires dans la structure étatique.○ Commission militaire centrale du PCC, sous les ordres du Bureau politique et parfois de son comité permanent, dont le rôle est d'inclure les militaires dans le PCC.• Ces deux organes commandent les armées chinoises (de terre, forces aériennes et marine), les milices et, avec le ministère de la Sécurité publique, la police armée du peuple.

³¹ Les principales sources utilisées sont les suivantes : Bergère (2013), Jolly (2011), Leclerc (2011), Perspective Monde (2013), Picquart (2011), The World Factbook (2013), Rapports d'Ubrifrance et les Missions économiques de Réussir-en-Chine.com (2011).

Deuxièmement, le pouvoir législatif, quant à lui, est composé comme suit :

Tableau A - 16 : Organes du pouvoir législatif chinois

<p>L'Assemblée Populaire Nationale (APN)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organe suprême du pouvoir de l'État qui comporte une délégation de l'Armée Populaire de Libération et dont les fonctions sont de voter le Plan et le Budget, de se prononcer sur l'organisation territoriale, d'invalider les décisions jugées «inappropriées» du Conseil Permanent de l'Assemblée Populaire Nationale. Elle comporte une délégation de l'Armée Populaire de Libération. Elle est composée de 2099 membres du PCC et de 888 membres des huit autres partis politiques³² qui agissent sous le joug du PCC. <ul style="list-style-type: none"> ○ La Conférence Consultative Politique du Peuple Chinois («seconde chambre» ou «chambre haute») : c'est le symbole du front uni entre le PCC et les «partis démocratiques»; elle a un rôle uniquement consultatif et est présente aux échelons national, provincial, municipal et du district.
<p>Le Comité Permanent de l'Assemblée Populaire Nationale (CPAN)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Siège en lieu et place de l'Assemblée Populaire Nationale pendant ses intersessions et dispose de l'ensemble de ses pouvoirs.

Troisièmement, le pouvoir exécutif comprend plusieurs instances :

Tableau A - 17 : Organes du pouvoir exécutif chinois

<p>Conseil d'État ou Conseil des affaires d'État</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organe administratif suprême du pays totalement imbriqué dans la bureaucratie du PCC qui a la faculté de déclarer la Loi Martiale, symbole de son pouvoir au sein des institutions nationales. • Il désigne le président et son vice-président ainsi que le premier ministre et son vice-ministre. • Les organes suivants sont sous sa tutelle : la Commission de Gestion des Actifs d'État, la Commission de Régulation des Banques de Chine, la Commission de Régulation des Assurances, la Commission de Régulation des Marchés boursiers, le Bureau National de l'Alimentation et des Produits pharmaceutiques, le Bureau National de la Protection de l'Environnement et le Bureau National de la Sécurité du Travail.
<p>La Présidence</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'influence actuelle de son titulaire est plus due au rapport de force entre les différentes fonctions de la direction du Parti qu'à son statut honorifique de premier personnage de l'État.

Quatrièmement, le pouvoir judiciaire est composé comme suit :

Tableau A - 18 : Organes du pouvoir judiciaire chinois

<p>Cour populaire suprême</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plus haute Cour dans le système judiciaire de la RPC continentale (elle n'a aucun pouvoir sur les deux régions administratives spéciales Macao et Hong Kong). • Elle approuve, entre autres, la peine de mort en cas d'espionnage.
<p>Parquet populaire suprême</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organe suprême de contrôle au nom de l'État continental (il n'a aucun pouvoir sur les deux régions administratives spéciales Macao et Hong Kong). • Il dirige les parquets populaires locaux et les parquets populaires spéciaux. • Il s'assure de l'application standard, uniformisée et correcte des lois dans le cadre de l'exercice judiciaire.

³² Les «Partis démocratiques» forment le «Front Uni» et sont les suivants : le Comité révolutionnaire du Guomindang, la Ligue démocratique de Chine, l'Association démocratique chinoise pour l'édification nationale, l'Association chinoise pour la promotion de la démocratie, le Parti démocratique paysan et ouvrier de Chine, le Parti de l'aspiration à la justice, la Société du 3 septembre et la Ligue pour l'autonomie démocratique de Taïwan.

Cinquièmement, le pouvoir militaire comprend les organes suivants :

Tableau A - 19 : Organes du pouvoir militaire chinois

Armée populaire de libération (APL)	<ul style="list-style-type: none">• Plus grande armée du monde en termes d'effectifs.• Elle comprend l'armée de terre, les forces aériennes et la marine.
Police armée du peuple	<ul style="list-style-type: none">• Police à statut militaire qui fonctionne comme l'Armée populaire de libération.• Elle a pour fonctions de s'assurer de la sécurité publique, du contrôle aux douanes, de la garde des infrastructures nationales et de la lutte antiterroriste.
Milices	<ul style="list-style-type: none">• Forces chargées du maintien de l'ordre public.

De plus, l'**Administration territoriale** comprend deux organes :

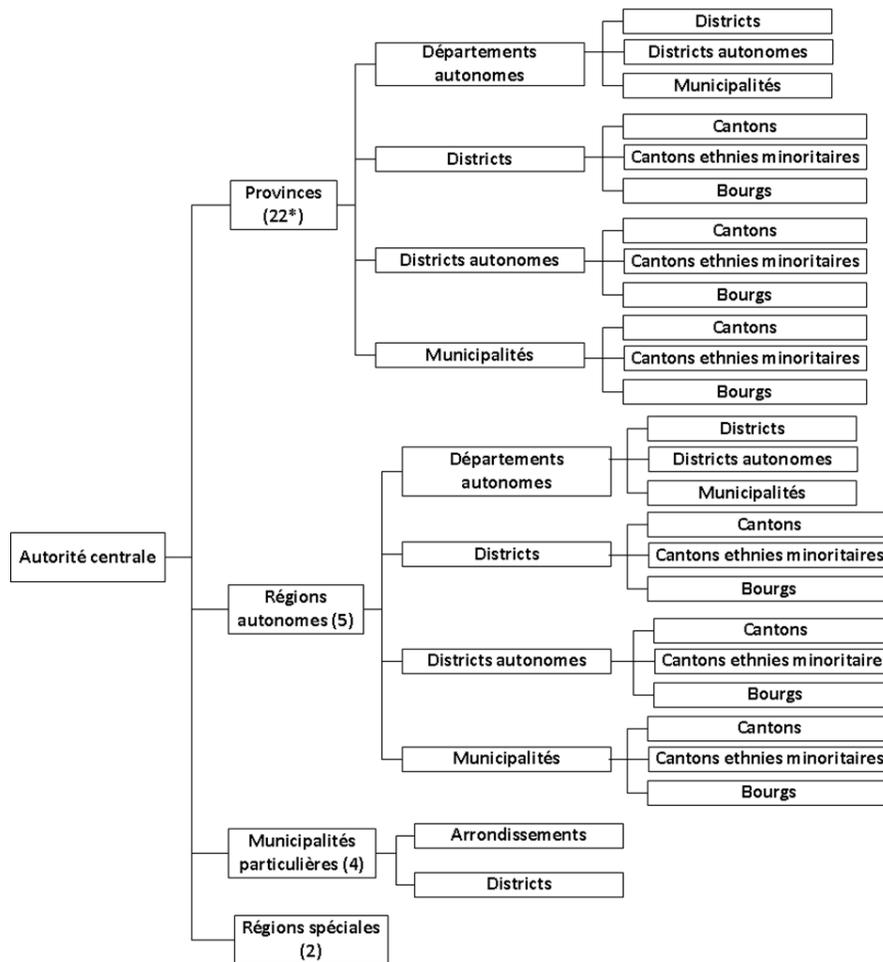
1. Les **Assemblées Populaires Locales** (la structure du pouvoir au niveau local est globalement la réplique de celle qui existe au niveau central) :
 - Il existe une Assemblée Populaire au niveau de chaque district et de chaque municipalité.
 - Les Assemblées Populaires locales (**assemblées de base**) élisent à leur tour des assemblées au niveau des circonscriptions (**unités de second rang**) qui en font de même au niveau provincial.
 - À partir du niveau des circonscriptions, chaque assemblée désigne en son sein un comité permanent dont les fonctions sont comparables à celles du Comité Permanent de l'Assemblée Populaire Nationale au niveau national.
2. Les **Gouvernements Locaux** (la structure du pouvoir est similaire à celle du gouvernement au niveau central avec un poids politique de plus en plus marquant ces dernières années).
 - Le pendant de tous les grands ministères nationaux au niveau provincial porte le nom de **bureau**.

Le pendant de tous les grands ministères nationaux au niveau provincial porte le nom de **bureau**. Les bureaux rendent compte à la fois à leur ministère de tutelle (relation verticale) et à leur gouvernement provincial (relation horizontale), ce qui fait que la décentralisation et la déconcentration sont difficilement dissociables en Chine comme rapporté dans les rapports d'Ubifrance et les Missions économiques de REUSSIR-EN-CHINE.COM (2013). Cette dualité des rapports rend les mécanismes de prise de décision nébuleux et obscurs.

L'administration administrative de la Chine, quant à elle, est faite comme suit selon la Constitution³³ :

³³ Schématisé à partir de Leclerc (2011) et Picquart (2011).

Figure A - 7 : Divisions administratives de la Chine



Officiellement, la Chine dit comprendre 23 provinces. Dans les faits, il y a 22* provinces, la 23^e province étant Taïwan (qui ne se considère pas comme telle) : Anhui, Fujian, Gansu, Guangdong, Guizhou, Hainan, Hebei, Heilongjiang, Henan, Hubei, Hunan, Jiangsu, Jiangxi, Jilin, Liaoning, Qinghai, Shaanxi, Shandong, Shanxi, Sichuan, Yunnan et Zhejiang.

Les cinq régions autonomes de la Chine ont officiellement le même statut que les provinces, à la seule différence près qu'elles comprennent des minorités ethniques majoritaires : la région autonome zhuang du Guangxi ; la région autonome de Mongolie intérieure ; la région autonome ouïgoure du Xinjiang ; la région autonome hui du Ningxia et la région autonome du Tibet. Toutefois, la Loi sur l'autonomie des régions ethniques n'a jamais été appliquée et donc, dans les faits, c'est toujours un Han (président local du PCC) qui a le pouvoir et non le responsable administratif en titre appartenant à une minorité reconnue.

Les municipalités particulières relevant de l'autorité centrale sont les suivantes : Beijing, Shanghai, Tianjin et Chongqing.

Les régions spéciales sont Hong Kong et Macao. Elles ont une plus grande autonomie que les régions autonomes, un système politique séparé et une économie capitaliste. Ce statut a déjà été offert à Taïwan qui l'a refusé.

Les préfectures sont au nombre de 17. Elles comprennent 283 villes-préfectures et 30 préfectures autonomes. Les préfectures comprennent des districts (1 464), des districts autonomes (117), des villes-districts (374) et des districts urbains (852). Il y a également des arrondissements ou cantons (1 467) et des bourgs. Ces derniers comprennent des communes (plus petite unité administrative officielle) qui elles-mêmes sont composées de villages.

ANNEXE 28³⁴ :

ZOOM SUR LES INSTANCES DES POUVOIRS JAPONAIS

Premièrement, le pouvoir symbolique est composé principalement de l'empereur :

Tableau A - 20 : Organes du pouvoir symbolique nippon

Empereur (Tennō)	<ul style="list-style-type: none"> • Chef de l'État nippon sans aucun pouvoir politique. • A le pouvoir d'accréditer officiellement le premier ministre et le chef de la Cour Suprême qui sont nommés par le Parlement et le cabinet (article 6 de la Constitution).
L'Agence impériale (Kunaichō)	<ul style="list-style-type: none"> • Agence gouvernementale chargée de la gestion administrative de la Maison impériale ayant en sa possession le sceau d'État et le sceau impérial privé. • Assisté par un vice-grand sénéchal, le grand sénéchal (nommé et démis de ses fonctions par le cabinet ministériel) dirige l'Agence qui comprend plusieurs départements comme celui des Archives et Mausolées, le Bureau des cérémonies... • Chargée de l'ensemble des activités de la Maison impériale (comme leurs déplacements, leur sécurité...), de la maintenance des propriétés impériales, de l'organisation d'événements culturels...
Le Conseil de la maison impériale (Kōshitsu Kaigi)	<ul style="list-style-type: none"> • Organisme composé de 10 membres chargés d'approuver les questions statutaires de la Maison impériale ayant également 10 membres de réserve. • À la tête du Conseil se trouve le Premier ministre qui le convoque dans des cas bien précis comme la régence, les mariages des hommes de la famille impériale...

Deuxièmement, le pouvoir législatif, quant à lui, se résume en la Diète ou le parlement (*Kokkai*) qui est composé comme suit :

Tableau A - 21 : Organes du pouvoir législatif nippon

La chambre des représentants (ou des députés) ou chambre basse	<ul style="list-style-type: none"> • La chambre la plus importante du parlement. • Composée de 480 membres élus pour 4 ans (en principe) dont 300 élus au scrutin uninominal majoritaire à un tour par circonscription et 180 élus suivant un système de proportionnelle par grandes régions du pays. • Peut proposer une motion de censure à l'encontre du gouvernement et donc renverser le cabinet ministériel au pouvoir. • Comprend des membres provenant de 8 partis politiques en plus d'indépendants (en date du 21 juillet 2013 – traduction libre) : <ul style="list-style-type: none"> ○ Le Parti libéral-démocrate : 294 (23)* ○ Le Parti démocratique et le Club des indépendants : 56 (3) ○ Le Parti de la restauration du Japon : 53 (5) ○ Le Nouveau Kōmeitō : 31 (3) ○ Votre Parti ou le Parti de tout le monde : 18 (0) ○ Le Parti communiste japonais : 8 (1) ○ Le Parti de la vie du peuple : 7 (2) ○ Le Parti social-démocratique : 2 (0) ○ Indépendants : 11 (2) ○ Sièges vacants : 0
La chambre des conseillers (ou Sénat) ou chambre haute	<ul style="list-style-type: none"> • La chambre ayant le moins de pouvoir au parlement, mais son poids peut jouer lors du vote d'une loi par exemple. • Composée de 242 membres élus pour 6 ans suivant le système suivant : 73 conseillers élus au vote unique non transférable au niveau des 47 préfectures et 48 élus à la proportionnelle au niveau national, et ce, tous les 3 ans.

³⁴ À moins d'indication contraire dans le texte, les principales sources sont les suivantes : Duffourmont (2012), CLAIR (2013), House of Councillors The national Diet of Japan (2013), Prime Minister of Japan and his Cabinet (2013), The World Factbook (2013), The Imperial Household Agency (2013), The House of Representatives (2013).

	<ul style="list-style-type: none"> • Comprend des membres provenant de 10 partis politiques en plus d'indépendants (en date du 21 juillet 2013 – traduction libre) : <ul style="list-style-type: none"> ○ Le Parti démocratique et le Shin-Ryokufukai : 86 (14) ○ Le Parti libéral-démocrate : 83 (15) ○ Le Nouveau Kômeitô : 19 (3) ○ Votre Parti ou le Parti de tout le monde : 13 (1) ○ Le Parti de la vie du peuple : 8 (3) ○ Le Parti communiste japonais : 6 (2) ○ Le Vent vert : 4 (3) ○ Le Parti social-démocratique : 4 (1) ○ Le Parti de la restauration du Japon : 3 (1) ○ Le Parti de la Nouvelle Renaissance : 2 (0) ○ Indépendants : 9 (1) ○ Sièges vacants : 5
Commissions	<ul style="list-style-type: none"> • 17 Commissions permanentes organisées par champ de compétence (ex. l'éducation, la culture...) préparant le travail parlementaire pour d'éventuels projets de lois. • 9 Commissions spéciales (actuellement en juillet 2013) chargées de dossiers bien précis (ex. la Commission de la gestion des catastrophes) et bien limitées dans le temps. • 3 Commissions de recherche (actuellement en juillet 2013) chargées de dossiers précis touchant les problèmes de société et limitées dans le temps (ex. celle sur une société de symbiose et le développement régional).
Conseils délibératifs	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Conseils (actuellement en juillet 2013) chargés de dossiers précis et limités dans le temps, à savoir celui de la Constitution et celui de l'éthique politique.

* Les chiffres entre parenthèses indiquent le nombre de femmes élues.

Troisièmement, le pouvoir exécutif comprend plusieurs instances :

Tableau A - 22 : Organes du pouvoir exécutif nippon

Premier ministre (Naikakusōridaijin)	<ul style="list-style-type: none"> • Chef du gouvernement qui représente le Japon sur la scène internationale. • Élu par le parlement japonais et accrédité/confirmé par l'Empereur. • Constitue son cabinet et peut le révoquer. • Suggère à l'Empereur le juge en chef de la Cour Suprême. • Contresigne les projets de lois et décrets.
Cabinet (Naikaku)	<ul style="list-style-type: none"> • Comprend l'ensemble des ministres d'État nommés par le Premier ministre dont il dépend. • Comprend le vice-premier ministre, 11 ministres d'État, un secrétaire général, le président de la Commission nationale de sécurité publique et de divers membres chargés de dossiers particuliers comme celui de l'avenir des bases américaines à Okinawa ou des enlèvements de citoyens japonais en Corée du Nord dans la décennie 1980.

