



HAL
open science

Les défis de l'adaptation des expatriés français installés en Corée du Sud face aux changements socioculturels

Minyoung Choi

► **To cite this version:**

Minyoung Choi. Les défis de l'adaptation des expatriés français installés en Corée du Sud face aux changements socioculturels. Gestion et management. Université Gustave Eiffel, 2024. Français. NNT : 2024UEFL2035 . tel-04833274

HAL Id: tel-04833274

<https://theses.hal.science/tel-04833274v1>

Submitted on 12 Dec 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Les défis de l'adaptation des expatriés français installés en
Corée du Sud face aux changements socioculturels**

Thèse de doctorat de Université Gustave Eiffel
École doctorale Organisations, Marchés, Institutions (ED 530)
Institute de Recherche en Gestion (EA 2354)

Thèse pour l'obtention du titre de
DOCTEUR EN SCIENCE DE GESTION

Soutenu publiquement le 13 septembre 2024,
Par Minyoung CHOI

Composition du jury

Madame Sylvie CHEVRIER Professeure, Université Gustave Eiffel	Directrice de thèse
Monsieur Jean-François CHANLAT Professeur émérite, Université Paris-Dauphine	Rapporteur
Madame Mette ZØLNER Professeure, Aarhus University	Rapporteure
Monsieur Remi BOURGUIGNON Professeur des universités, UPEC	Suffragant
Madame Hélène LANGINIER Enseignant-Chercheur, École de management de Strasbourg	Suffragante

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans la thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

Ce voyage intellectuel a été une expérience au-delà de ce que j'aurais pu imaginer, une belle aventure qui m'a permis de dépasser les limites de mon propre univers de sens et de découvrir le monde des autres. Je suis reconnaissant envers tous ceux qui m'ont soutenu tout au long de cette thèse, jusqu'à la finalisation de ce projet qui semblait interminable.

Je tiens à exprimer ma sincère gratitude à ma directrice, Sylvie Chevrier, de m'ouvrir à de nouveaux horizons d'interculturalité. Nos discussions en toute sérénité m'ont constamment encouragée et motivée à me surpasser. Elle m'a appris la richesse d'une approche interculturelle qui m'a permis de comprendre les autres au-delà de mes propres perspectives biaisées. Je suis profondément reconnaissante pour sa confiance et sa disponibilité dans les moments lorsque j'ai rencontré des obstacles. Ses commentaires avisés et questions pertinentes ont éclairé mes difficultés et m'ont poussée à avancer.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers les professeurs Philippe d'Iribarne, Alain Henry, Geneviève Tréguer-Felten, Emmanuelle Sauvage et A. Djoehana Wiradikarta pour avoir généreusement partagé leurs conseils et leurs opinions sur mes entretiens. Leurs remarques perspicaces et réfléchies m'ont permis de décoder les pistes de réflexions et références clés qui m'avaient échappé.

J'exprime également ma reconnaissance aux membres du jury, les professeurs Jean-François Chanlat, Mette Zølner, Remi Bourguignon, Hélène Langinier d'avoir accepté d'accorder leur temps et leur attention à ma thèse.

J'exprime également ma reconnaissance aux professeurs Frédérique Pigeyre et Isabelle Vandangeon-Derumez, membres du comité de suivi de ma thèse. Merci de m'accorder votre temps et d'être à l'écoute de mes difficultés tout au long de la thèse, même en période chargée à la fin de chaque année scolaire.

Un grand merci aux membres de mon laboratoire, l'IRG, ainsi qu'à ceux de l'école doctorale,

qui m'ont soutenu durant 5 ans dans mes recherches, et apporté leur aide et soutien quant à l'administration.

Je tiens à exprimer ma gratitude à mon camarade Jean-François Rase, qui a commencé la thèse avec moi et m'a encouragé en partageant les difficultés que nous avons rencontrées tout au long de ce parcours. Tes commentaires encourageants et avisés m'ont permis d'atteindre la fin de ce projet.

Mes sincères remerciements s'adressent aux expatriés français en Corée et à leurs collègues coréens qui n'ont pas hésité à partager leurs expériences avec moi. Grâce à ces échanges enrichissants, j'ai pu acquérir une compréhension plus approfondie des interactions franco-coréennes, des modes de pensée de chacun, ainsi que de la richesse de la diversité interculturelle dans le monde du travail interculturel. Merci du fond du cœur à tous ceux qui ont participé à cette thèse.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à mon amie Pamela Rouam, qui m'a accompagnée dans toutes mes aventures en France. Grâce à tous nos échanges, j'ai découvert la beauté de la langue française et acquis une compréhension de l'esprit complexe mais fascinant des Français.

