

# Culture & Ethique

*Regard sur le Japon et les grandes entreprises  
japonaises*

Carole Doueiry Verne & Olivier Meier



CAROLE DOUEIRY VERNE

-

OLIVIER MEIER

## **CULTURE ET ÉTHIQUE**

**Regard sur le Japon et les entreprises japonaises**

VA Press

© 2013. VA Press Editions  
16 boulevard de la Reine. 78000 VERSAILLES  
Tous droits réservés.

Versions eBooks réalisées par IS Edition  
[www.is-edition.com](http://www.is-edition.com)

ISBN : 979-10-93240-046  
(versions numériques)

## **CHAPITRE 4**

# **LE JAPON, SA CULTURE, SON ÉTHIQUE, SES ENTREPRISES**

La culture Japonaise est étroitement associée à la notion d'éthique tant dans ses principes que dans le comportement des acteurs économiques et sociaux.

En effet, l'éthique individuelle, ayant trait aux comportements des individus dans la vie économique et sociale, ainsi que l'éthique organisationnelle, relative au mode de fonctionnement des entreprises et plus généralement des organisations publiques ou privées, sont les principales caractéristiques de la culture éthique japonaise. Celle-ci a donc un impact sur le modèle de fonctionnement et de développement des entreprises du secteur public et privé.

Nous proposons donc, dans un premier temps, de préciser les spécificités de la culture japonaise en termes de principes et de modes d'actions (4.1). Puis nous montrerons l'influence de cette culture éthique tant au niveau des comportements individuels (4.2) qu'au niveau des organismes institutionnels et d'Etat tels que les Ministères de l'Economie, des Affaires Etrangères et du « Cabinet Office » qui incitent les entreprises à se comporter éthiquement (4.3). Nous analyserons, ensuite, l'incidence de la culture et de l'éthique sur le développement des entreprises à travers la technologie et l'innovation en prenant comme exemple des entreprises multinationales comme Honda ou Panasonic (4.4). Puis nous expliciterons les conséquences de la culture et de l'éthique sur la créativité et le marketing des entreprises telles que Sanrio (avec comme cheval de bataille « Hello Kitty ») et Kodansha (créateur des mangas) (4.5). L'impact de l'éthique sur le processus de contrôle qualité lors de la production sera également traité à travers l'exemple de Takara-Tomy, quatrième constructeur mondial de jouets et premier au Japon (4.6). Enfin, nous développerons le lien entre la culture organisationnelle, l'éthique et le management via la gestion des ressources humaines pratiquée par les grandes entreprises japonaises (4.7).

## ***4.1/ Les spécificités de la culture japonaise***

Lorsqu'on évoque la culture japonaise, il n'est pas rare de l'associer à la culture asiatique dans son ensemble et plus particulièrement à son voisin chinois, compte tenu de la taille et de la puissance économique de la Chine, mais également pour des raisons de proximité géographique. Or le monde asiatique se révèle beaucoup plus divers qu'on ne le croit. Il se présente au contraire comme un assemblage de cultures, de religions et de systèmes de valeurs différents. Cette réalité est souvent minimisée et mérite attention, lorsqu'on souhaite initier toute démarche stratégique ou partenariale avec ce pays. C'est d'autant plus vrai pour le Japon qui a naturellement puisé ses origines dans la civilisation chinoise, mais dont les influences culturelles s'avèrent multiples, en mêlant tradition et modernité, fierté nationale et capitalisme occidental, valeurs collectives et performance économique, rigidité sociale et vertus. On peut, de plus, souligner la vision très particulière du Japon dans son rapport au travail et à l'entreprise autour d'une approche que l'on pourrait qualifier de « quasi-Weberienne ».

Ceci explique d'ailleurs les tentatives de certains spécialistes de rapprocher en termes de fondements philosophiques et de systèmes de valeurs, la culture nippone et le protestantisme (relation au travail, relation au mérite, humilité, discrétion...), et de façon générale des liens qui peuvent exister entre la culture japonaise et la dimension éthique.

Fort de ce constant, il est ainsi possible de faire émerger certaines valeurs fondamentales de la culture Japonaise qui caractérisent les bases de la société nipponne et révèlent à bien des égards ses spécificités.

Nos travaux font notamment état de 9 dimensions clés révélatrices de la culture Japonaise:

- le sentiment national (fierté),
- l'honneur,
- le recours à la vertu.
- le respect de la tradition (poids de l'histoire),
- le respect de l'autorité,
- le conformisme social,
- le consensus (harmonie),
- le sens du travail (goût de l'effort),
- le pragmatisme

Autant de dimensions qui bien comprises et combinées donnent une grille de lecture fine de l'attitude des japonais dans leurs rapports aux autres, et plus concrètement dans leur manière de

penser et d'agir dans le cadre de leurs activités professionnelles.