Quatrièmement, le pouvoir judiciaire est composé de l'ensemble des tribunaux du pays dont la plus haute instance est la Cour Suprême :

Tableau A - 23 : Organes du pouvoir judiciaire nippon

Cour Suprême (Saikō-Saibansho)	<ul style="list-style-type: none"> • Composée de 15 juges nommés par le cabinet dont le juge en chef est accrédité par l'Empereur suite à la suggestion du Premier ministre. • Contrôle la constitutionnalité des décisions prises par le pouvoir exécutif et législatif ainsi que par l'ensemble de l'administration.
---------------------------------------	--

Cinquièmement, le pouvoir militaire comprend les forces japonaises d'autodéfense :

Tableau A - 24 : Organes du pouvoir militaire nippon

Forces japonaises d'autodéfense (Jieitai)	<ul style="list-style-type: none"> • Existe officiellement depuis 1954 et relève du Ministère de la défense. • Est en réalité l'armée japonaise, mais la Constitution ne lui permet pas de porter un tel qualificatif. • A un pouvoir de défendre le Japon mais non d'attaquer (en raison de la Constitution). • Comprend les forces maritimes, terrestres et aériennes.
--	--

L'Administration territoriale a des subdivisions hiérarchisées (du plus général au plus spécifique) :

- **À l'échelle de la préfecture ou département (*todōfuken*)**, nous retrouvons 47 préfectures, elles-mêmes subdivisées en 4 types (le chef de la préfecture est le gouverneur) :
 1. **Préfecture To** : c'est la métropole de Tokyo, la capitale qui relève directement d'une préfecture et qui comprend des municipalités distinctes et des arrondissements spéciaux similaires aux districts des autres types de préfectures.
 2. **Préfecture Dō** : c'est la préfecture insulaire/district de Hokkaido subdivisée en sous-préfectures qui, elles-mêmes, sont subdivisées en districts et en villes.
 3. **Préfecture Fu** : ce sont deux préfectures gouvernementales historiques (Osaka et Kyoto).
 4. **Préfecture Ken** : c'est le reste des préfectures (43), parfois nommées départements ruraux (mais elles sont majoritairement urbanisées).
- **À l'échelle intermédiaire**, deux sous-divisions sont possibles :
 1. **Sous-préfectures** : elles touchent trois préfectures (Hokkaido qui est divisée en 14 sous-préfectures, Tokyo en 4 et la préfecture de Shimane en 1) et ne constituent qu'un échelon de plus dans la stratification territoriale.
 2. **Districts** : il y en a 8 qui regroupent toutes les 47 préfectures³⁵.
- **À l'échelle municipale**, nous retrouvons deux types de municipalités ou communes qui elles-mêmes sont subdivisées dont le nombre devrait atteindre 1 000 suivant la loi de 2004 sur la fusion des municipalités³⁶ (le maire est à la tête des municipalités) :
 1. **Municipalités urbaines** (en 2010) : elles comprennent 23 arrondissements spéciaux de la métropole de Tokyo et 786 villes (dont 41 villes-centres ou villes-noyaux, 40 villes spéciales, 19 villes désignées par décret ou ordonnance gouvernementale³⁷).
 2. **Municipalités rurales** (en 2010-2011) : elles comprennent 753 bourgs et 184 villages.

³⁵ Voici l'ensemble des districts comprenant les préfectures qui le composent (CLAIR, 2013) :

- » District de Hokkaido : **Hokkaido (do)**.
- » District de Tōhoku : Aomori, Iwate, Miyagi, Akita, Yamagata, Fukushima.
- » District de Kantō : Ibaraki, Tochigi, Gunma, Saitama, Chiba, **Tokyo (To)**, Kanagawa.
- » District de Chūbu : Niigata, Toyama, Ishikawa, Fukui, Yamanashi, Nagano, Gifu, Shizuoka, Aichi.
- » District de Kansai : Mie, Shiga, **Kyōto (fu)**, **Ōsaka (fu)**, Hyōgo, Nara, Wakayama.
- » District de Chūgoku : Tottori, Shimane, Okayama, Hiroshima, Yamaguchi.
- » District de Shikoku : Tokushima, Kagawa, Ehime, Kōchi.
- » District de Kyūshū-Okinawa : Fukuoka, Saga, Nagasaki, Kumamoto, Ōita, Miyazaki, Kagoshima, Okinawa.

³⁶ Plus précisément, le nombre des municipalités urbaines augmentera tandis que celui des municipalités rurales devra diminuer pour que le tout atteigne le chiffre entendu de 1 000.

³⁷ Ces dernières peuvent être divisées en arrondissements.

ANNEXE 29 : PHOTOS DES LIVRES DE CONFUCIUS

Photo A - 2 : Livre de Confucius (1/13)

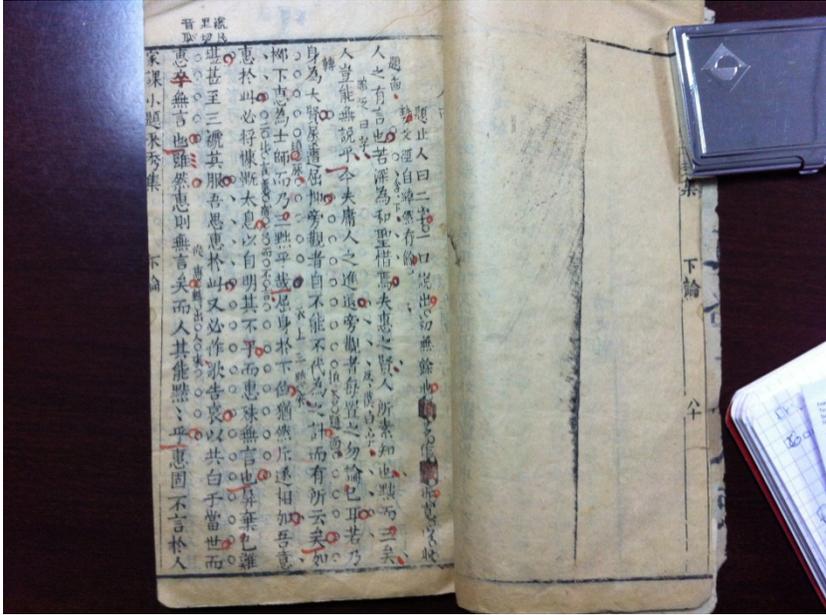


Photo A - 3 : Livre de Confucius (2/13)

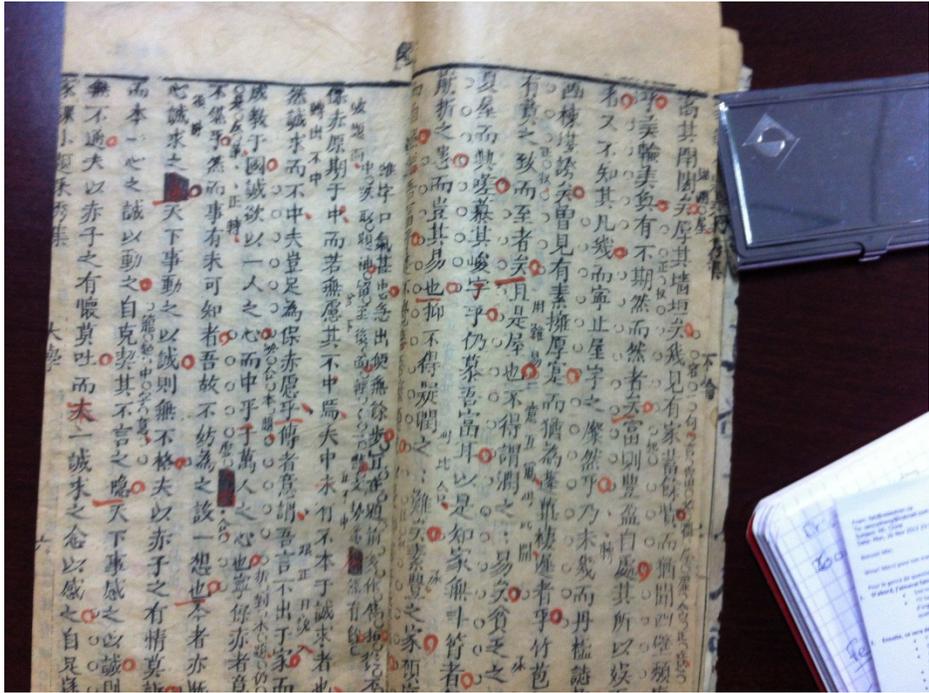


Photo A - 4 : Livre de Confucius (3/13)



Photo A - 5 : Livre de Confucius (4/13)

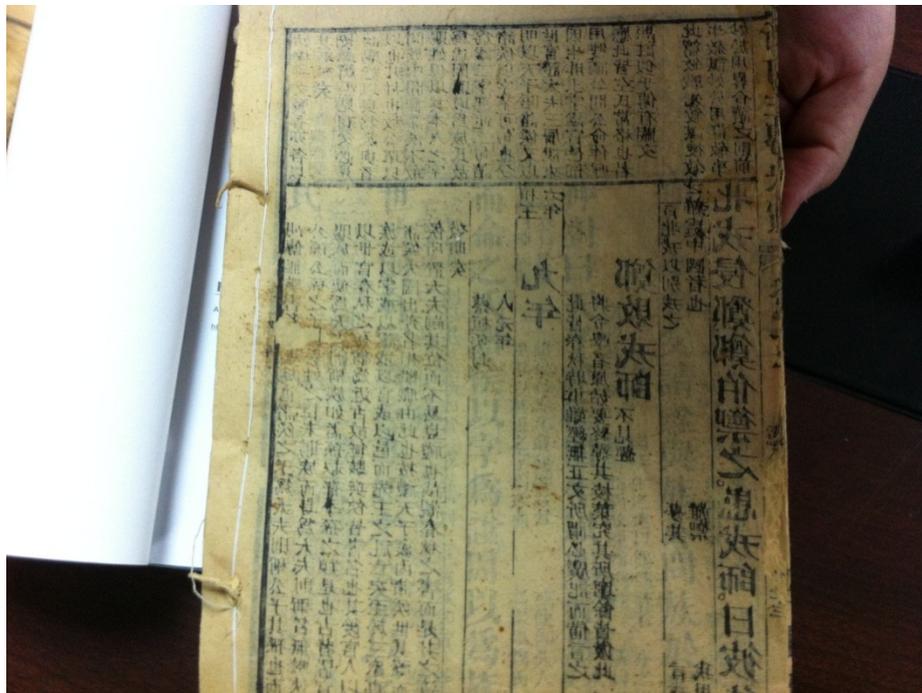


Photo A - 6 : Livre de Confucius (5/13)



Photo A - 7 : Livre de Confucius (6/13)



Photo A - 8 : Livre de Confucius (7/13)

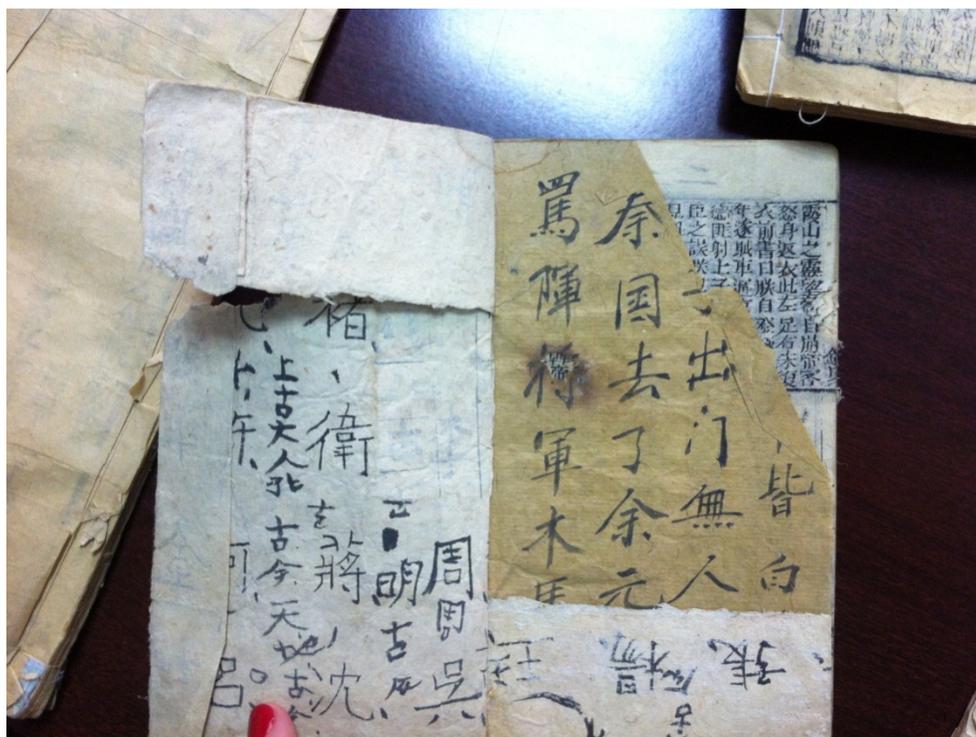


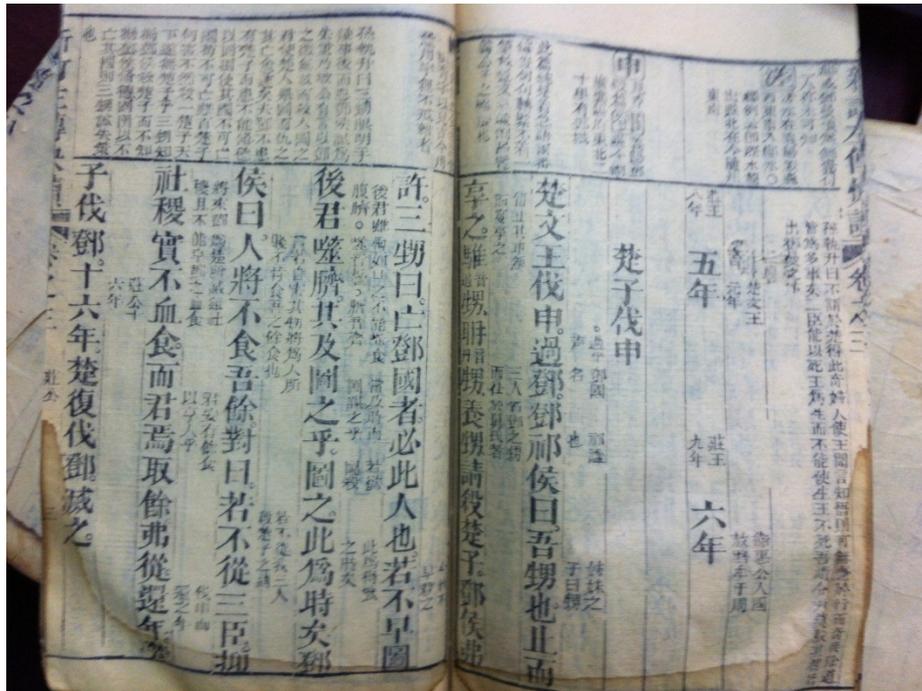
Photo A - 9 : Livre de Confucius (8/13)



Photo A - 10 : Livre de Confucius (9/13)



Photo A - 11 : Livre de Confucius (10/13)



ANNEXE 30 :

GROUPES ETHNIQUES DE LA CHINE

Voici la composition ethnique de la Chine³⁸ :

Tableau A - 25 : Groupes ethniques de la Chine

	Ethnies	Principales régions d'habitat	Langue maternelle	Population (en l'an 2000)
1	Han	Toute la Chine	chinois	1 137 386 100
2	Zhuang	Guangxi, Yunnan, Guangdong, Guizhou	zhuang	16 178 800
3	Mandchous	Liaoning, Jilin, Heilongjiang, Hebei, Beijing, Mongolie intérieure	chinois	10 682 300
4	Hui	Ningxia, Gansu, Henan, Hebei, Qinghai, Shandong, Yunnan, Xinjiang, Anhui, Liaoning, Heilongjiang, Jilin, Shaanxi, Beijing, Tianjin	chinois	9 816 800
5	Miao	Guizhou, Hunan, Yunnan, Guangxi, Sichuan, Hainan, Hubei	miao	8 940 100
6	Ouïgours	Xinjiang	ouïgour	8 399 200
7	Yi	Sichuan, Yunnan, Guizhou, Guangxi	yi	7 762 300
8	Tujia	Hunan, Hubei	tujia	8 028 100
9	Mongols	Mongolie intérieure, Xinjiang, Liaoning, Jilin, Heilongjiang, Gansu, Hebei, Henan, Qinghai	mongol (khalkha)	5 813 900
10	Tibétains (Zang)	Tibet, Qinghai, Sichuan, Gansu, Yunnan	tibétain	5 416 000
11	Buyi	Guizhou	bouyei	2 971 500
12	Dong	Guizhou, Hunan, Guangxi	dong	2 966 300
13	Yao	Guangxi, Hunan, Yunnan, Guangdong, Guizhou	yao	2 637 400
14	Coréens	Jilin, Liaoning, Heilongjiang	coréen	1 923 800
15	Bai (Minjia)	Yunnan, Guizhou	bai (minjia)	1 858 100
16	Hani	Yunnan	hani	1 439 700
17	Li	Hainan	li	1 247 800
18	Kasakhs	Xinjiang, Gansu, Qinghai	kazakh	1 250 500
19	Dai	Yunnan	dai	1 159 000
20	She	Fujian, Zhejiang, Jiangxi, Guangdong	she	709 600
21	Lisu	Yunnan, Sichuan	lisu	634 900
22	Gelao	Guizhou, Guangxi	gelao	579 400
23	Lahu	Yunnan	lahu	453 700
24	Dongxiang	Gansu, Xinjiang	dongxiang	513 800
25	Wa (Va)	Yunnan	va	396 600
26	Sui	Guizhou, Guangxi	sui	406 900
27	Naxi	Yunnan, Sichuan	naxi	308 800
28	Qiang	Sichuan	qiang	306 100
29	Tu	Qinghai, Gansu	tu	241 200
30	Xibe	Xinjiang, Liaoning, Jilin	xibe	188 800
31	Mulam	Guangxi	mulam (mulao)	207 400
32	Jingpo	Yunnan	jingpo	132 100
33	Kirghiz	Xinjiang, Heilongjiang	kirghiz	160 800
34	Daur	Mongolie intérieure, Heilongjiang, Xinjiang	daur	132 400
35	Salar	Qinghai, Gansu	salar	104 500
36	Bulang	Yunnan	bulang	91 900
37	Maonan	Guangxi	maonan	107 200
38	Tadjiks	Xinjiang	tadjik	41 000
39	Pumi	Yunnan	pumi	33 600
40	Achang	Yunnan	achang	33 900
41	Nu	Yunnan	nu	28 700
42	Ewenki	Mongolie intérieure, Heilongjiang	éwenki	30 500
43	Jing	Guangxi	jing	22 500
44	Jino	Yunnan	jino (jinuo)	20 900
45	De'ang	Yunnan	de'ang (benglong)	19 700
46	Ouzbeks	Xinjiang	ouzbek	12 400
47	Russes	Xinjiang	russe	15 600
48	Yugur	Gansu	yougour (yugu)	13 700
49	Bonan	Gansu	bonan (baonan)	16 500
50	Menba	Tibet	menba (monba)	8 923
51	Oroqen	Mongolie intérieure, Heilongjiang	orochon	8 196
52	Drung	Yunnan	drung (dulong)	7 426
53	Tatares	Xinjiang	tatar	4 890
54	Hezhe	Heilongjiang	hezhe	4 640
55	Gaoshan	Taiwan (non compris dans le recensement), Fujian	(diverses)	4 461
56	Lhoba	Tibet	lhoba	2 905

³⁸ Tableau reconstitué à partir des données de Leclerc (2011) et SinOptic (2013).