Je tiens à exprimer ma gratitude à mon amie Jaeyeon Park, qui m'a soutenue, inspirée et a éveillé en moi un amour pour la culture française. Je voudrais également remercier mes amis Soojung Han et Seohyeong Kim, qui me soutiennent et n'ont pas hésité à me donner des remarques constructives. Je tiens à exprimer ma gratitude à mon amie Yeunsu Jo avec qui j'ai parcouru la voie de la recherche et qui m'a fourni un soutien précieux pour ma thèse.

Je tiens à remercier mes amis Mi hyon Kim et Jung eun Lee, qui ont partagé avec moi les joies de la découverte de la culture anglaise ainsi que les difficultés de l'adaptation culturelle en Angleterre. Nos échanges ont été très enrichissants pour moi.

Je tiens à exprimer ma gratitude envers ma famille, mes parents, mes beaux-parents, mes deux grandes sœurs et ma petite sœur Seungah Han pour leur soutien et leurs encouragements constants. Mes dernières pensées vont à Liam, Yoonjoon Bae et Milo, qui ont partagé des moments quotidiens de joie et de peine tout au long de ce parcours passionnant.

Résumé

Les défis de l'adaptation des expatriés français installés en Corée du Sud face aux changements socioculturels

Nous cherchons à identifier les défis des expatriés français installés en Corée du Sud face aux spécificités de la culture locale coréenne, et en particulier aux nouvelles normes d'aujourd'hui dans le monde du travail insufflées par les changements sociaux actuels et la jeune génération en Corée. La Corée présente des singularités fortes pour les expatriés français installés en Corée, et l'un des grands défis consiste à considérer la culture locale et à s'y adapter. Cette thèse vise essentiellement à comprendre l'influence de la culture coréenne sur l'adaptation des expatriés français en contexte local et les défis de leur adaptation interculturelle dans le pays d'accueil. Nous nous interrogerons sur la manière dont les expatriés français interprètent leurs expériences en Corée et comment ils envisagent les rapports au travail des Coréens. En même temps, cette étude s'intéresse plutôt au croisement des deux perspectives culturelles des expatriés français et des collègues locaux, nous observerons comment chacun se représente ces deux côtés et interprète mutuellement les modes de travail et les comportements selon le contexte culturel propre à chacun. À ce jour, les rapports au travail en Corée sont en pleine évolution en corrélation avec l'arrivée progressive dans l'entreprise de la nouvelle génération. Mais face à cette évolution socioculturelle de la société coréenne, la vision française ne reflète pas les normes culturelles des Coréens en transformation. Cette recherche se structure autour de deux volets : interculturel et intergénérationnel, prenant ainsi en compte les évolutions des rapports au travail insufflées par la jeune génération. Le but de cette thèse est d'apporter un regard nouveau dans les approches interculturelles en combinant les problématiques interculturelles et intergénérationnelles. En mettant en relation ces deux différents axes, cette thèse vise à comprendre comment les perspectives croisées peuvent influencer l'adaptation des expatriés français au travail en Corée.

Mot clés : expatriés français en Corée du sud, défis de l'adaptation interculturel, nouveaux défis de l'adaptation face aux changements socioculturels, écarts intergénérationnels au travail, nouvelle génération

New Sociocultural Adaptation Challenges French Expatriates in South Korea Encounter

Our research seeks to identify the challenges encountered by French expatriates living in South Korea when adapting to the local culture, particularly the new standards of today's working environment inspired by sociocultural changes and Korea's younger generation. French expatriates have found it difficult to adapt effectively to local cultures and traditions, making it one of the great challenges they face. In this context, this thesis aims to understand the influence of Korean culture on the adaptation of French expatriates and the challenges of their intercultural adaptation to the host country. We will investigate how French expatriates perceive their experiences in Korea and what they think of Koreans' approach to work. At the same time, this study is interested in the intersections of the two cultural perspectives of French expatriates and local employees. We will observe how each group represents these perspectives and mutually interprets practices, working methods, and behaviors according to their own specific cultural contexts. However, work values, attitudes, and behaviors in the Korean workplace are rapidly changing due to the new generation entering the workforce. Despite this sociocultural transformation of Korean society, the perspective of French expatriates does not reflect the changing characteristics of the Korean workforce. This research is therefore structured around two points: intercultural and intergenerational, taking into account the changes in job attitudes accelerated by the younger generation. The aim of this thesis is to bring a new perspective to intercultural approaches by combining intercultural and intergenerational issues. By relating these two different points, this thesis aims to understand how the intersection of such perspectives can influence the adaptation of French expatriates working in Korea.