La culture japonaise ne peut se comprendre sans l'étude de des influences du bouddhisme, du confucianisme et du shintoïsme. Ces pensées de nature religieuse ou philosophique sont toutes des approches polythéistes qui ont leurs propres logiques et règles et donnent une perception du monde qui contraste fortement avec la pensée monothéiste qui s'est largement répandu en Occident. En effet, dans le système de pensée polythéiste, il y a peu de place pour la recherche de l'absolu et pour la transcendance. Les Japonais n'ont jamais été particulièrement sensibles à une recherche sur l'Être et le Divin. Leur pensée reste plutôt ancrée dans le monde réel et prend en compte la réalité humaine et la force terrestre. Leur vision n'est donc pas abstraite et ne puise sa logique dans l'établissement de dogmes. En y regardant de plus près, on s'apercevra que le bouddhisme a un caractère philosophique dans son approche de la recherche de la vérité. De même, le confucianisme se présente comme une doctrine à dimension politique et sociale. Elle enseigne des notions comme la vertu et la pratique éthique, en cherchant à s'adresser aux responsables et à leur peuple.

Fort de cette culture, les spécificités de l'entreprise japonaise sont notamment attribuables à la volonté collective de réussir et à la rigueur organisationnelle du travail (effort, dévotion, engagement, implication).



En effet, l'entreprise japonaise fonctionne comme une communauté (valeurs collectives). L'organisation et les membres qui la composent ont une vision de l'entreprise à long terme et travaillent sur la base de la confiance et de la fidélité. De ce point de vue, l'approche japonaise contraste avec la gestion nord-américaine qui a une vision à court terme et voit la gestion d'entreprise surtout sous l'aspect financier (création de valeur, rentabilité, efficacité économique). Dans la culture nippone, le respect de l'autorité, la priorité à la hiérarchie, la loyauté sont des signes forts. Ils régissent les rapports entre les personnes. De ce fait, l'entreprise et leurs départements fonctionnent parfois comme un système militaire. Elle n'est pas composée d'acteurs autonomes, libres d'agir comme bon leur semble mais d'agents fidèles et dévoués à la cause, quitte à réduire l'initiative et la prise de risques. De ce fait, les entreprises japonaises abordent les activités commerciales comme des stratégies organisées collectivement, où tous les acteurs sont au service de la cause poursuivie (sens du devoir). A l'intérieur des organisations, les relations hiérarchiques structurent tous les comportements et actions des Japonais dans le cadre d'organisations sociales et verticales.

Dans la culture japonaise, l'esprit critique, les démarches et initiatives personnelles, l'originalité, le développement personnel ne sont pas les valeurs centrales de la société qui a pour mission principale de former les individus au comportement de groupe.

Basée sur un enseignement éthique, cette philosophie a influencé de façon importante la société japonaise. Ces principes favorisent l'établissement d'une hiérarchie sociale rigide et le respect vis-à-vis des responsables hiérarchiques et des anciens. Les comportements déviants ou contestataires ne sont pas admis dans un modèle qui prône l'harmonie, le consensus et la conformité sociale. De plus, les Japonais entretiennent des relations très cordiales envers les différentes parties prenantes, qu'il s'agisse de clients ou de partenaires, dans une démarche de respect souvent complexe et subtile.

Sur le plan managérial, une autre particularité du comportement des collaborateurs Japonais concerne leur dévouement au travail et le goût de l'effort et du collectif, en donnant un sens sacré aux activités professionnelles et au développement de l'entreprise. Enfin, les japonais accordent une place particulière à l'éthique, tant au niveau personnel, dans leurs relations à autrui, qu'au sein de leurs organisations.

*FIN DE L'EXTRAIT*

# **SOMMAIRE COMPLET**

**Préface**

**Sommaire**

**Introduction**

**Chapitre 1 Ethique : concepts et notions**

**I Les principales définitions de l'Ethique**

1.1/ Ethique, morale et déontologie

1.2/ Codes et Chartes d'éthique

1.3/ Mœurs, loi et norme, valeur - Jugements de valeur et jugements de fait

**II De l'éthique à l'éthique économique et des affaires**

2.1/ Entre éthique économique et éthique sociale

2.2/ De l'économie moralisée à l'éthique des affaires

2.3/ L'insertion de l'éthique dans le monde des affaires

## **Chapitre 2 La culture : dimensions et caractéristiques**

2.1/ Définition et rôles

2.2/ Les différentes strates de la Culture d'entreprise

2.3/ Les dimensions culturelles d'Hofstede

## **Chapitre 3 Culture et éthique**

3.1/ Ethique universelle et cultures locales

3.2/ La culture organisationnelle éthique

3.3/ L'instauration de la culture éthique au sein de l'entreprise via le programme éthique

3.4/ Le rôle du leader

3.5/ La morale de Confucius

## **Chapitre 4 Le Japon, sa culture, son éthique, ses entreprises**

4.1/ Les spécificités de la culture japonaise

4.2/ L'éthique individuelle des Japonais

4.3/ L'application de l'éthique au niveau des organismes institutionnels et d'Etat

4.4/ L'incidence de la culture et de l'éthique sur le développement des entreprises à travers la technologie et l'innovation : le cas de Honda et de Panasonic

4.5/ Conséquences de la culture éthique organisationnelle sur la créativité et le marketing des entreprises

4.6/ L'impact de l'éthique sur le processus de contrôle qualité: l'exemple de TakaraTomy

4.7/ Le lien entre la culture organisationnelle éthique et le management via la gestion des ressources humaines

**Conclusion**

**Bibliographie**

**Interviews**

**Mentions légales**