Voici une carte montrant la distribution des ethnies chinoises dans le territoire :

Figure A - 8 : Concentration des ethnies chinoises (©Rekacewicz, 2008)



FAMILLES ETHNO-LINGUISTIQUES

Sino-tibétaine	Austro-asiatique	Altaïque
■ Han (Chinois)	■ Môn et khmers	■ Mongols
■ Hui (Chinois musulmans)	Coréen	■ Toungouzes
■ Tibétains	■ Coréens	■ Ouïgours
■ Kadaï (dont Thaï et Zhuang)	Indo-européen	■ Kazakhs
■ Miao-yao	■ Tadjiks	■ Kirghizes

REVENDEICATIONS TERRITORIALES

- ▨ Territoires revendiqués par la Chine
- ▨ Territoires occupés par la Chine et revendiqués par l'Inde
- ★ Luites indépendantistes
- Limites des régions autonomes
- Route stratégique construite par la Chine entre 1952 et 1957
- Limite du Tibet historique annexé par la Chine en 1951

Sources : Michel Foucher, *Fronts et frontières : un tour du monde géopolitique*, Fayard, Paris, 1991 ; Atlas de la République populaire de Chine ; Jacques Leclerc, *Aménagement linguistique dans le monde* (<http://www.ttlq.ulaval.ca/axl>), université de Laval, Québec, Canada ; Recensement chinois.

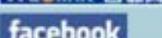
PHILIPPE REKACEWICZ

ANNEXE 31 : PAYSAGE DES MÉDIAS SOCIAUX EN CHINE ET AU JAPON

D'abord, voici le classement des sites des médias sociaux en Chine en 2012 :

Figure A - 9 : Classement des sites des médias sociaux en Chine (© China Internet Watch, 2012)

SNS in China

Name	Webpage		Users in China	Global Alexa ranking	
1	QQ	Qzone.qq.com		376.000.000	17
2	51	www.51.com		130.000.000	359
3	Baidu	tieba.baidu.com		110.000.000	11
4	Xiaonei	www.xiaonei.com		40.000.000	168
5	Baidu Kongjian	hi.baidu.com		27.500.000	11
6	Kaixin	www.kaixin001.com		30.000.000	135
7	ipartment	www.ipart.cn		22.000.000	4.489
8	Wangyou	www.wangyou.com		10.000.000	412
9	Baihe	www.baihe.com		9.000.000	10.763
10	Zhanzuo	www.zhanzuo.com		7.000.000	12.872
11	Myspace	www.myspace.com		6.000.000	9
12	360quan	www.360quan.com		4.000.000	4.654
13	Douban	www.douban.com		2.000.000	372
14	Tianji	www.tianji.com		1.500.000	10.695
15	Wealink	www.wealink.com		1.500.000	15.285
16	Facebook	www.facebook.com		1.452.000	5
17	Friendster	www.friendster.com		1.100.000	47
18	LinkedIn	www.linkedin.com		1.026.000	110
19	Hainei	www.hainei.com		1.000.000	16.363

© www.web2asia.com

Voici les sites des médias sociaux en Chine par catégories et l'équivalent utilisé en Occident :

Figure A - 10 : Médias sociaux en Chine et en Occident par catégories (© Crampton, 2010)



Voici enfin les sites des médias sociaux au Japon par catégories et l'équivalent utilisé en Occident :

Figure A - 11 : Médias sociaux au Japon et en Occident par catégories (© Crampton, 2010)



ANNEXE 32 :

CLASSEMENT MONDIAL DES UNIVERSITÉS CHINOISES

Voici le classement mondial (2012 - 2013) des universités chinoises incluant celles de Hong Kong selon QS Quacquarelli Simonds (2013) :

Tableau A - 26 : Classement mondial des universités chinoises (2012 – 2013)

	Nom de l'établissement	Classement mondial	Origine
1	University of Hong Kong	23	Hong Kong
2	The Hong Kong University of Science and Technology	33	Hong Kong
3	The Chinese University of Hong Kong	40	Hong Kong
4	Peking University	44	Chine continentale
5	Tsinghua University	48	Chine continentale
6	Fudan University	90	Chine continentale
7	City University of Hong Kong	95	Hong Kong
8	Shanghai Jiao Tong University	125	Chine continentale
9	The Hong Kong Polytechnic University	159	Hong Kong
10	Nanjing University	168	Chine continentale
11	Zhejiang University	170	Chine continentale
12	University of Science and Technology of China	186	Chine continentale
13	Beijing Normal University	252	Chine continentale
14	Hong Kong Baptist University	271	Hong Kong
15	Xi'an Jiaotong University	361	Chine continentale
16	Shanghai University	401 – 450	Chine continentale
17	Renmin (People's) University of China	401 – 450	Chine continentale
18	Harbin Institute of Technology	401 – 450	Chine continentale
19	Tongji University	401 – 450	Chine continentale
20	Huazhong University of Science and Technology	401 – 450	Chine continentale
21	Beijing Institute of Technology	401 – 450	Chine continentale
22	Nankai University	401 – 450	Chine continentale
23	Sun Yat-sen University	401 – 450	Chine continentale
24	Wuhan University	401 – 450	Chine continentale
25	Xiamen University	401 – 450	Chine continentale
26	Southeast University	551 – 600	Chine continentale
27	Jilin University	601 +	Chine continentale
28	Shandong University	601 +	Chine continentale
29	Beihang University (former BUAA)	9999	Chine continentale
30	China Agricultural University	9999	Chine continentale
31	Dalian University of Technology	9999	Chine continentale
32	East China Normal University	9999	Chine continentale
33	Beijing Foreign Studies University	9999	Chine continentale
34	Beijing University of Technology	9999	Chine continentale
35	Beijing University of Posts and Telecommunications	9999	Chine continentale
36	Beijing University of Chinese Medicine	9999	Chine continentale
37	Beijing Jiatong University	9999	Chine continentale
38	Electronic Science and Technology of China	9999	Chine continentale
39	University of Science and Technology Beijing	9999	Chine continentale

ANNEXE 33 :

COMPOSITION DES ÉTRANGERS VIVANT AU JAPON

Selon les données statistiques du gouvernement japonais en 2002 rapportées par Quid.fr (2009), voici la composition des étrangers vivant au Japon :

Tableau A - 27 : Composition des étrangers vivant au Japon

Étrangers	Nombre	Pourcentage
Coréens	625 400	33.8%
Chinois	424 200	22.9%
Brésiliens	268 300	14.5%
Philippins	169 300	9.1%
Autres et clandestins ³⁹	118 400	6.4%
Péruviens	51 700	2.8%
Américains	47 900	2.6%
Thaïs	33 700	1.8%
Indonésiens	21 100	1.1%
Vietnamiens	21 000	1.1%
Anglais	18 500	1.0%
Indiens	13 300	0.7%
Canadiens	11 800	0.6%
Australiens	11 400	0.6%
Malais	9 400	0.5%
Français	6 300	0.3%

³⁹ Ces derniers sont composés, entre autres, de clandestins provenant de l'ancien Bloc de l'Est, des ex-républiques soviétiques et de Russie qui sont mêlés à des activités mafieuses.

ANNEXE 34 :

LA VIE D'UN ÉLÈVE JAPONAIS

Une Japonaise, Aïmi, explique les particularités du système d'éducation nippon en le comparant parfois avec le système français qu'elle connaît pour y avoir fait un échange. Voici des extraits de ses propos :

Encadré A - 1 : La vie d'un élève japonais

À propos de sa première impression du lycée français lors de son année d'échange il y a quelques années... *une chose m'a frappée. Nous sommes allés directement en cours pour nous plonger sans transition dans le travail quotidien, dans l'ordinaire. Il n'y a pas eu de transition, pas de réunion... [...] Au Japon, il y a une cérémonie. Toute l'école se réunit dans le gymnase. Nous avons un discours du proviseur, une présentation. On expose le projet pédagogique pour l'année à venir, on prend des résolutions. [...] Sur le coup, j'ai simplement été étonnée. Mais maintenant que je connais bien le lycée, je crois que cette façon de faire révèle la tendance très individualiste de l'école française et, au-delà même, de la société française. [...] En France, tu vas à l'école pour étudier, un point c'est tout. Au Japon, tu y vas pour travailler et pour appartenir à un groupe, pour rencontrer des gens, des amis. C'est un lieu de vie. Il y a beaucoup d'événements organisés par et pour l'école (cérémonie d'accueil, fête annuelle — avec stands, théâtre, musique — remise des diplômes, fêtes sportives, etc.). L'idée au Japon est de former les jeunes en tant qu'individu et en tant que citoyen. On doit savoir que l'école publique japonaise telle qu'on la connaît est née au début du XIX^e siècle pour former et alimenter les armées. Je crois qu'il reste des traces dans l'approche générale et dans la gestion de l'école.*

À propos de l'année scolaire... *L'année scolaire commence en avril et se termine en mars. Il y a trois périodes de vacances : une coupure d'un peu plus d'un mois l'été, une coupure de deux semaines au cœur de l'hiver et une autre d'une semaine fin mars, avant la reprise de la nouvelle année scolaire. [...] Et cela est d'autant plus vrai que les élèves japonais étudient pendant la période de vacances estivales! Car pour un Japonais, ce n'est pas «bien» d'être en vacances, il faut travailler tout le temps. On doit savoir qu'un citoyen ordinaire n'a que deux semaines maximum de vacances pendant l'année et qu'un Japonais sur deux seulement use de l'intégralité de ces deux semaines. Au niveau de l'école, il y a donc des cours supplémentaires proposés et mis en place au sein même de l'école.*

À propos du rythme scolaire... *Le planning est établi sur une semaine, avec un emploi du temps qui varie de jour en jour, et se répète de semaine en semaine. Par contre, les journées sont moins chargées pour les élèves : cinq à six heures de cours par jour (50 minutes en fait, entrecoupées de 10 minutes de pause). On commence les cours à 9 h 00, mais on arrive à 8 h 30 pour assister à une petite réunion. On y évoque les objectifs et les temps forts de la journée ou les questions administratives. La deuxième partie de l'après-midi est consacrée aux activités non académiques telles que le sport, le théâtre... Ces activités de clubs sont organisées au sein même de l'école. Et il y a aussi l'étude qui permet à certains de faire leur travail avant de rentrer chez eux. Les jeunes Japonais travaillent à l'école mais pas à la maison (ou très peu). [...] Tous les jours de 15 h à 15 h 30, on fait le ménage. Et pas seulement notre classe. On est répartis en trois groupes : le premier groupe nettoie la salle de classe, le second les toilettes, le troisième la salle des profs, et on tourne chaque jour !*

À propos des relations avec autrui... *Le rapport que l'on entretient avec sa « classe » est très puissant. [...] La classe est vraiment une petite famille, un monde clos, un monde de proximité. [...] Je dirai qu'il est plus facile au Japon de développer des amitiés réelles et profondes avec les autres élèves. On est très proches et très solidaires. C'est une force indéniable. De la même façon, nous avons des relations beaucoup plus proches avec les professeurs que vous n'en avez en France. On leur parle en dehors des cours. On leur envoie et ils nous envoient des mails. Ils peuvent même nous inviter chez eux. Tout cela fait que les élèves japonais aiment bien aller à l'école, et ce, quels que soient leurs résultats et leurs capacités académiques.*

Source : PIE – PROGRAMMES INTERNATIONAUX D'ÉCHANGES(2013). *L'esprit français et l'âme japonaise*, Trois Quatorze n° 53, [en ligne], page consultée le 21 juillet 2013, <http://www.piefrance.com/trois-quatorze/reportages/esprit-francais-ame-japonaise/>

ANNEXE 35 :

CLASSEMENT MONDIAL DES UNIVERSITÉS JAPONAISES

Voici le classement mondial (2012 - 2013) des universités japonaises selon QS Quacquarelly Simonds (2013) :

Tableau A - 28 : Classement mondial des universités japonaises (2012 – 2013)

	Nom de l'établissement	Classement mondial
1	The University of Tokyo	30
2	Kyoto University	35
3	Osaka University	50
4	Tokyo Institute of Technology	65
5	Tohoku University	75
6	Nagoya University	86
7	Kyushu University	128
8	Hokkaido University	138
9	Waseda University	198
10	Keio University	200
11	University of Tsukuba	203
12	Tokyo Medical and Dental University	277
13	Hiroshima University	280
14	Kobe University	295
15	Tokyo University of Science	322
16	Chiba University	381
17	Tokyo Metropolitan University	401- 450
18	Yokohama City University	451- 500
19	Okayama University	451- 500
20	Tokyo University of Agriculture and Technology	451- 500
21	Kanazawa University	501- 550
22	Osaka City University	501- 550
23	Nagasaki University	501- 550
24	Niigata University	501- 550
25	Kumamoto University	501- 550
26	Yokohama National University	551- 600
27	Gifu University	551- 600
28	Aoyama Gakuin University	601+
29	Doshisha University	601+
30	Tokai University	601+
31	Ochanomizu University	601+
32	Kagoshima University	601+
33	Saitama University	601+
34	Ritsumeikan University	601+
35	Hitotsubashi University	N/A
36	Sophia University	N/A
37	Japan Advanced Institute of Science and Technology	N/A
38	Tokyo University of Pharmacy and Life Sciences	N/A

ANNEXE 36 :
PHOTOS DE QUELQUES STATUES

Photo A - 15 : Le cheval (rapidité)



Photo A - 16 : Le lion (force et puissance)



Photo A - 17 : La chimère (porteuse de l'esprit de l'enfant)



Photo A - 18 : Le chameau (résistance)



Photo A - 19 : L'éléphant (paix et prospérité)



ANNEXE 37:

LES RÉSEAUX INTER-ORGANISATIONNELS NIPPONS

Les réseaux inter-organisationnels nippons comprennent les trois pôles du triangle d'airain (Aktouf et Er-Rafia, 2012 dans Aktouf et collaborateurs, 2012 : 237 - 243) :

Le premier touche l'État et l'appareil gouvernemental qui lui vient en appui dont voici les plus importants.

Tableau A - 29 : L'État et l'appareil gouvernemental

L'État japonais	L'État comprend, en bonne partie, l'élite japonaise. C'est un État qui développe et structure l'économie. C'est un catalyseur de toute l'activité économique. Il a pour rôle d'édicter des politiques à long terme (avec les autres acteurs) pour les tendances à suivre pour le futur (par exemple, percer le marché de l'aéronautique mondial) comme c'est le cas en Corée du Sud. Il encourage également la compétition interne entre les diverses entreprises pour stimuler l'innovation (Fayard, 2006), chose que les chercheurs étrangers et les autres États ont souvent négligée (Tezuka, 1997). Via des politiques monétaire, commerciale et industrielle coordonnées, l'État joue aussi un rôle capital dans la structuration du paysage industriel nippon (Dourille-Feer, 2004). Bref, l'État planifie l'avenir industriel du pays et l'oriente vers des tendances ambitieuses auxquelles les autres acteurs participent à titre de collaborateurs.
Le Ministère du commerce extérieur et de l'industrie	Plutôt connu par son acronyme anglais METI (<i>Ministry of Economy, Trade and Industry</i>), le ministère du Commerce extérieur et de l'Industrie est un des organes les plus influents de l'État. Créé en 1949 et initialement nommé le Ministère du commerce international et de l'industrie (le fameux MITI), il fusionne en 2001 avec diverses agences gouvernementales et ministérielles pour donner le METI (METI, 2013). Il a pour mandat de cibler les secteurs prometteurs à développer dans le futur et de canaliser l'ensemble des ressources nécessaires pour la réussite de cette orientation. Il organise également les opérations de fusion et d'acquisition pour faire émerger des oligopoles (forme de marché caractérisée par un petit nombre de vendeurs face à une multitude d'acheteurs) solides capables de concurrencer les entreprises étrangères sur l'échiquier mondial. Il protège les industries naissantes de la concurrence extérieure grâce à des barrières douanières élevées. Le METI et les autres ministères peuvent obliger des entreprises à se regrouper (ce qui a été le cas du secteur de l'informatique, par exemple, pour contrecarrer IBM) et à coopérer pour permettre à un secteur jugé vital de s'épanouir.
L'Agence japonaise pour la science et la technologie	Également connue par son acronyme anglais JST (<i>Japan Science and Technology Agency</i>), l'Agence japonaise pour la science et la technologie est une agence qui travaille surtout à l'intérieur du pays. Elle est responsable des programmes nationaux de R&D grâce à une mobilisation des universités, des entreprises et des laboratoires gouvernementaux quant à l'établissement concerté de buts prioritaires communs. Son but est de promouvoir la science et la technologie pour faire avancer le bien-être national et la prospérité du pays (JST, 2013).
L'Organisation japonaise du commerce extérieur	Connu sous l'acronyme anglais JETRO (<i>Japanese External Trade Organization</i>), l'Organisation japonaise du commerce extérieur est un organe du METI orienté vers le marché extérieur avec ses 71 bureaux à l'étranger et ses 38 bureaux au Japon. C'est une organisation de recherche servant à promouvoir les exportations japonaises. Elle offre de l'assistance aux entreprises étrangères désireuses d'investir au Japon. Elle a également pour mandat « de développer la coopération économique et industrielle entre les régions (y compris avec les pays en développement), d'encourager les échanges technologiques, industriels et commerciaux, de diffuser des informations économiques et de réaliser des études de marché » (JETRO, 2013).