Keywords : French expatriates in South Korea, intercultural adaptation challenges, new adaptation challenges in the face of socio-cultural changes, generational differences in the workplace, new generation

Sommaire

Première partie : Revue de littérature..... 23

Chapitre 1. Vers une compréhension du monde du travail franco-coréen..... 25

1.1. Différence entre le management français et le management coréen..... 27

1.1.1. La première esquisse interculturelle franco-coréenne en France 28

1.1.2. Les recherches coréennes sur les différences culturelles entre le management français et coréen..... 38

1.1.3. Comparaison des modes de travail entre les Français et les Coréens par l'approche quantitative 42

1.2. Exploration comparée des modes de travail dans les deux mondes : français et coréen 45

1.2.1. Les recherches sur le management français 45

1.2.2. Les recherches sur le management coréen 50

1.3. Transformation du monde travail coréen 58

Chapitre 2. Déterminants des comportements d'adaptation des expatriés 65

2.1. Adaptation des expatriés face aux défis interculturels..... 66

2.2. La relation entre le siège et la filiale 78

Chapitre 3. Vers une compréhension des changements des rapports au travail en Corée..... 88

3.1. Approche intergénérationnelle dans le monde de travail..... 89

3.1.1. Concept de génération 90

3.1.2. Évolution du concept de génération en organisation 91

3.1.3. Conflit intergénérationnel au travail 96

3.2. Écarts générationnels dans les valeurs au travail	97
3.2.1. Typologie des générations.....	98
3.2.2. Différences générationnelles dans les valeurs du travail	100
3.3. Le contexte générationnel dans le monde du travail coréen	107
3.3.1. Différentes générations dans la société coréenne.....	108
3.3.2. Changements des valeurs au travail entre les générations	113
Chapitre 4. Objet de recherche : les relations de travail franco-coréennes.....	124
4.1. Élaboration du cadre conceptuel	125
4.1.1. L'approche culturelle de D'Iribarne.....	127
4.1.2. Concept du rapport au travail	129
4.1.3 Concept de la génération	132
4.2. Formulation des questions de recherche	134
Deuxième partie : Design de recherche et méthodologie	139
Chapitre 5. Design de recherche	141
5.1. Recherche qualitative avec une approche interprétative.....	141
5.2. Démarche évolutive croisant les aspects interculturels et intergénérationnels	143
Chapitre 6. Collecte et analyse des données.....	149
6.1. Recueils des données	149
6.1.1. L'échantillon de recherche	150
6.1.2 Conduite d'entretien.....	155
6.1.3. Défis liés à la collecte des données sur le terrain.....	160
6.1.4. Retranscrire les entretiens	161
6.2. Analyse des données	162
6.3. L'impact du contexte culturel sur la recherche qualitative	172

Troisième partie : Résultats..... 178

Chapitre 7. Entre mythes et réalité sur le monde hiérarchique coréen 181

7.1. Interprétations des Français de l'ordre hiérarchique dans le monde du travail coréen 182

..... 182

7.1.1. Pression de l'autorité à la coréenne..... 183

7.1.2. Rapport à l'âge 187

7.1.3. Valeur du titre du poste 191

7.1.4. Défis de la gestion des cadres intermédiaires coréens 195

7.1.5. Manque de dialogue 200

7.1.6. Impact du poids de l'ordre hiérarchique imposé aux postes moins élevés .. 203

7.2. Interprétations des Coréens de la hiérarchie et écarts intergénérationnels 207

7.2.1 Interprétations des Coréens sur la hiérarchie des expatriés français : Attentes vis-à-vis d'un leader 207

7.2.2. Rapports des Coréens à l'âge..... 215

7.2.3. Dissolution de la culture hiérarchique rigide coréenne 219

7.2.4. Organisation verticale vs horizontale 224

7.2.5. Valeur du titre du poste 229

k

Chapitre 8. Rencontre de deux mondes aux codes de communication différents .. 246