Le second pôle touche tout ce qui a trait aux systèmes d'entreprises.

Tableau A - 30 : Les systèmes d'entreprises japonaises

<p>Les keiretsu</p>	<p>Ce sont des conglomérats d'entreprises liées entre elles par une quantité de participations croisées, par des relations commerciales et par un réseau complexe de relations entre les individus, faits de synergies et d'obligations réciproques telles que la formation mutuelle, la circulation de l'information économique... (Shimotani, 1995) Les partenaires commerciaux des Japonais ont longtemps considéré ces groupes comme des barrières non tarifaires majeures nuisant à l'exportation de leurs produits en raison de la pratique d'approvisionnement préférentiel auprès des membres du groupe (Dourille-Feer, Bouissou et Yatabe, 2002). Les caractéristiques positives de ces conglomérats pour les Japonais sont la stabilité des relations clients-fournisseurs, l'entraide financière, la possibilité de se lancer dans de nouvelles activités et la planification à long terme (Gerlach, 1987; Dourille-Feer, Bouissou et Yatabe, 2002).</p> <p>Pour ce faire, les <i>keiretsu</i> s'appuient sur les PME qui représentent 95 % du total des établissements privés du secteur non primaire. Elles emploient 70 % de la population active occupée dans les activités industrielles et manufacturières. Ces PME sont présentées comme une sorte d'amortisseur des problèmes liés à l'évolution des marchés des grandes entreprises avec lesquelles elles collaborent intensément. La majorité d'entre elles agissent en sous-traitance pour les conglomérats qui leur confient la fabrication de produits, de pièces détachées et d'équipements industriels, sans jamais viser à en prendre le contrôle ou à les affaiblir pour mieux les acquérir comme cela se fait souvent dans les pays occidentaux. Les grandes entreprises s'appuient de plus en plus sur leurs sous-traitants à mesure que les structures industrielles se développent et que les valeurs ajoutées augmentent. Il existe deux types de <i>keiretsu</i> :</p> <p>1. Kinyû Keiretsu (groupement financier) : Ce sont des conglomérats à liens horizontaux (entreprises, fournisseurs, clients) qui exercent leurs activités dans des domaines très variés. Ils sont le plus souvent structurés autour d'une banque principale et d'une grande société de commerce. Les entreprises membres sont toutes indépendantes, mais elles coopèrent dans leur intérêt mutuel, par exemple pour un nouveau projet de développement. Dans le cas du keiretsu financier de Mitsubishi, les sociétés Mitsui, Sumitomo et Fuyo (Fuji Bank), une banque communale, une banque commerciale, une compagnie d'assurances, une entreprise générale de commerce et un petit nombre d'entreprises manufacturières constituent le noyau du groupe. Il s'agit d'un système qui assure une certaine stabilité mutuelle (Tezuka, 1997). Le groupe des grands six (<i>Big six</i>) comprend Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Fuyo, Sanwa, DKB (Dai-ichi Kangyo Bank). (Dourille-Feer, Bouissou et Yatabe, 2002)</p> <p>2. Sangyô Keiretsu (groupement industriel) : Ce sont des conglomérats à liens verticaux (les entreprises, leurs fournisseurs, les fournisseurs des fournisseurs...) qui se distinguent par la complémentarité des activités des diverses entreprises membres. Ces groupes sont construits autour d'une grande entreprise mère et d'un ensemble de petites entreprises sous-traitantes. Il y a donc une dépendance contractuelle durable entre les membres du groupe. L'entreprise mère (<i>oyagaisha</i>) détient une part majoritaire dans les entreprises filles (<i>kogaisha</i>) et, en général, y désigne un directeur. Lorsqu'une entreprise est très grande et qu'elle fabrique d'importants volumes de produits différents, il y a généralement deux ou trois niveaux de fournisseurs, chacun apportant des produits (ou des services) au niveau supérieur, lequel approvisionne en dernier lieu l'entreprise de production. Afin de s'assurer un flux de production fluide, la grande entreprise procure à ses fournisseurs, qui s'efforcent de maintenir des relations continues et confiantes, une assistance financière, technique et de gestion. Ce type de regroupements se trouve surtout dans le domaine manufacturier comme les cinq grands de l'automobile (Toyota, Nissan, Honda, Daihatsu Motors, Isuzu), les cinq grands de l'électronique (Hitachi, Toshiba, Sanyo, Matsushita, Sony) et la sidérurgie (Nippon Steel). (Dourille-Feer, Bouissou et Yatabe, 2002) Il s'agit d'un système qui crée des équipes compétitives (Tezuka, 1997).</p> <p>Avec l'intensification de la mondialisation et la montée de la Chine, une certaine mutation au sein des keiretsu commence à être observée. Il y a une inclusion tranquille, dans le réseau, des fournisseurs étrangers, notamment chinois.</p>
<p>Le Keidanren</p>	<p>L'organisation patronale japonaise regroupe l'ensemble des fédérations des organisations économiques dénommé Keizai Dantai Rengotai. Le Keidanren (en abrégé) constitue un puissant partenaire du METI et des dirigeants politiques. Cette organisation regroupe plusieurs centaines de présidents des plus grands conglomérats. En juillet 2013, elle comprend 1 300 représentants d'entreprises nippones, 121 associations industrielles nationales et 47 organisations économiques régionales (Keidanren, 2013). Le but ultime du Keidanren est d'assurer la prospérité économique du pays. Pour ce faire, il s'attaque à des réformes des politiques économiques et légales, à des réformes réglementaires et à l'innovation dans les industries japonaises. Il renforce également les secteurs des technologies, de l'environnement et de l'énergie. Il met à jour les dossiers relatifs au travail et à la main-d'œuvre et promeut les relations internationales, notamment avec l'OMC, l'OCDE, et l'EPA (l'Agence de protection environnementale). (Keidanren, 2013)</p>

Les banques	Les entreprises japonaises comptent beaucoup sur les banques pour avoir un capital extérieur. Elles se trouvent au cœur des <i>keiretsu</i> à liens horizontaux. Ces institutions financières jouent un rôle prépondérant dans le monde. Cette position privilégiée parmi les plus grands du monde est toujours valide aujourd'hui. Toutefois, deux faillites de deux institutions en 1997 et 1998 respectivement, la Hokkaido Takushoku Bank (première banque régionale) et la Yamaichi Shoken (quatrième maison de titres japonaise), ont provoqué une révision globale du système bancaire (Dourille-Feer, 2004) qui continue jusqu'à aujourd'hui. Après la crise de 2008, il appert que les trois plus grandes banques japonaises (Mitsubishi UFJ Financial Group, Mizuho, Sumitomo Mitsui Financial Group) sont aussi endettées que les banques européennes (Chevalier, 2011).
Les maisons de commerce	Ce sont les maisons de commerce (<i>Sōgō shōsha</i>), connues pour leur protectionnisme nationaliste, qui servent d'intermédiaires dans les échanges commerciaux permettant aux industriels d'accéder à des capitaux bon marché via l'intermédiation bancaire. Leur rôle est de faciliter la pénétration des marchés internationaux grâce à leur excellente connaissance de ces derniers (Kotabe, 1984; Sato, 2004). Elles se chargent aujourd'hui du transport, de l'entreposage, de la distribution, de la publicité, du recrutement de personnel, de la formation de la main-d'œuvre, de la création de filiales et de la gestion de risques (Dourille-Feer, Bouissou et Yatabe, 2004). Elles sont une vingtaine au total intégrées aux keiretsu dont Marubeni, Mitsubishi et Mitsui. Certains keiretsu ont leur propre maison de commerce (Sato, 2004).

Enfin, le troisième pôle touche les universités et le monde de l'éducation.

Tableau A - 31 : Les établissements d'enseignement supérieur

Les établissements d'enseignement supérieur⁴⁰	Les écoles spécialisées et universités sont liées entre elles par des ententes et travaillent de concert avec le monde de l'entreprise et l'État pour s'aligner sur les mêmes orientations stratégiques globales du pays voulues et décidées par l'ensemble des acteurs (Dourille-Feer, Bouissou et Yatabe, 2002).
---	--

⁴⁰ Voir à cet effet la section sur le système d'éducation japonais dans le chapitre 7 sur la sphère sociétale.

ANNEXE 38 :

LES DIFFÉRENTS MODE D'ENTRÉE EN CHINE

Jolly (2011 : 94 – 109) recense quelques modes d'entrée :

Tableau A - 32 : Différents modes d'entrée en Chine

Le bureau de représentation	Il s'agit de la forme la plus simple qui n'engage absolument à rien et qui n'a pas de poids juridique. Aucune activité commerciale (ex. signature de contrats, facturation...) ne peut y être exercée. Le bureau est utile pour une préparation de terrain avant l'établissement réel.
La co-entreprise (la joint-venture)	<p>C'est la forme la plus connue et la plus usuelle imposée par les autorités chinoises à toutes les entreprises étrangères voulant faire des affaires en Chine entre 1978 et 2000 suivant la Joint-Venture Law. Il s'agit d'un « pont entre les entreprises chinoises et les entreprises étrangères » en ayant une filiale commune aux deux partenaires et où il y a un échange réciproque d'apprentissage.</p> <p>Il existe deux types :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Co-entreprise exogame : c'est une alliance, traditionnellement observée en Chine, entre deux entreprises (une chinoise et une autre étrangère) venant donc de deux milieux différents. En général, c'est fort prisé par les compagnies occidentales souhaitant insuffler une seconde vie à leurs produits qui ne se vendent plus chez eux comme ce fut le cas de la Santana de Volkswagen comme rapporté par Jolly (2011). Ainsi, vers la fin des années 1990, elle est devenue LA voiture par excellence dans le marché du taxi shanghaien. 2. Co-entreprise endogame : c'est une forme récente observée en Chine. Il s'agit d'un rapprochement entre deux compagnies étrangères venant d'un même secteur afin de pénétrer conjointement le marché chinois afin de minimiser les risques et les coûts.
La filiale à capitaux étrangers (WFOE ou WFOE Wholly Foreign Owned Enterprise)	<p>C'est une option de plus en plus populaire, surtout depuis divers déboires médiatisés comme le cas de Danone-Wahaha (s'étant soldé par le gain de Wahaha en dépit de ses diverses violations) qui en a révolté plus d'un. Autorisée depuis 1985, elle a connu une croissance significative à partir de 2001. Elle a ensuite dépassé, en 2008, le nombre de co-entreprises (en stagnation depuis 1999).</p> <p>La société à capitaux 100% étrangers ou encore la filiale détenue à 100% par un étranger (WFOE) n'est autorisée que lorsque la moitié de la production est exportée ou lorsque la filiale a recours à des technologies de fabrication très avancées ou contribue au développement de nouveaux produits, ou encore réalise des économies d'énergie. Plusieurs secteurs restent fermés aux filiales étrangères à 100% comme la télévision, la radio, les médias, les assurances, les postes et télécommunications. (Jolly, 2011 : 106)</p> <p>Trois possibilités existent alors :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Une WFOE créée ex nihilo : la compagnie étrangère s'installe en Chine sans avoir de partenaire chinois imposé. Elle suppose une excellente connaissance du marché chinois. 2. Une WFOE par acquisition : la compagnie étrangère s'installe en Chine en procédant à l'acquisition d'une entreprise locale. Souvent, la compagnie étrangère commence par une co-entreprise pour ensuite acheter le partenaire chinois comme c'est le cas de groupe français SEB du petit électroménager qui a acheté en fin 2007 son vis-à-vis chinois Supor Cookware. 3. Une WFOE par acquisition conjointe : deux compagnies étrangères s'entendent pour acquérir conjointement une entreprise chinoise locale (mode très rare mais qui existe).
Les franchises	Notons que le système des franchises existe depuis 1987 avec l'entrée en Chine du géant américain Kentucky Fried Chicken (KFC). Depuis, il s'est totalement redéfini en 2007 et développé. Il touche, entre autres, les secteurs de la restauration, la distribution, l'hôtellerie, le textile, l'éducation, les services financiers.

ANNEXE 39 :
QUELQUES PHOTOS RELATIVES À LA SITUATION
ENVIRONNEMENTALE EN CHINE

La ville de Shanghai est très développée, mais il y a très peu d'espaces verts relativement à sa grande taille. Nous y retrouvons ici et là des arbres et quelques parcs, mais c'est largement insuffisant. Lors de notre séjour, il y a fait beau (mais froid). Toutefois, le ciel était brumeux (smog) et nous avons la chance de voir, en général, le soleil derrière l'épaisseur de la brume.

Photo A - 20 : Vues de Shanghai (1)



Photo A - 21 : Vues de Shanghai (2)



Photo A - 22 : Vues de Shanghai (3)



Photo A - 23 : Vues de Shanghai (4)



Photo A - 24 : Vues de Shanghai (5)



Photo A - 25 : Vues de Shanghai (6)



Photo A - 26 : Vues de Shanghai (7)

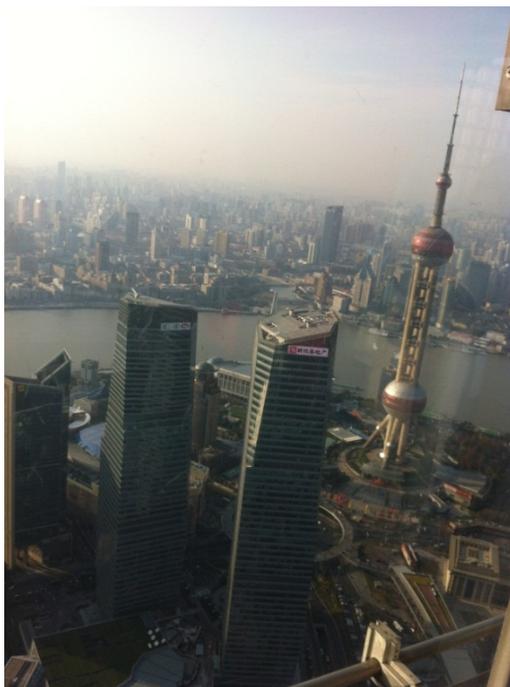


Photo A - 27 : Vues de Shanghai (8)



LXXXVIII

Photo A - 28 : Vues de Shanghai (9)



Photo A - 29 : Vues de Shanghai (10)



Photo A - 30 : Vues de Shanghai (11)



Photo A - 31 : Vues de Shanghai (12)



Photo A - 32 : Vues de Shanghai (13)



Photo A - 33 : Vues de Shanghai (14)



Beijing est une ville dans laquelle nous retrouvons un peu plus de bâtisses historiques (comparativement à Shanghai). Par contre, c'est une ville très polluée où nous n'avons quasiment pas vu le soleil. Il était toujours caché sous un épais manteau de brume. Il arrive souvent que nous voyons à la place un ciel blanchâtre qui éblouit les yeux. L'air y est difficilement respirable et des relents d'odeur nauséabonde se retrouvent dans certains secteurs de la ville. Porter un masque est la chose la plus sensée à faire.

Photo A - 34 : Vues de Beijing (1)



Photo A - 35 : Vues de Beijing (2)



Photo A - 36 : Vues de Beijing (3)



Photo A - 37 : Vues de Beijing (4)



À Chengdu, il fait plus chaud et plus doux comparativement à Beijing. Nous y avons retrouvé un peu plus de verdure (parcs dans la ville, temples). Le centre de préservation des pandas est un havre de paix où la verdure fait réaliser que nous n'en voyons pas beaucoup en ville.

Photo A - 38 : Vues de Chengdu (1)



Photo A - 39 : Vues de Chengdu (2)



Photo A - 40 : Vues de Chengdu (3)



Photo A - 41 : Vues de Chengdu (4)



Photo A - 42 : Vues de Chengdu (5)



Photo A - 43 : Vues de Chengdu (6)



Photo A - 44 : Vues de Chengdu (7)



Photo A - 45 : Vues de Chengdu (8)



ANNEXE 40 :

VAGUES ET ÉTAPES DE L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES⁴¹

L'internationalisation des entreprises⁴² chinoises ne peut être étudiée sans la présentation du phénomène général qu'est l'internationalisation des multinationales occidentales qui s'insère dans le phénomène de la mondialisation. Les multinationales chinoises sont récentes et ne sont apparues qu'après l'ouverture prudente de la Chine sur le reste du Monde et après une série de réformes l'ayant conduite à son adhésion à l'OMC. Il est utile de rappeler l'historique des trois vagues de l'internationalisation (Söderman et *al.*, 2008) afin de mieux saisir le contexte général, y compris géographique, historique et économique.

LES VAGUES DE L'INTERNATIONALISATION : CAS DE L'OCCIDENT

Tableau A - 33 : Vagues de l'internationalisation (cas de l'Occident)

La première vague (XIX^e siècle – 1970)	Elle touche le monde occidental dont le marché est mature caractérisé par la non-intervention de l'État. C'est l'époque de l'apparition des premières multinationales occidentales.
La seconde vague (1971 – 1989)	Elle voit le jour avec l'émergence du Japon d'abord et celle de la Corée du Sud plus tard. Ces pays, suivant la logique de l'économie de marché à l'occidentale, ont un État dirigiste/interventionniste. En parallèle, les multinationales occidentales s'attaquent au marché de l'Asie de l'Est.
La troisième vague (1990 – aujourd'hui)	Elle commence avec l'ouverture sur l'économie de marché des pays anciennement communistes à économie planifiée. Il s'agit de marchés émergents qui sont turbulents, incertains et risqués (Jansson, 2007 b). D'une part, l'internationalisation n'est plus l'apanage des seules multinationales occidentales, mais aussi des PME qui se sont installées à l'ombre des multinationales (Kirby et Kaiser, 2003). Ce flux vers les marchés émergents montre la transposition de la concurrence dans les marchés matures occidentaux vers les marchés émergents. D'autre part, il existe un flux partant des marchés émergents vers les marchés matures. Ce flux est d'autant plus inquiétant que l'Occident craint un raz-de-marée asiatique déferlant sur son propre marché. Söderman et <i>al.</i> (2008) montrent la possibilité d'un « péril jaune » ⁴³ de PME chinoises en attente d'envahir le marché européen.

⁴¹ Tiré de l'article (évalué par un comité de sélection) intitulé « Les stratégies d'internationalisation des entreprises d'État chinoises » et présenté à Lyon en France lors de la 2^{ème} conférence annuelle Atlas/AFMI association Francophone de Management International (31 mai et 1er juin 2012).

⁴² L'internationalisation des entreprises peut être traitée selon différents points de vue (Hafsi et *al.*, 2000) :

- Le modèle de Ricardo (1817), celui de Heckscher (1919) et celui d'Ohlin (1933) fondés sur l'offre.
- La théorie du cycle de vie de Vernon et Wells (1976).
- Les théories les plus contemporaines sur le gouvernement et la structure de l'industrie et l'action des entreprises avec Doz (1986) et Porter (1986).

⁴³ Notre propre expression dans le sens où ce n'est pas Söderman qui le dit.

LES ÉTAPES DE L'INTERNATIONALISATION : CAS DE LA CHINE (DIACHRONIE)

Depuis le XIX^e siècle jusqu'à aujourd'hui, l'économie de la Chine connaît toujours une phase transitoire en raison du rythme de croissance accompagné des réformes institutionnelles en évolution perpétuelle. L'internationalisation des entreprises chinoises comprend des étapes qui vont de pair avec les vagues précitées⁴⁴ :

Figure A - 12 : Étapes de l'internationalisation des entreprises chinoises

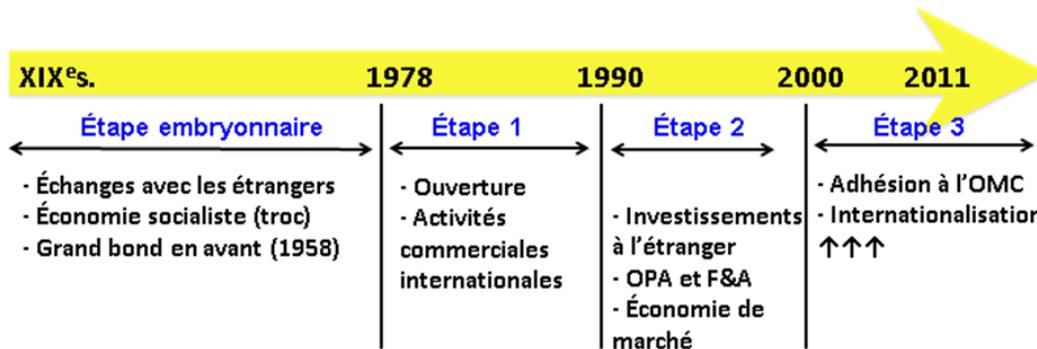


Tableau A - 34 : Vagues de l'internationalisation (cas de la Chine - diachronie)

L'étape embryonnaire prémoderne (XIX^e siècle – 1978) durant la première vague	Il s'agit du passage d'une économie prémoderne (basée sur la vente du thé, de la soie et de la céramique) à une économie planifiée (basée, entre autres, sur le troc) dans laquelle la Chine se renferma dans l'utopie socialiste avec le bloc communiste avec une première tentative plus ou moins fructueuse d'industrialisation lourde (Solomon, 1971; Kirby, 2006). Durant cette étape, la première co-entreprise a lieu avec la transposition du modèle communiste russe en Chine via le PCC, une création de l'ex-URSS (Kirby, 2006).
L'étape 1 (1978 – 1990) durant la seconde vague	La Chine s'ouvre prudemment sur le monde grâce à la loi votée en juillet 1979 (<i>The Equity Joint-Venture Law</i>) après la désastreuse révolution culturelle (Bonnin, 2004). Cette loi a permis la formation de co-entreprises, la pénétration de capitaux étrangers en Chine (et de multinationales occidentales) et le début de l'exportation de produits chinois fabriqués pour les Occidentaux (Kirby et Kaiser, 2003). Ce sont les PME chinoises qui ont en profité. La Chine est alors à l'école du monde. La Chine a voulu exporter son facteur de production le plus abondant et le moins cher (main-d'œuvre) grâce aux capitaux et aux savoir-faire étrangers. En fait, la combinaison du salaire bas (<i>cheap labor</i>) et la mise au travail d'une force colossale de travail par les investissements étrangers est le point de départ des décennies de croissance (en termes économiques, cela revient à l'expression du théorème de Heckscher). Conformément aux directives de la Commission d'État pour le Développement et la Réforme, les entreprises chinoises, peu importe le secteur d'activité dans lequel elles œuvrent, concentrent leurs efforts à acquérir la connaissance et la technologie des étrangers via les co-entreprises établies. Les exportations indirectes intensives marquent cette période.
L'étape 2 (1991 – 2000) durant la troisième vague	Les grandes entreprises étatiques chinoises sont autorisées à investir à l'étranger et à participer au jeu des offres publiques d'achat et des fusions-acquisitions internationales grâce à de nouvelles politiques et réformes gouvernementales (Yang et al., 2009). Les entreprises chinoises saisissent l'opportunité pour investir, acheter et fusionner avec des entreprises occidentales. Les PME chinoises continuent de profiter de ces opportunités en or tandis que les grandes multinationales se

⁴⁴ Yang et al. (2009) présentent 3 étapes. Nous avons ajouté une étape préliminaire (embryonnaire prémoderne), fruit de notre propre réflexion sur le sujet suite aux diverses lectures effectuées.

	<p>forment tranquillement dans le marché domestique. La Chine continue d'être à l'école du monde. Toutefois, tout en continuant à apprendre des étrangers, les entreprises chinoises passent à un autre stade quant aux directives gouvernementales, à savoir celui du développement de produits dont la propriété intellectuelle et la propriété industrielle sont chinoises. Les exportations directes commencent à envahir le marché mondial.</p>
<p>L'étape 3 (2000 – aujourd'hui) durant la troisième vague également</p>	<p>Cette étape commence par la mise en pratique de la <i>Going Global Strategy (Go Out Policy)</i> décidée en 1999 par le gouvernement chinois. Le succès des réformes menées par le PCC et la croissance économique soutenue sont à l'origine de l'admission de la Chine au sein de l'OMC, ce qui a permis, entre autres, l'entrée massive (et plus libre) des capitaux étrangers. Les politiques de la Commission d'État pour le Développement et la Réforme deviendront plus claires et explicites et leurs résultats sont spectaculaires ; par exemple, il y a de plus en plus de dragons dans le classement de <i>Fortune 500</i>. L'internationalisation aura plusieurs formes que l'Occident, pris par surprise, ne cesse de découvrir continuellement. Trois points de vue seront exposés ici : celui de Jansson et Söderman, celui de Porter et celui de Collins et Porras.</p> <p>Pour Jansson (2007 b) et Söderman (2008), la Chine passe à une vitesse supérieure : elle se lance à la conquête du monde dans plusieurs secteurs. La stratégie mère englobant toutes les directives gouvernementales pour maîtriser le contexte national et international continue à être suivie avec un changement dans le stade de développement : les entreprises chinoises se délestent graduellement des co-entreprises pour devenir de plus en plus indépendantes pour atteindre, éventuellement dans un futur proche (dernier stade des directives), la domination chinoise en Chine et partout dans le monde. En plus des exportations (directes et indirectes), les filiales/franchises chinoises apparaissent dans divers pays et les multinationales, les fameux dragons, continuent de gruger des places dans le paysage mondial comme en fait foi le classement annuel de <i>Fortune 500</i>.</p> <p>Pour Porter (1980 et 1985), l'entreprise se situe dans le présent et la source de son avantage concurrentiel réside en une position unique dans l'environnement externe qui prend en charge la situation présente opérant dans les secteurs industriels qu'il faut analyser. La grille portérienne peut être posée sur les entreprises d'État chinoises dont la mentalité néoconfucéenne ne néglige pas le présent et pour qui l'avantage concurrentiel réside en la position unique et importante dans le secteur industriel : unique puisqu'il se crée une niche et importante puisqu'il a dû se battre pour avoir sa part de marché, dû à la férocité de la compétition. C'est le cas de plusieurs entreprises chinoises comme China Mobile et PetroChina.</p> <p>Pour Collins et Porras (1994), l'entreprise qui dure a un avantage concurrentiel qui réside dans des valeurs intrinsèques uniques et fortes. Les entreprises chinoises veulent durer suivant en cela cette perspective. Elles comptent sur les savoir-faire et les savoirs tacites et explicites uniques accumulés au fil du temps et transmis d'une génération à une autre grâce aux artisans qui la composent. En Chine, ces entreprises qui survivent et durent dans le temps se retrouvent principalement dans les secteurs traditionnels populaires, soit ceux de la pharmacopée et ceux de l'alimentaire et de la gastronomie.</p>

Un résumé des vagues et étapes de l'internationalisation est présenté dans le tableau récapitulatif suivant dans lequel nous y incluons le Japon puisque c'est notre pays de référence⁴⁵:

⁴⁵ Les données sur les vagues proviennent essentiellement de Söderman et al. (2008) et de Jansson (2007 a et b). Les données sur les étapes 1-2-3 de la Chine proviennent surtout de Yang et al. (2009). Les données sur le monde occidental et l'étape embryonnaire proviennent de Starr (2001), de Siika (2001), de Kirby (2006), de Riedel et al. (2007), de Maurel (2008) et de Jacques (2009 b).

Tableau A - 35 : Les vagues et étapes de l'internationalisation (Occident, Chine et Japon)

Vagues	Monde	Japon	Chine
1 ^{ère} vague (XIX ^e siècle – 1970)	<ul style="list-style-type: none"> • Empires coloniaux et leur fin dans les années 1960 • Accords de Bretton Woods et leur fin • Guerres mondiales (première et seconde) • Crise économique mondiale de 1929 • 30 Glorieuses • Apparition des multinationales du monde occidental (Amérique du Nord et Europe occidentale) 	<p>Étape embryonnaire (1868 - 1912) : Ère Meiji</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ouverture des ports aux Occidentaux • Réforme sociale (suppression du système des castes) • Création d'institutions politiques (Diète, constitution d'inspiration allemande, Banque du Japon) • Naissance des zaibatsu et début de l'industrialisation (lourde) • Montée du militarisme et pensée expansionniste <p>Étape 1 (1950 - 1978) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destruction aux mains des Alliés et reconstruction avec l'aide des Américains • Démantèlement des zaibatsu et émergence des keiretsu • Limitation sur les importations et les investissements étrangers au sein du Japon • Investissements japonais à l'étranger uniquement pour acquérir des ressources 	<p>Étape embryonnaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Échanges avec les étrangers installés sur la zone côtière (Hong Kong, Macao..) avec la France, la Grande-Bretagne, l'Allemagne, les Pays-Bas et la Russie • Humiliations de la Chine durant les guerres de l'opium • Prise de la Cité interdite par la France et l'Angleterre • Défaite aux mains des Japonais • Perte de Taïwan aux mains du Japon • Abolition de l'Empire (1911) et établissement de la République (1912) • Guerres intestines entre communistes et nationalistes • Victoire des communistes en 1949 • Première <i>joint-venture</i> internationale entre Mao et les Soviétiques qui est à l'origine de la création du PCC et de la République populaire de Chine • Économie socialiste basée essentiellement sur le troc • 1958 : Lancement du «Grand Bond en avant» avec comme slogan «Rattraper l'Angleterre en 15 ans», donnant des résultats catastrophiques
2 ^{ème} vague (1971 – 1989)	<ul style="list-style-type: none"> • Émergence de la Communauté économique européenne • Modèle américain de gestion qui s'essouffle • Montée de nouveaux modèles alternatifs (Japon d'abord et Corée du Sud plus tard) • Expansion des multinationales occidentales vers l'Asie de l'Est 	<p>Étape 2 (1979 - 1985) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Révision de la Loi sur la convertibilité du yen et le contrôle des échanges commerciaux • Abrogation des restrictions imposées au Japon sur l'internationalisation des capitaux 	<p>Étape 1 (1978 - 1990) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Premières activités commerciales internationales • Période d'essai préliminaire (ouverture prudente sur le monde)
3 ^{ème} vague (1990 – aujourd'hui)	<ul style="list-style-type: none"> • Fin du bloc communiste et des économies planifiées suite à la chute du Mur de Berlin • Flux 1 : Multinationales occidentales des marchés matures s'installant en Chine, en Inde, en Russie et en Europe centrale et orientale • Flux 2 : Accès des entreprises des marchés émergents au marché mondial 	<p>Étape 3 (1986 - aujourd'hui) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réduction de coûts et expansion du marché via des investissements japonais à l'étranger principalement en Asie 	<p>Étape 2 (1991 - 2000) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grandes entreprises étatiques autorisées à faire des investissements à l'étranger • Hausse des offres publiques d'achat et des fusions-acquisitions internationales • Transition à l'économie de marché <p>Étape 3 (2001 - aujourd'hui) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrée à l'OMC • Accélération de l'internationalisation

ANNEXE 41 : ÉVOLUTION DU CLASSEMENT DES DRAGONS CHINOIS DANS *FORTUNE 500*

Le nombre de dragons présents dans le classement de *Fortune 500* est de **89 en 2012** (classement de 2013) que voici en détails :

Tableau A - 36 : Classement des entreprises chinoises dans *Fortune 500* (2000-2012)

Entreprise	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
State Power [G]	77	60											
Sinopec ou China Petroleum & Chemical Corp.[G]	68	86	70	53	31	23	17	16	9	7	5	5	4
China National Petroleum ou CNPC [G]	83	81	69	73	46	39	24	25	13	10	6	6	5
China Mobile Communications [G]	336	287	230	242	224	202	180	148	99	77	87	81	71
Industrial & Commercial Bank of China [G]	213	243	237	243	229	199	170	133	92	87	77	54	29
China Telecommunications [G]	228	214	254	257	262	279	275	288	263	204	222	221	182
Sinochem [G]	276	311	248	270	287	304	299	257	170	203	168	113	119
China Construction Bank [G]	411	389	371	331	315	277	230	171	125	116	108	77	50
Bank of China [G]	251	277	332	358	339	255	215	187	145	143	132	93	70
Agricultural Bank of China [G]	448	471	488	412	397	377	277	223	155	141	127	84	64
Jardine Matheson	494						457	437	411	382	320	275	266
Cofco [G]	414	392	384	415	434	463	405	398	335	312	366	393	357
China Life Insurance [G]			290	241	212	217	192	159	133	118	113	129	111
State Grid [G]				46	40	32	29	24	15	8	7	7	7
Shanghai Baosteel Group ou Baosteel Group [G]				372	309	296	307	259	220	276	212	197	222
Hutchison Whampoa				407	347	259	290	286	281	302	362	362	363
Shanghai Automotive [G]				461		475	402	373	359	223	151		
China Southern Power Grid [G]					316	266	237	226	185	156	149	152	134
China First Automotive Works ou China FAW Group [G]					448	470	385	303	385	258	197	165	141
China Railway Engineering ou China Railway Group [G]						441	342	341	242	137	95	112	102
China Railway Construction [G]						485	384	356	252	133	105	111	100
China State Construction Engineering [G]						486	396	385	292	187	147	100	80
China Minmetals [G]							435	412	331	332	229	169	192
China National Offshore Oil [G]							469	409	318	252	162	101	93
China Ocean Shipping [G]							488	405	327		399	384	401
Noble Group								349	218	242	139	91	76
China Communications Construction [G]								426	341	224	211	216	213
Aluminium Corporation of China [G]								476	499	436	331	298	273
China Metallurgical Group [G]								480	380	315	297	280	302
Lenovo Group								499			450	370	329
Sinosteel [G]									372	352	354		
HeBei Iron & Steel Group [G]									375	314	279	269	269
China United Telecommunications ou China United Network Communications [G]									419	368	371	333	258
China Huaneng Group [G]									425	313	276	246	231
Aviation Industry Corporation of China [G]									426	330	311	250	212
China South Industries Group [G]									428	275	227	238	209
Bank of Communications									494	440	398	326	243
Jiangsu Shagang Group									444	415	367	346	318
Citic Group [G]									415	254	221	194	172
Dongfeng Motor Group [G]										182	145	142	146
China North Industries Group [G]										348	250	205	161
Shenhua Group [G]										356	293	234	178
People's Insurance Co. of China [G]										371	289	292	256
Ping An Insurance										383	328	242	181
China Resources National [G]										395	346	233	187
Huawei Technologies ou Huawei Investment & Holding										397	352	351	315
China Datang Group [G]										412	375	369	376
Wuhan Iron & Steel [G]										428	341	321	328
China Guodian [G]										477	405	341	299

Entreprise	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Shandong Weiqiao Pioneering Group												440	388
Shanxi Coal Transportation & Sales Group [G]												447	390
China Power Investment [G]												451	408
Shandong Energy Group [G]												460	373
Ansteel Group [G]												462	493
Zhejiang Geely Holding Group												475	477
Greenland Holding Group [G]												483	359
Xinxing Cathay International Group [G]												484	406
Kailuan Group [G]												490	415
China Merchants Bank												498	412
Beijing automotive Group [G]													336
Amer International Group													387
Shanxi Coking Coal Group [G]													403
Yangquan Coal Industry Group [G]													407
China Minsheng Banking Corp.													411
Jianxi Copper [G]													414
Industrial Bank													428
Shanxi LuAn Mining Group [G]													430
Datong Coal Mine Group [G]													432
Shanxi Jincheng Anthracite Coal Mining Group [G]													435
Sinopharm [G]													446
Shanghai Pudong Development Bank													460
Shaanxi Yanchang Petroleum (Group) [G]													464
Bailian Group [G]													466
China Nonferrous Metal Mining Group [G]													482
Guangzhou Automobile industry Group [G]													483