8.1. Interprétations des Français sur la communication avec les Coréens..... 247

8.2.1. Importance de l'échange dans la communication pour les Français..... 247

8.1.2. Impact des relations personnelles sur la communication des Coréens..... 252

8.1.3. Subtilités de l'expression indirecte dans la communication des Coréens..... 253

8.2. Interprétations des Coréens sur la communication avec les Français..... 255

8.2.1. Obstacles liés aux compétences linguistiques 259

8.2.2. Normes sociales dans la communication des Coréens 263

8.2.2.1. Codes de politesse 264

8.2.2.2. Importance de la vertu de modestie..... 272

8.2.2.3. La notion de Che-myeon (체면, 體面)..... 275

8.2.3. La notion de Nun-chi(눈치)..... 279

8.2.4. Différences d'interprétations de la communication entre les générations ... 284

Chapitre 9. Analyse des rapports au travail 303

9.1. L’insertion sociale.....	303
9.1.1. Interprétations des Français sur les aspects relationnels des Coréens.....	304
9.1.2. Frictions dans les relations entre les Français et les Coréens.....	314
9.1.3. Valeur accordée à la relation chez les Coréens	321
9.1.3.1. La culture de Jeong(정, 情).....	323
9.1.3.2. La notion de Uri (우리).....	330
9.1.4. Attentes ambivalentes de la jeune génération au travail	336
9.2. La culture de Ppalli-Ppalli (빨리빨리).....	342
9.2.1. Interprétation par les Français de la rapidité d’exécution des Coréens.....	344
9.2.2. Interprétations des Coréens de la culture de Ppalli-Ppalli (빨리빨리).....	347
9.2.3. Différences d’interprétations de la culture du Ppalli-Ppalli (빨리빨리) entre les générations	350
9.3. Rôle de réunion dînatoire.....	355
9.3.1. Interprétations des Français des dîners d’entreprise (Hoesik, 회식) des Coréens	356
9.3.2. Importance de la cohésion d’équipe à travers les dîners d’entreprise (Hoesik, 회식).....	359
9.3.3. Différences d’interprétations sur les dîners d’entreprise entre les générations	364
9.4. Manque d’initiative dans la structure matricielle.....	368
9.4.1. Interprétations des Français concernant le manque d’initiative des Coréens.....	369
9.4.2. Interprétations des Coréens concernant le manque de motivation.....	372
9.4.3. Différences d’interprétations du manque d’initiative entre les générations.....	376

Chapitre 10. Dynamiques culturelles coréennes à travers les générations 394

10.1. Transformation des rapports au travail en Corée.....	395
10.1.1 Évolution des rapports hiérarchiques	396
10.1.2. Écarts des codes de communication entre générations	402
10.1.3. Évolution des rapports au travail.....	406
10.2. La peur fondamentale des Coréens à travers les générations	411

10.3. Adaptation des expatriés français face à la transformation des rapports au travail coréen.....	413
10.3.1. Approche pour contrer les mythes sur la culture coréenne	413
10.3.2. Critères de l'intégration selon les interprétations des Coréens	417
Quatrième partie : Discussion	428
Chapitre 11. Contributions théoriques et méthodologiques.....	430
11.1. Déconstruire une vision stéréotypés de la Corée	431
11.2. Examiner les défis de l'adaptation des expatriés français en intégrant les perspectives générationnelles	434
11.3. Identifier les limites de la méthodologie qualitative dans le contexte coréen	437
Chapitre 12. Recommandations managériales pour le monde du travail franco-coréen.....	441
12.1. Recommandations pour les Français	441
12.2. Recommandations pour les collègues coréens.....	447
12.3. Limites et suggestions pour les recherches futures.....	450
Conclusion de la thèse	457
Bibliographie.....	463
Lexique	489
Annexes.....	498
Annexe 1. Le guide d'entretien pour les expatriés français.....	498
Annexe 2. Le guide d'entretien pour les collègues coréens.....	501
Annexe 3. Le guide d'entretien pour les jeunes collègues coréens	505
Listes des tableaux et figures.....	509

Introduction Générale

À mesure que les échanges internationaux se sont intensifiés, l'expatriation pour gérer des filiales est devenue un outil crucial dans le monde de l'entreprise (Barabel et Meyer, 2018). Les entreprises envoient des cadres expatriés compétents pour contrôler et coordonner leurs filiales à l'étranger (Abdellatif, 2011). Le nombre d'expatriés français a augmenté de 81 % au cours de la dernière décennie précédant la crise sanitaire de 2020, pour atteindre 1,8 million en 2018¹. Pendant deux ans de la pandémie, les restrictions sanitaires a fait ressortir toute la complexité de la mobilité internationale, néanmoins, l'expatriation est toujours perçu par les Français comme une opportunité d'évolution professionnelle² et leur nombre reste élevé, avec 1,7 million d'expatriés vivant à l'étranger en 2023³. De plus, pour les entreprises multinationales françaises, qui contrôlent encore 51 000 filiales à l'étranger, employant 6,9 millions de salariés, la gestion locale des RH reste une question importante, et le rôle des expatriés y est crucial⁴. En outre, la déstabilisation provoquée par la pandémie mondiale a entraîné un renouvellement des pratiques et l'émergence d'une nouvelle forme de mobilité internationale, telle que le télétravail et le nomadisme numérique (Frimousse et Peretti, 2021). Cette transformation soulève des défis d'ordre managérial, culturel et organisationnel, remettant en question les pratiques d'expatriation traditionnelles. Néanmoins, cette transformation rend de d'autant plus essentiel le rôle des managers en tant que médiateurs interculturels pour favoriser une gestion d'équipe basée sur la confiance et la compréhension de la diversité culturelle au sein de l'entreprise.