ANNEXE 42 :

LISTE DES DRAGONS CHINOIS À SURVEILLER

Voici la liste des entreprises chinoises à surveiller :

Tableau A - 37 : Liste de quelques « petits dragons »⁴⁶

Entreprise	Secteur et/ou activités	Commentaires
Actions Semiconductor Co.	Semi-conducteurs	Un des plus grands leaders au monde. En 2003 et 2004, elle a été identifiée par l'Association chinoise des semi-conducteurs comme parmi les 10 entreprises qui croissent le plus rapidement en Chine.
BYD	Batteries rechargeables	Second producteur mondial. En 2007, elle est classée parmi les 500 meilleures entreprises chinoises en hautes technologies dans le monde et, selon un classement de <i>Forbes</i> , elle arrive à la 81 ^{ème} position sur les 100 meilleures compagnies chinoises.
CapitalBio	Processeurs biologiques	Meilleure firme internationale en biotech où il fait bon travailler (2002) selon <i>Fortune</i> . En 2006, elle est reconnue par Deloitte comme la première du Top 50 des entreprises en hautes technologies qui croissent rapidement.
Changhong	Téléviseurs	6 milliards US\$ de revenus en 2003. En 2001, elle est classée dans le Top 3 des meilleures entreprises offrant un excellent service après-vente.
China Medical	Ultrasons	Leader mondial dans la conception et le développement d'appareils d'ultrasons.
CIMC	Conteneurs	6 fois plus grande que son plus proche concurrent. Plus grand manufacturier au monde des conteneurs (secs et réfrigérés).
Dawning	Ordinateurs	Offre de produits 4 fois plus grande que celle de la concurrence. En 2008, elle a conçu le 7 ^{ème} plus puissant ordinateur au monde (Moore, 2008).
Galanz	Électroménagers	1 micro-onde sur 2 vendu est fabriqué par elle. En 1999, elle devient le premier producteur mondial de micro-ondes professionnels.
Haier	Électroménagers	9.75 milliards US\$ de revenus en 2003. En 2005, elle est classée la 1 ^{ère} marque chinoise mondiale par le <i>Financial Times</i> .
Lattice Power	Efficacité énergétique	Créée en 2006, elle est sélectionnée comme l'une des 50 entreprises les plus innovantes de 2011 par le MIT. A reçu 12,5 millions de dollars de la banque mondiale pour financer sa nouvelle usine.
Pearl River Pianos	Pianos	Leader mondial en fabrication de pianos en 5 ans. Plus grande usine de fabrication de pianos au monde.
SVA	Téléviseurs	3.4 milliards US\$ de revenus en 2003. C'est une co-entreprise avec NEC.
TCL	Téléviseurs et cellulaires	6 milliards US\$ de revenus en 2003. En 2009, elle est classée 6 ^{ème} au monde dans la vente de téléviseurs.
TechFaith Wireless	Téléphonie cellulaire	Un des plus grands leaders au monde en téléphonie mobile. En 2009, elle intensifie sa pénétration du marché mondial.
Vimicro Corp.	Processeurs électroniques	Détient 60% du marché des processeurs multimédias. En 2008, elle produit et vend plus de 5 millions de processeurs de caméras Web pour ordinateurs.
Wanxiang	Automobile (joints universels)	Plus grand producteur au monde. Elle fait partie du Top 500 des entreprises chinoises.
ZPMC	Grues portuaires	Détient 54% du marché mondial. Elle fait partie du China Construction Group.

⁴⁶ Données tirées de Fan (2006), de Zeng et Williamson (2007) et des sites Web des entreprises présentées.

ANNEXE 43:

LISTE DES ENTREPRISES JAPONAISES PRÉSENTES DANS LE CLASSEMENT DE *FORTUNE 500*

Voici la liste des entreprises nippones du classement de *Fortune 500*⁴⁷:

Tableau A - 38 : Liste des entreprises japonaises présentes dans *Fortune 500*

Entreprise	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Mitsubishi	9	12	10	389	149	127	146	130	114	146	125	115	118
Toyota Motors	10	10	8	8	7	8	6	5	10	5	8	10	8
Mitsui	11	13	11	177	148	155	150	140	131	164	148	132	156
Itochu	13	17	18	348	327	328	309	322	238	195	201	172	174
Nippon Telegraph & Telephone	15	16	16	16	18	24	40	54	44	31	31	29	32
Sumitomo	18	23	22	355	313	274	254	236	229	244	244	247	306
Marubeni	20	25	23	196	185	215	211	201	189	206	199	168	160
Hitachi	22	32	26	23	23	38	48	48	52	47	40	38	54
Matsuchita Electric Industrial ou Panasonic	26	45	34	31	25	47	59	72	79	65	50	66	83
Nippon Life Insurance	28	33	33	36	56	69	107	115	96	75	81	74	86
Sony	30	37	32	30	47	65	69	75	81	69	73	87	94
Nissho Iwai	39	74	96										
Honda Motor	40	41	28	25	27	31	37	40	51	51	45	64	45
Nissan Motor	43	58	41	32	29	41	45	50	67	63	48	42	47
Toshiba	44	77	62	64	72	87	91	91	97	89	89	97	126
Mizuho Holdings ou Mizuho Financial Group	48	82	142	159	184	184	186	182	228	257	303	316	312
Fujitsu	52	88	97	90	99	133	144	149	161	138	158	166	186
NEC	55	84	93	85	96	128	159	174	182	185	241	271	295
Tokyo Electric Power	62	80	85	87	90	113	136	146	124	128	118	127	117
Dai-ichi Mutual Life Insurance	64	76	77	79	98	119	157	180	139	119	153	145	142
Sumitomo Life Insurance	96	126	100	103	158	166	202	269	217	166	200	239	200
Mitsubishi Electric	98	141	126	151	156	181	196	210	215	201	203	214	244
Meiji Life Insurance ou Meiji Yasuda Life insurance	134	176	161	82	113	171	220	242	197	158	141	96	164
Mitsubishi Motors	137	171	118	224	304	345	382	350	470		457	482	
Ito-Yokado	152	161	148	149	145								
Nippon Mitsubishi Oil ou Nippon Oil ou JX Holdings	155	197	158	157	142	118	125	117	101	136	58	41	44
Mitsubishi Heavy Industries	158	204	206	238	221	243	257	285	243	239	273	299	327
Daiei	162	237	258	294	353	452							
Bank of Tokyo-Mitsubishi	167												
Canon	171	190	178	165	154	170	182	189	190	216	204	224	236
Jusco ou Aeon	179	196	169	140	112	142	152	154	140	127	133	134	127
Nippon Steel ou Nippon Steel and Sumitomo Metal	181	229	190	182	157	168	171	165	157	191	173	180	185
Sumitomo Bank	182												
Kansai Electric Power	186	224	202	220	219	276	321	347	324	283	295	301	320
East Japan Railway	198	233	210	219	226	270	305	343	329	292	323	347	351
Tomen	203	255	278										
Nichimen	217	305	316										
Japan Tobacco	230	307	287	290	320	365	415	371	312	416	426	427	459
KDDI	232	208	184	190	194	221	231	243	232	193	214	220	233
Chubu Electric Power	237	279	259	277	300	338	380	391	356	351	355	356	356
Sanyo Electric	238	293	257	225	237	300	356	459		479			
Japan Postal Service	241	234											
Asahi Mutual Life Insurance	248	119	298	470									
Toyota Tsusho	250	273	209										
Bridgestone	260	285	256	250	250	245	259	276	270	289	287	276	283
Idemitsu Kosan	267	323	285	292	266	237	268	262	244	277	233	199	215

⁴⁷ Ce tableau présente l'évolution du classement des entreprises japonaises (2000 - 2013) selon *Fortune 500*.

Entreprise	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Mazda Motor	270	296	240	184	211	235	240	255	352	364	357	428	440
Denso	271	252	244	213	203	207	214	212	271	232	239	259	242
Sharp	272	346	288	249	225	242	248	261	309	264	253	354	383
Japan Energy	275	385											
Tokio Marine & Fire Insurance ou Millea Holdings ou Tokio Marine Holdings	279	312	175	195	197	194	177	232	231	186	224	236	218
Kajima	284	302	322	380	384	432	463		478	481			
Sanwabank	286												
Yasuda Mutual Life Insurance	292	298	295										
Mitsui Mutual Life Insurance	296	220	374	440									
Dentsu	303	348	356	345									
NKK	305	384											
Sakura Bank ou Sumitomo Mitsui Banking ou Sumitomo Mitsui Financial Group	308	137	131	138	147	174	194	173	225	218	189	191	190
Nippon Express	310	367	363	367	368	426	474						
Taisei	313	378	375	386	377	438	470						
Mitsubishi Chemical ou Mitsubishi Chemical holdings	314	350	317	308	288	299	317	317	302	299	234	252	290
Mycal	317												
Tohoku Electric Power	324	371	387	394	409	462				474	488		
Shimizu	325	405	398	397	450				491	497			
Japan Airlines ou Japan Airlines System	328	399	277	306	301	333	358	435	474				
Norinchukin Bank	333	395	423					361					
Suzuki Motor	358	381	286	256	255	249	245	251	290	308	316	350	367
Isuzu Motors	367	404	457	428	444	491		497					
Ricoh	377	379	347	335	356	391	410	438	445	402	429	461	500
Sumitomo Metal Industries	388	466											
Sumitomo Electric Industries	389	431	416	403	372	366	344	383	437	438	409	422	450
Japan Telecom	391	368											
Kyushu Electric Power	395	438	431	439	473								
Fuji Photo Film ou Fujifilm Holdings	399	251	218	214	227	258	287	323	369	359	377	400	437
Taiyo Mutual Life Insurance	409	401	442	484									
Cosmo Oil	412	474	433	427	396	337	324	302	293	373	358	329	345
Sekisui House	413	472	482	471	486								
Kobe Steel	417				462	461	455	451	429	473	447	467	
Yasuda Fire & Marine Insurance ou Sampo Japan Insurance	423	445	348	314	344	382	460						
Dai Nippon Printing	424	480	467	451	467					500			
Central Japan Railway	427	460	452	442	472								
Kawasaki Steel	435												
Obayashi	436	447	460	455	475								
Asahi Glass	439	499	473		456	497							
Fuji Heavy Industries	440	462	450	426	461								
Nomura Securities ou Nomura Holdings	443					427	416					471	467
Toppan Printing	447	489	492	475	471								
Kyocera	451												
Kawasho	454												
All Nippon Airways	455												
Daido Life Insurance	457	479											
Asahikasep	459												
Takenaka	464	500											
Suntory	465	485											
Showa Shell Sekiyu	467	490							266	407	499	389	436
Oji Paper	468												
Matsushita Electric Works	477												
Takashimaya	479												
West Japan Railway	483												
Mitsui Fudosan	484												
Uny	486												
Kinki Nippon Railway ou Kintetsu	492		471	474									
Mitsubishi Materials	497												
Mitsubishi Tokyo Financial Group Ou Mitsubishi UFJ Financial Group		165	187	217	217	147	118	118	128	126	157	144	163
UFJ Holdings		174	215	211	264								
Mitsui Sumitomo Insurance ou Mitsui Sumitomo Insurance Group Holdings ou MS & AD Insurance Group Holdings		330	307	279	319	348	399	450	458	417	216	209	191

Entreprise	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Daiwa Bank Holdings ou Resona Holdings		463	489										
JFE Holdings			226	227	202	218	238	246	194	253	231	256	278
Nippon Mining Holdings			262	342	318	257	221	215	203	241			
Aisin Seiki			440	384	354	344	347	345	417	388	368	379	374
Tokyu			447	499									
Seiko Epson			463	435	453								
Kuraya Senseido ou Mediceo Holdings ou Mediceo Paltac Holdings ou Medipal Holdings			483	480	390	388	390	432	364	295	309	310	330
Nippon Yusen ou Nippon Yusen Kabushiki Kaisha			495	436	410	384	391	372	371	468	434	481	
Kawasaki Heavy Industries			500										
Japan Post ou Japan Post Holdings				297	337	385	444		11	6	9	13	13
Asahi Kasei				491	483								
Daiwa House Industry				497	487					489	495	472	481
T&D Holdings					263	295	361	415	349	329	416	413	392
Komatsu					464	449	462	434	460		453	436	
Yamaha Motors					496								
Seven & I Holdings						164	134	141	129	124	131	151	150
Sumitomo Chemical						499	489			485	419	446	494
Toyota Industries							467	479					
Softbank								330	332	263	257	253	257
Mitsui OSK Lines								494	500				
Maruhan									452	376	407	418	455
Alfresa Holdings									482	386	381	371	400
Yamada Denki									496	403	388	477	
Kirin Holdings									498	429	466		496
NKSJ Holdings										445	314	306	325
Suzuken										462	478	469	
Tokyo Gas												496	

ANNEXE 44 :

LES DEUX LIVRES CLASSIQUES DE LA PENSÉE STRATÉGIQUE JAPONAISE

En 1645, Musashi Miyamoto rédige le premier ouvrage en stratégie (*Ni Ten Ichi Ryu*) au Japon : *Gorin No Shô* ou le *Traité des cinq roues* (*The Book of the Five Rings*). Ces roues ou plutôt étages des monuments funéraires bouddhistes (*Gorintô*) sont en fait les cinq éléments de la coutume japonaise, à savoir la Terre, l'Eau, le Feu, le Vent et le Vide (Musashi, 2006). Ces éléments composent et modèlent la Voie de la stratégie qui est «un art, une habileté et une pratique bénéfique».

Tableau A - 39 : Éléments composant la Voie de la stratégie

La Terre	Le noyau de la stratégie est la Terre qui symbolise les grandes lignes de la tactique. À cet égard, le stratège se doit de connaître les plus petites choses et les plus grandes, les plus insignifiantes et les plus profondes. Il doit également préserver la discipline, gérer avec dextérité, bien se conduire, gouverner et encourager les subordonnés.
L'Eau	L'Eau représente la base qui permet de s'adapter et de se forger physiquement et spirituellement. Le stratège doit alors créer de grandes choses à partir de petites, avoir un esprit fort, avoir de l'intuition et de la perception, s'adapter aux situations et ne pas s'asseoir sur ses lauriers.
Le Feu	Le Feu constitue la tactique à utiliser lors des duels et des batailles. Le stratège doit s'entraîner continuellement à apprendre à décider rapidement, scruter son environnement, réprimer les actions utiles de son ennemi et laisser paraître ses actions inutiles, connaître les points forts et faibles de l'ennemi ainsi que les siens afin de bien cibler l'attaque et de gagner ainsi une position avantageuse.
Le Vent	Le Vent évoque les traditions séculaires et celles contemporaines qu'il faut connaître, comprendre et respecter. Le stratège doit donc connaître soi-même et connaître les autres.
Le Vide	Le Vide représente l'atteinte et la non-atteinte de la Voie qui n'a ni début ni fin; il s'agit de l'atteinte de l'idéal du samouraï. À cet effet, le stratège doit apprendre à jauger le rythme d'une situation pour frapper l'ennemi naturellement. Il doit être ouvert d'esprit pour ordonner et promulguer (<i>enact</i>) la stratégie correctement et ouvertement. Il faut signaler que la notion de temps et celle du bon moment (<i>timing</i>) sont très importantes en stratégie puisqu'elles englobent toutes ses composantes (les cinq éléments).

De ces éléments dérivent neuf principes de la Voie de la Stratégie que tout stratège devrait suivre :

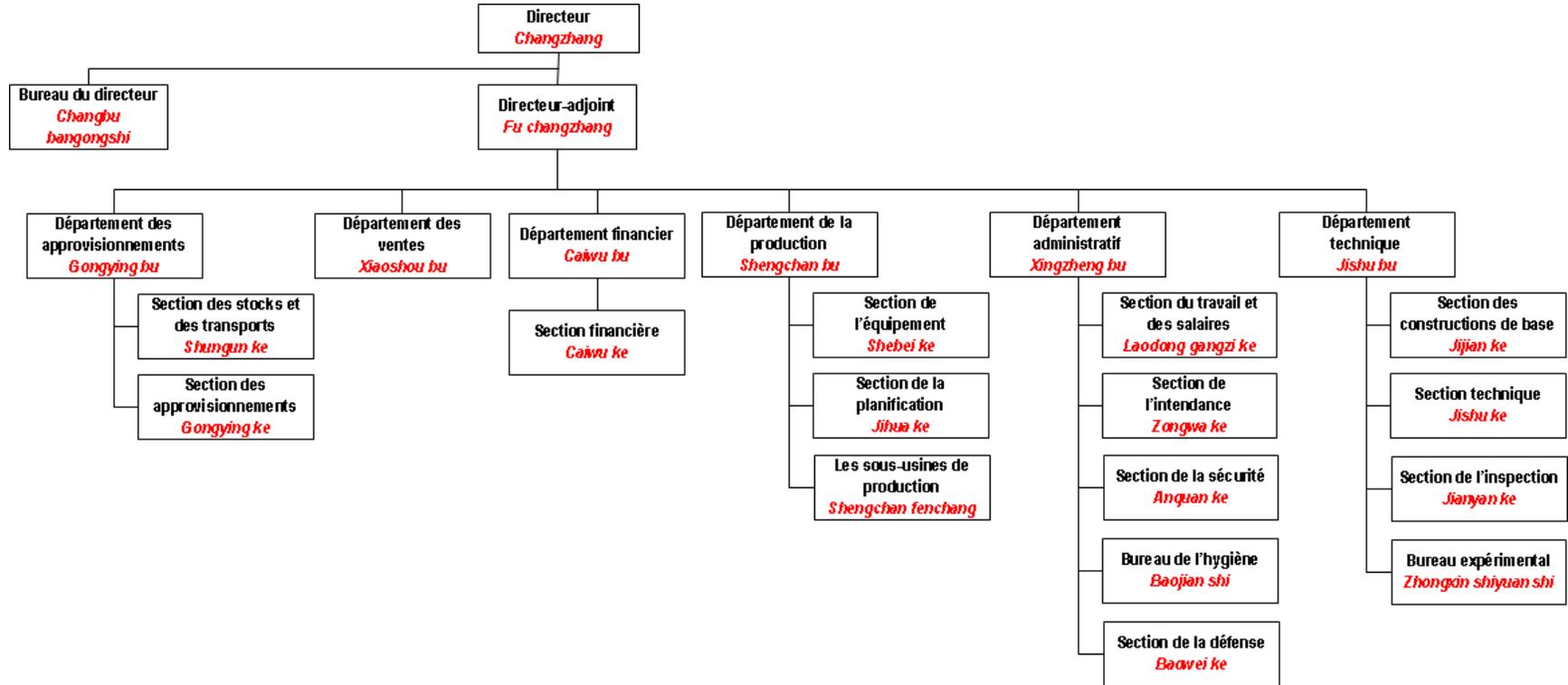
Do not think dishonestly. The Way is in training. Become acquainted with every art. Know the Ways of all professions. Distinguish between gain and loss in worldly matters. Develop intuitive judgment and understanding for everything. Perceive those things which cannot be seen. Pay attention even to trifles. Do nothing which is of no use. (Musashi, 2006 : 15)

Le second livre fondateur de la pensée stratégique nipponne est celui du samouraï Yamamoto Tsunetomo, *Hagakuré* ou *Le Livre du Samouraï* (*The Way of the Samurai*), rédigé vers l'an 1716 et adressé aux stratèges samouraïs. L'auteur y prêche le bushidô qui est un code de vie inspiré du bouddhisme (l'endurance stoïque, le mépris du danger et de la mort), du shintoïsme (le culte de la Patrie et de l'Empereur) et du confucianisme (la culture littéraire et artistique, la morale sociale des relations entre les individus). Le maître stratège se doit de suivre les six principes fondamentaux du bushidô. Le maître stratège se doit également de respecter les sept vertus confucéennes associées au bushidô (Nitobe, 2006). Ces vertus se transposent aux principes pour créer un code de conduite moral strict.

ANNEXE 45 : ORGANISATION ADMINISTRATIVE TYPIQUE

Voici un exemple typique d'un organigramme d'une usine chinoise (ici l'Usine de lessives no 3 de Shanghai) :

Figure A - 13 : L'organisation administrative typique d'une usine (© Eyraud, 2000 : 150-167)



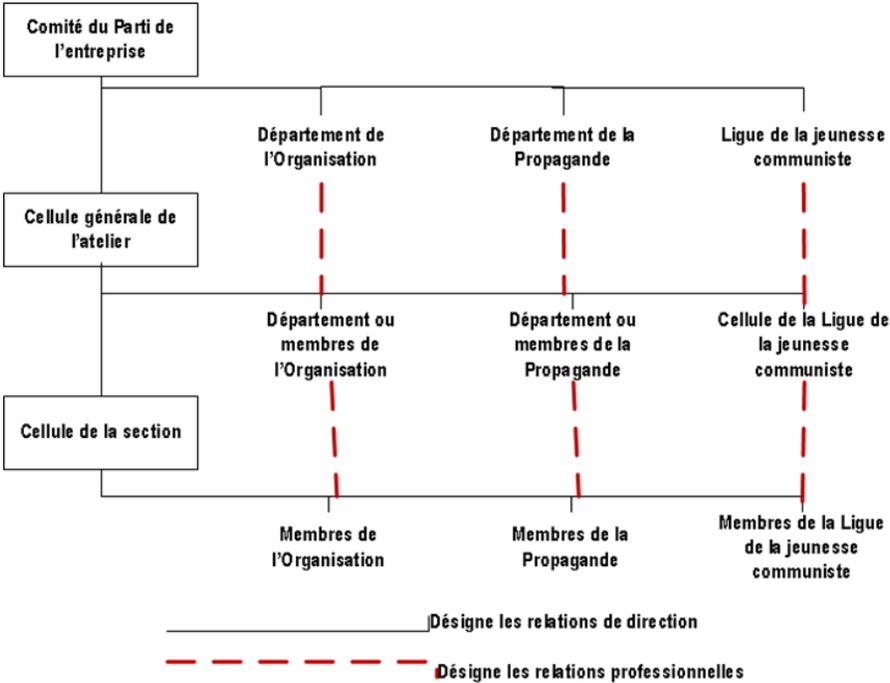
Particularités chinoises :

- Le bureau du directeur est le secrétariat de direction.
- La section du travail et des salaires s'occupe de la gestion du personnel (employés et ouvriers) et des salaires et primes du personnel de toute l'entreprise. Quand il y a un service du personnel (absent de cet organigramme), il est responsable de la gestion des cadres (sélection, formation, nominations, destitutions, transferts). À l'échelle nationale, il y a le ministère du Travail et le ministère du Personnel.
- La section des constructions de base s'occupe de l'augmentation et de la réparation des infrastructures.
- La section de la sécurité s'occupe de la sécurité dans le travail, alors que la section de la défense s'occupe de la sécurité publique dans l'entreprise.
- La section de l'intendance (ou section administrative) s'occupe de toutes les activités sociales et des immobilisations essentielles au bon déroulement de ces dernières.
- Le bureau de l'hygiène se charge de l'hygiène dans les lieux du travail et les dortoirs.
- Le bureau expérimental s'occupe de la recherche et développement.

ANNEXE 46 : ORGANISATION DU PARTI DANS L'ENTREPRISE

Eyraud (2000 : 169) présente l'organisation du Parti dans une entreprise :

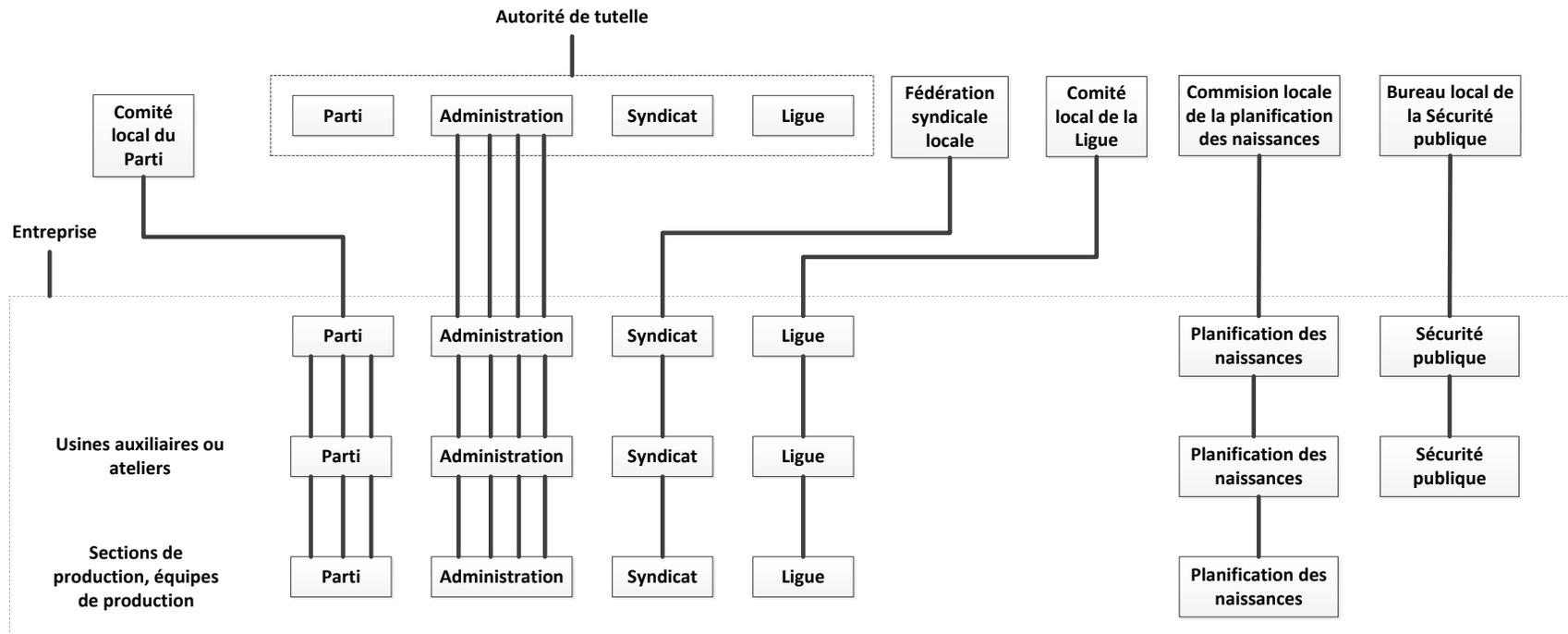
Figure A - 14 : Organisation du Parti dans une entreprise (© Eyraud, 2000 : 169)



ANNEXE 47 : UNE AUTRE POSSIBILITÉ DE SCHÉMATISATION DES LIENS ENTRE LES DIVERSES BRANCHES CONSTITUTIVES DE L'ENTREPRISE ÉTATIQUE CHINOISE

Voici donc la seconde possibilité de schématiser les liens entre les diverses branches constitutives de l'entreprise étatique chinoise :

Figure A - 15 : Cas 2 démontrant les liens entre les branches de l'entreprise (© Eyraud, 2000 : 175)



ANNEXE 48⁴⁸ :

LES DÉNOMINATIONS DE LA HIÉRARCHIE DANS LA SOCIÉTÉ JAPONAISE

Les dénominations de la hiérarchie dans la société japonaise actuelle utilisent du vocabulaire emprunté aux castes de l'ère des Tokugawa. La société japonaise traditionnelle se composait de la noblesse et des samouraïs (*shi*), des agriculteurs (*no*), des artisans (*ko*) et des commerçants (*sho*). (Martin, 1971)

- Le *Cho* est un titre signifiant chef, commandant, premier. *Shacho*, signifiant président-directeur général d'une entreprise, a une connotation de prêtre du temple shinto.
- L'université et l'armée ont adopté des systèmes hiérarchiques inspirés de la caste des samouraïs et des prêtres pour désigner les professeurs et autres. Un lauréat d'une grande école va porter un nom composé avec samouraï (*shi*); par exemple, *KogakuShi* (diplômé de génie).
- L'agriculture emploie le langage des agriculteurs (*No*) qui est étendu à l'ensemble du secteur primaire (agriculture, pêche, eaux et forêts et ressources naturelles). Ce langage sert à désigner les hiérarchies du métier et les différentes activités. Par exemple : *nodo* (serf), *nomin* (fermier), *nokaji* (maréchal ferrant).
- Le langage des artisans (*Ko*) est étendu à l'ensemble du secteur industriel et aux corps des ingénieurs. Par exemple : *kojin/koin/shokko/shokunin* (ouvrier), *kogyo* (industrie), *koshu* (ouvrier spécialisé).
- Le langage des commerçants (*Sho*) est étendu à l'ensemble des secteurs des services. Par exemple : *shonin* (commerçant, marchand), *shoyo* (affaires), *shobainin* (professionnel dans le commerce), *shohin* (produits), *shogi-in* (conseiller en affaires).

⁴⁸ La principale source de cette annexe est Iwao, Iyanaga et Ishii (2002).

ANNEXE 49 :

PLANS DE COMPARAISON ISSUS DE LA REVUE BIBLIOGRAPHIQUE

Voici les divers plans de comparaison issus de la revue bibliographique avec des estimations dans les zones ombragées (© Perspective Monde, 2013) :

Tableau A - 40 : Plans de comparaison au niveau de la sphère sociétale

Années	Croissance annuelle en % de la population totale		Dépenses en santé en % du PIB		Dépenses publiques totales dans l'éducation (% du PIB)		Nombre de quotidiens (journaux) (par 1000 habitants)		Dépenses militaires (% du PIB)		Niveau global de paix (1=grande paix; 5=)	
	Chine	Japon	Chine	Japon	Chine	Japon	Chine	Japon	Chine	Japon	Chine	Japon
1960	1,83	0,89										
1961	-1,02	2,61										
1962	0,82	0,93										
1963	2,46	1,02										
1964	2,32	1,04										
1965	2,38	1,07										
1966	2,79	0,91										
1967	2,57	0,93										
1968	2,61	0,33										
1969	2,74	2,07										
1970	2,76	1,13										
1971	2,75	1,29			1,41	3,77						
1972	2,46	1,4			1,63	4,14						
1973	2,28	0,83			1,67	4,17						
1974	2,07	1,91			1,79	4,17						
1975	1,77	1,6			1,73	4,82						
1976	1,55	0,74			1,84	5,01						
1977	1,36	0,96			1,78	5						
1978	1,34	0,9			1,98	5,05						
1979	1,33	0,84			2,17	5,22						
1980	1,25	0,78			1,93	5,23						
1981	1,28	0,74			1,97	5,23						
1982	1,47	0,68			2,05	5,2						
1983	1,44	0,68			2,1	4,97						
1984	1,31	0,63			2,02							
1985	1,36	0,61			2,03							
1986	1,49	0,61			2,08							
1987	1,6	0,49			1,82	5,76						
1988	1,61	0,43			1,78	5,75					0,95	
1989	1,53	0,41			5,55				2,59	0,93		
1990	1,47	0,34							2,62	0,91		
1991	1,36	0,31							2,45	0,91		
1992	1,23	0,25			1,87				2,56	0,92		
1993	1,15	0,25			1,67	3,53			2,07	0,94		
1994	1,13	0,34			2	3,72			1,8	0,94		
1995	1,09	0,38	3,54	6,88	1,86	3,56			1,73	0,94		
1996	1,05	0,26	3,81	7,04	1,87				1,76	0,94		
1997	1,02	0,26	4,05	6,99			35,37	576	1,68	0,94		
1998	0,96	0,25	4,36	7,29	1,86	3,48	50,24	573	1,78	0,96		
1999	0,87	0,19	4,51	7,54	1,91	3,54	55,42	570	1,9	0,98		
2000	0,79	0,17	4,62	7,69	1,9	3,62	59,53	566	1,85	0,97		
2001	0,73	0,22	4,58	7,95	1,91	3,57	64,12	563	2,07	0,98		
2002	0,67	0,23	4,81	7,97	1,92	3,59	66,34	556	2,18	0,99		
2003	0,62	0,21	4,85	8,09		3,64	68,36	552	2,12	0,99		
2004	0,59	0,03	4,75	8,04		3,6	74,1	551	2,07	0,97		
2005	0,59	0,01	4,73	8,16		3,48	77,37	548	2,05	0,97		
2006	0,56	-0,01	4,55	8,19		3,46	81,25	546	2,09	0,95		
2007	0,52	0,01	4,35	8,19		3,46	85,13	543	2,05	0,93		
2008	0,51	-0,05	4,63	8,51		3,44			2,03	0,95		
2009	0,51	-0,11	5,15	9,51					2,24	1,02	1,92	1,27
2010	0,48	-0,08	5,07	9,49		3,78			2,04	1	2,03	1,25
2011	0,47	0,29	5,39	10,14		3,87			1,95	1,02	2,05	1,29
2012	0,45	0,43	5,61	10,63		3,98			1,79	1,01	2,06	1,33
2013	0,43	0,63	5,83	11,12		4,1			1,64	1,01		
2014	0,41	0,83							1,5	1,01		

Tableau A - 41 : Plans de comparaison au niveau de la sphère environnementale

Années	Émissions de CO2 (tonnes métriques par habitant)		Terres agricoles (% des terres)		Combustibles renouvelables et ceux produits à partir des déchets (% de l'énergie totale)	
	Chine	Japon	Chine	Japon	Chine	Japon
1960	1,17	2,52				0
1961	0,84	2,98	36,8	19,39		0
1962	0,66	3,06	37,09	19,42		0
1963	0,64	3,36	37,4	19,14		0
1964	0,63	3,67	37,71	19,17		0
1965	0,67	3,91	38,11	19,1		0
1966	0,71	4,21	38,5	18,81		0
1967	0,57	4,86	38,89	18,65		0
1968	0,61	5,57	39,27	18,54		0
1969	0,73	6,34	39,77	18,14		0
1970	0,94	7,37	40,26	18,26		0
1971	1,04	7,55	40,76	17,84	39,5	0
1972	1,08	7,96	41,25	17,69	38,51	0
1973	1,1	9,17	41,85	17,59	38	0
1974	1,1	8,77	42,57	17,5	37,82	0
1975	1,25	8,23	43,06	17,12	34,89	0
1976	1,29	8,45	43,7	17,02	34,28	0
1977	1,39	8,78	44,34	16,96	31,92	0
1978	1,53	8,62	44,96	16,91	29,7	0
1979	1,54	8,85	45,72	16,85	29,6	0
1980	1,5	8,56	46,55	16,55	30,07	0
1981	1,46	8,25	47,38	16,49	30,65	0
1982	1,57	7,93	48,16	16,46	30,06	1,14
1983	1,63	7,82	50,49	16,41	29,2	1,2
1984	1,75	8,24	51,34	16,44	27,71	1,21
1985	1,87	7,98	53,17	16,12	27,23	1,25
1986	1,94	7,96	54,14	16,06	26,61	1,26
1987	2,04	7,86	55,08	16,02	25,59	1,31
1988	2,15	8,6	56,04	15,95	24,54	1,3
1989	2,15	8,8	56,93	15,71	24,38	1,33
1990	2,17	8,86	56,97	15,61	22,98	1,14
1991	2,25	8,88	57,02	15,51	23,63	1,14
1992	2,31	9,04	57,08	15,4	22,99	1,1
1993	2,44	8,9	56,91	15,29	21,85	1,05
1994	2,57	9,4	56,96	15,18	20,94	1,02
1995	2,76	9,44	57,11	14,93	19,58	1,05
1996	2,84	9,59	57,06	14,81	18,88	1,05
1997	2,82	9,53	56,97	14,69	18,25	1,1
1998	2,68	9,17	57,12	14,57	17,89	1,09
1999	2,65	9,46	57,06	14,46	18,01	1,11
2000	2,7	9,61	57,06	14,43	17,22	1,13
2001	2,74	9,46	56,96	13,15	16,92	1,09
2002	2,89	9,55	56,86	13,07	16,05	1,15
2003	3,51	9,69	56,66	12,99	14,09	1,21
2004	4,08	9,86	57,29	12,93	12,49	1,17
2005	4,44	9,69	56,92	12,87	11,58	1,36
2006	4,89	9,64	56,92	12,81	10,62	1,38
2007	5,15	9,79	56,02	12,76	10,11	1,43
2008	5,31	9,46	56,02	12,7	9,7	1,42
2009	5,77	8,63	56,21	12,64	9,05	1,4
2010	6,03	8,13	56,27	12,59	8,51	1,44
2011	6,34	7,55	56,37	12,53	7,9	1,41
2012	6,65	6,97	56,46	12,47	7,31	1,43
2013					6,71	1,43
2014						1,44

Tableau A - 42 : Plans de comparaison au niveau de la sphère économique

Années	Chômage (% de la main-d'œuvre totale)		Croissance annuelle du PIB (en %)		Exportations de biens et services (% du PIB)		Importations de biens et services (% du PIB)		Investissements étrangers directs - entrées nettes (\$US courant)	
	Chine	Japon	Chine	Japon	Chine	Japon	Chine	Japon	Chine	Japon
1960								10,72		10,29
1961			-27,1	12,04				9,28		10,9
1962			-6,11	8,91				9,43		9,29
1963			10,34	8,47				9,04		9,88
1964			15,84	11,68				9,49		9,69
1965			16,36	5,82				10,52		9,14
1966			10,7	10,64				10,58		9,03
1967			-5,7	11,08				9,65		9,45
1968			-4,1	12,88				10,11		9,01
1969			16,9	12,48				10,56		8,98
1970			19,4	-1,02	2,61	10,59	2,7	9,38		
1971			7	4,7	2,76	11,48	3,02	8,86		
1972			3,8	8,41	3,18	10,38	3,43	8,15		
1973			7,9	8,03	4,33	9,84	3,78	9,86		
1974			2,3	-1,23	4,98	13,33	5,26	14,13		
1975			8,7	3,09	4,59	12,54	4,57	12,57		
1976			-1,6	3,97	4,81	13,29	4,47	12,57		
1977			7,6	4,39	4,69	12,84	4,32	11,29		20 000 000
1978			11,7	5,27	6,6	10,9	7,07	9,24		10 000 000
1979			7,6	5,48	8,52	11,34	9,44	12,29		240 000 000
1980	4,9	2	7,8	2,82	10,65	13,42	11,01	14,37		280 000 000
1981	3,8	2,3	5,2	4,18	12,58	14,4	12,07	13,71		190 000 000
1982	3,2	2,3	9,1	3,38	11,67	14,2	9,3	13,57	430 000 000	440 000 000
1983	2,3	2,7	10,9	3,06	10,19	13,63	9,07	11,97	636 000 000	410 000 000
1984	1,9	2,7	15,2	4,46	10,41	14,72	10,39	12,12	1 258 000 000	-10 000 000
1985	1,8	2,6	13,5	6,33	9,21	14,09	13,29	10,76	1 659 000 000	637 715 764
1986	2	2,8	8,8	2,83	10	11,1	12,48	7,25	1 875 000 000	226 234 807
1987	2	2,9	11,6	4,11	14,49	10,15	14,38	7,21	2 314 000 000	1 161 210 977
1988	2	2,5	11,3	7,15	14,83	9,76	16,15	7,64	3 194 000 000	-481 740 895
1989	2,6	2,3	4,1	5,37	13,9	10,24	15,34	8,75	3 393 000 000	-1 038 079 730
1990	2,5	2,1	3,8	5,57	16,07	10,29	13,09	9,38	3 487 000 000	1 777 361 196
1991	2,3	2,1	9,2	3,32	17,37	9,87	14,31	8,3	4 366 000 000	1 285 720 115
1992	2,3	2,2	14,2	0,82	18,65	9,77	17,47	7,64	11 156 000 000	2 759 977 744
1993	2,6	2,5	14	0,17	19,65	9,06	22,33	6,87	27 515 000 000	118 698 480
1994	2,8	2,9	13,1	0,86	21,27	9	19,95	7,01	33 787 000 000	911 689 479
1995	2,9	3,2	10,9	1,94	20,23	9,05	18,58	7,7	35 849 200 000	39 332 003
1996	3	3,4	10	2,61	20,05	9,7	18	9,24	40 180 000 000	207 641 498
1997	3,1	3,4	9,3	1,6	21,75	10,73	17,26	9,66	44 237 000 000	3 200 076 742
1998	3,1	4,1	7,8	-2	20,35	10,78	16,05	8,91	43 751 000 000	3 268 105 339
1999	3,1	4,7	7,6	-0,2	20,17	10,17	17,52	8,58	38 753 000 000	12 308 393 448
2000	3,1	4,8	8,4	2,26	23,33	10,88	20,92	9,43	38 399 300 000	8 227 199 674
2001	3,6	5	8,3	0,36	22,6	10,45	20,48	9,81	44 241 000 000	6 190 971 015
2002	4	5,4	9,1	0,29	25,13	11,25	22,56	9,91	49 307 976 629	9 087 241 612
2003	4,3	5,2	10	1,69	29,56	11,87	27,36	10,22	47 076 718 733	6 238 249 550
2004	4,2	4,7	10,1	2,36	33,95	13,21	31,4	11,25	54 936 483 255	7 806 977 011
2005	4,2	4,4	11,3	1,3	37,08	14,31	31,55	12,9	104 109 000 000	4 324 336 401
2006	4,1	4,1	12,7	1,69	39,13	16,17	31,43	14,91	124 082 000 000	-4 623 231 303
2007	4	3,9	14,2	2,19	38,41	17,75	29,61	16,06	156 249 000 000	22 912 932 619
2008		4	9,6	-1,04	34,98	17,71	27,26	17,52	171 535 000 000	29 360 700 839
2009	4,3	5	9,2	-5,53	26,71	12,7	22,3	12,33	131 057 000 000	15 481 464 098
2010	4,34	5	10,4	4,44	30,61	15,19	26,7	13,99	243 703 000 000	1 082 389 234
2011	4,42	5,67	9,3	-0,7	31,37	15,22	27,3	16,14	220 143 000 000	79 081 205
2012	4,5	6,17			34,23	16,89	30,44	17,96	287 386 992 640	-9 854 737 845
2013		6,67			36,56	18,16	32,94	19,87	331 929 989 120	-17 555 929 145
2014					38,89	19,42	35,44	21,78	376 472 985 600	-25 257 120 445

ANNEXE 50⁴⁹ :

LIMITES DE L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES CHINOISES

En pays à économie dirigiste comme la Chine, toute étude de la stratégie des entreprises, pour être significative et si elle veut échapper à la pure répétition de sa propre nécessité, doit s'attaquer à l'étude de la stratégie mère à partir de laquelle toutes les autres stratégies ont été dérivées. Cependant, la stratégie mère telle qu'elle ressort des plans de développement ne dévoile pas tous les buts stratégiques conformément à Sun Tzu ; elle se contente de mentionner les plus faciles à saisir, à brouiller ou à taire ceux qui inquiétaient le reste du monde. Initiée au stalinisme et à sa planification, la Chine a toujours programmé et explicitement rationalisé le travail social en cherchant à institutionnaliser le progrès technique.

La stratégie mère consiste en une mise en ordre de l'économique et du social, c'est aussi un acte créatif qui s'est traduit au cours des trois décennies par un progrès social/scientifique/technologique important comme il ressort des différentes données statistiques jointes à ce travail. Toutefois, la stratégie dérivée de chaque entreprise ne comporte peu ou pas de créativité interne en ce sens que les objectifs et les ressources ont été fixés par la stratégie mère pour atteindre des objectifs numériques fixés par le plan. Ce point de la créativité fait la différence entre l'entreprise d'un pays dirigiste manquant de créativité et l'entreprise occidentale dont la vitalité dépend de sa propre créativité. L'entreprise d'État chinoise n'a ni problème de ressources ni de contraintes institutionnelles ni de rentabilité financière.

Signalons qu'il n'y a pas que l'économisme pour expliquer la stratégie mère. Il y a aussi les valeurs morales et religieuses, la rationalisation (Weber, 2003), le savoir/pouvoir de Foucault (1969), la structure familiale de base de Todd (1996). Si une homologie avec l'Occident est faite, la Chine a les vertus confucéennes, la principauté confucéenne, le savoir/pouvoir (taoïsme, confucianisme, stratégisme, légisme, bouddhisme chinois et néoconfucianisme des Song / mandarinat). L'image que nous avons aujourd'hui reflète la culture de la Chine historique où l'institution de l'Empereur est occupée par le PCC, le mandarinat est représenté par la bureaucratie du PCC. La structure et le fonctionnement de la RPC rappelle la principauté confucéenne ou l'empire historique de la Chine : absolutisme, hiérarchie, bureaucratie.

⁴⁹ La principale source utilisée est Er-Rafia (2012) : l'article (évalué par un comité de sélection) intitulé «Les stratégies d'internationalisation des entreprises d'État chinoises» et présenté à Lyon en France lors de la 2^{ème} conférence annuelle Atlas/AFMI association Francophone de Management International (31 mai et 1^{er} juin 2012).

La stratégie mère de la RPC cherche la modernisation tout en évitant coûte que coûte une occidentalisation et cela apparaît clairement au niveau du refus de la démocratie libérale très chère à l'Occident. Elle cherche à réhabiliter les valeurs confucéennes de l'harmonie pour barrer le chemin à toute demande sociale de liberté, quitte même à emprisonner un Prix Nobel de la Paix et à créer elle-même son propre Prix Confucius de la Paix. Devenue riche et puissante, la Chine entend donner à ses valeurs culturelles la même valeur que l'Occident donne aux siennes. La stratégie mère travaille en faveur du retour de la Chine à sa gloire antique, celle de l'Empire du Milieu ou l'Empire du Centre.

Ceci dit, les entreprises d'État chinoises dépendent également des stratégies du reste du monde, notamment de l'Union européenne et des États-Unis dont la demande a été satisfaite depuis 1978 par les exportations chinoises. Or, les différentes études menées sur les stratégies des entreprises chinoises ont été faites avant la crise 2007 - 2008 du système capitaliste anglo-saxon prenant en ligne de compte la continuité des conditions environnementales et contextuelles d'avant la crise. Aujourd'hui, après la crise⁵⁰, le contexte ayant changé, les stratégies élaborées/envisagées ne perdent en rien de leur valeur : elles demeurent comme des scénarios envisageables. Les stratégies d'aujourd'hui doivent considérer les troubles de la zone euro, les problèmes de l'économie américaine amplifiés par une année électorale, une dissolution de la classe moyenne et une augmentation de la classe pauvre (Fukuyama, 2012). En d'autres termes, pour mieux insister sur les interdépendances mondiales, les conditions de l'économie de la planète ayant changé avec les problèmes de chômage aux États-Unis, la récession dans certains pays de la zone euro qui se traduisent par une réduction de la demande de ces deux zones.

Or, la réduction des demandes de ces dernières implique une réduction des exportations chinoises, entraînant une réduction de ses revenus en devises qui permettent aux dragons de faire des acquisitions partout dans le monde. Actuellement, l'attention est focalisée sur les emplois que les entreprises chinoises ont détruits aux États-Unis qui voient en la réévaluation du yuan un moyen de revitaliser l'emploi chez eux. Les entreprises chinoises conscientes que, si le yuan est apprécié, il le sera au détriment du dollar et si ce dernier décroît, les produits américains de qualité meilleure seront compétitifs sur le plan mondial, ce qui nuirait aux exportations des compagnies chinoises. Le yuan, n'étant pas libre de flotter dans le marché que dans une marge fixée par l'État, est la véritable arme avec laquelle les entreprises chinoises se battent. Si l'on ajoute les aides de toutes sortes accordées aux

⁵⁰ Bien que certains puissent dire que nous sommes toujours en crise.

entreprises étatiques, il serait impossible dans les conditions actuelles aux États-Unis de devenir compétitifs avec la Chine.

En attendant, la Chine, conformément à la sagesse confucéenne, procède petit à petit et pas à pas à rendre le yuan une devise de réserve. À Hong Kong où les premiers tests de circulation du yuan ont été effectués, McDonald et Caterpillar ont recueilli des fonds par l'émission de la dette libellée en yuans (Kopin, 2011). Entre-temps, les entreprises chinoises profitent de la fluidité du dollar et ne cherchent pas à déstabiliser un système qui a assuré jusqu'à présent leur réussite économique et financière.

Donc, aux stratégies de la Chine, la plus grande et complexe entreprise de la Terre avec son capital financier et humain, les entreprises et les États occidentaux répondent par des stratégies pour les tenir et les contenir. Le comportement des entreprises chinoises était toléré durant la période des vaches grasses, il ne l'est plus dorénavant en cette période de vaches maigres, ce qui nous amène à traiter des limites des stratégies d'internationalisation qui sont d'ordre extérieur et d'ordre intérieur, et ce, du point de vue chinois.

Tableau A - 43 : Limites des stratégies d'internationalisation des entreprises chinoises

<p>Limites d'ordre extérieur</p>	<p>Exportation, emploi et réévaluation du yuan sont interreliés et toute stratégie doit les prendre ensemble. Ces limites sont mieux exprimées par les États-Unis qui cherchent désespérément à ce que la Chine réévalue sa devise. En d'autres termes, les États-Unis doivent restreindre le flux des investissements vers la Chine pour créer du travail chez eux. Les Européens ressentent la même nécessité. La Chine, consciente de la « faiblesse » de son économie (« colosse aux pieds d'argile », car l'économie est fondée sur les exportations pour répondre à la demande extérieure) s'y oppose et toute réévaluation du yuan doit être toujours en-dessous du seuil réel afin que ses produits restent toujours compétitifs.</p> <p>De plus, la compétition pour les matières premières s'exprime aujourd'hui plus que jamais par l'intérêt que certains États cherchent à imposer des taxes sur l'exploitation minière sachant, de prime abord, que la Chine sera la première affectée en raison de sa voracité en ressources minières. C'est le cas de l'Australie : visant à tirer davantage profit de l'exploitation minière faite sur son sol par des intérêts chinois, elle vient d'adopter une taxe dont les répercussions ont été visibles dans les valeurs boursières (<i>The Daily Yomiuri</i>, 2011). La voracité des entreprises chinoises pour les matières premières⁵¹ est connue de tous et pourrait constituer un frein majeur aux dragons qui comptent sur l'État pour les sortir de ce problème (ex. la Chine entreprend d'affirmer sa souveraineté sur les zones maritimes faisant historiquement partie de sa souveraineté, d'où les frictions et incidents avec les pays comme le Japon et le Viêt-Nam...).</p>
<p>Limites d'ordre intérieur</p>	<p>Les entreprises chinoises ne reculeront pas dans la création de l'emploi aux États-Unis mêmes (ex. en 2011, on remarque la création de plusieurs PME chinoises aux États-Unis) et cet aspect sera inclus dans leurs stratégies. Elles ne reculeront pas devant l'achat d'entreprises en difficulté pour en faire des instruments d'accès au marché local et de maîtrise de la technologie qui leur manque. C'est ce qu'elles font. Aussi bien en chinois qu'en japonais, le mot « crise » signifie opportunité. Par les temps de crise qui courent en Occident, les entreprises chinoises y voient des opportunités en or à saisir pour affirmer leur puissance économique et financière. Être opportuniste constitue un enseignement de Sun Tzu et rien n'empêche que c'est l'occasion d'acquérir les entreprises malades pour leur redonner la santé afin d'occuper un créneau sur le marché et d'accéder également au savoir-faire déjà existant.</p> <p>La stratégie de la gestion d'une nation fait défaut jusqu'à aujourd'hui. La Chine cherche à apaiser la demande en liberté en assurant un travail et en développant les zones arriérées, mais elle a besoin de devises pour financer ce</p>

⁵¹ Pour le pétrole, la Chine est à l'aise tant qu'elle continue de maintenir de bonnes relations avec l'Iran, le Soudan et autres régimes peu soucieux des droits de l'homme.

	développement. Comme les revenus de la Chine sont constitués essentiellement par la demande américaine et européenne, les stratégies fondées sur l'exportation risquent de devenir non opérationnelles avec la crise actuelle. Les entreprises chinoises pourront-elles continuer de fonctionner sans se soucier de leur rentabilité ⁵² ? Est-ce qu'elles se reconvertiront pour s'adapter au marché intérieur ? Comment alors passer d'une production à l'échelle planétaire à une production à l'échelle de la Chine? Que va-t-il se passer si le PCC est chassé du pouvoir par un printemps arabe? La compétition menée par les entreprises à l'échelle mondiale entraînera-t-elle une indépendance totale des entreprises chinoises qui se délesteront de la main visible de l'État au profit de la main invisible du marché ? Avec la montée des protectionnismes occidentaux et avec l'OMC, quelles nouvelles stratégies seront adoptées par les entreprises chinoises ? Voici quelques questions sans réponse qui peuvent constituer des pistes intéressantes de réflexion.
--	---

Actuellement, depuis son ouverture, la Chine et ses instruments (les entreprises d'État chinoises) n'ont jamais indiqué clairement une ligne de conduite à long terme. Ils ont navigué à vue suivant des réformes progressives en relation avec l'accumulation de richesses enregistrées. La Chine est imprévisible et continuera de l'être tant qu'elle est dominée par un parti politique qui place ses pions dans l'échiquier mondial suivant une stratégie inconnue de tous (ex. le programme spatial et le programme militaire de modernisation). Seul l'avenir nous dévoilera ce qu'il en a été réellement... Entre-temps, les pays riverains de la Chine s'empressent à adhérer au TPP (*Trans-Pacific Partnership*) pour se mettre sous le parapluie américain et contrecarrer les visées inconnues chinoises.

⁵² Les entreprises chinoises peuvent fonctionner à perte parce que, au lieu de le voir comme tel, c'est plutôt vu comme un investissement.