Malgré cette complexité de l'expatriation, la Corée de Sud reste un pays attractif sur le plan économique et culturel pour les expatriés français. Sur le territoire coréen, près de 350 entreprises françaises sont présentes aujourd'hui, employant 28 000 personnes parmi lesquelles 4400 expatriés français et générant 4,8 milliards euros d'exportation en 2020⁵. En dépit de

¹ Senat, Chiffres de l'expatriation, (2018), <https://www.senat.fr/europe-et-international/le-senat-et-les-francais-de-letranger/documentation/chiffres-de-lexpatriation.html>

² Banque transatlantique,(06,2021), <https://www.banquetransatlantique.com/fr/actualites/observatoire-expatriation-covid-19-expatriation-impact-sur-plan-professionnel.html>

³ MEAE, (02,2024), <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/services-aux-francais/l-action-consulaire-missions-chiffres-cles/la-communaute-francaise-a-l-etranger-en-chiffres/>

⁴ Nicolas Dauré, Insee, No 311, (07,2023), <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7708324#consulter>

⁵ FKCCI, <https://www.fkcci.com/services/la-presence-economique-francaise-en-coree.html>

l'essor des affaires entre la France et la Corée, l'un des grands défis pour les expatriés étrangers installés en Corée du sud consiste à considérer la culture locale et à s'y adapter, notamment avec la barrière de la langue, le manque de soutien social, la distance culturelle (Hyemi Lee, 2016). Dans ce contexte, cette thèse vise à comprendre l'influence de la culture coréenne sur l'adaptation des expatriés français en contexte local et les défis de leur adaptation interculturelle au pays d'accueil.

La notion d'expatrié abordée dans notre thèse concerne les expatriés classiques envoyés par les entreprises pour superviser des filiales à l'étranger. Il s'agit souvent de cadres nationaux de la maison mère (PCNs) ou de cadres mutés après avoir travaillé dans d'autres agences en Asie ou sur d'autres continents. Selon les recherches de Black (1988), l'adaptation interculturelle s'articule autour de trois axes : dans le travail, dans l'interaction et en général. L'adaptation au travail concerne l'encadrement, les responsabilités et les performances professionnelles ; l'adaptation à l'interaction se traduit par la qualité des interactions et des échanges avec les membres de la communauté d'accueil, au travail et en dehors du travail. Quant à l'adaptation générale, elle concerne les conditions de vie au cœur du pays d'accueil. Cette typologie a été reprise par de nombreux auteurs et est largement acceptée aujourd'hui. Dans nos recherches, nous nous intéressons à l'adaptation au travail, ainsi qu'à l'adaptation à l'interaction en milieu professionnel auxquels les expatriés français ont à faire face pour s'adapter au sein de l'entreprise en Corée. En effet, les études antérieures portant sur l'adaptation des expatriés se concentrent principalement sur l'impact des antécédents sur la manière dont les expatriés s'adaptent du point de vue des expatriés. L'analyse des défis de l'adaptation des expatriés, ainsi que de leur intégration dans la culture du pays d'accueil, est souvent menée de manière unilatérale par auto-évaluation (Guo et al., 2021). L'analyse de l'adaptation des expatriés se fait par auto-évaluation, uniquement du point de vue de l'expatrié lui-même, et s'appuie sur des facteurs tels que leurs expériences internationales, la durée de leur séjour dans le pays d'accueil précédent, ainsi que leur formation interculturelle. Cependant, notre thèse s'intéresse plutôt au croisement des deux perspectives culturelles des expatriés français et des employés locaux, ce qui nous permet de mieux cerner les défis de l'adaptation qui pourraient être sous-estimés par un regard unilatéral. Cette approche nous permet également d'approfondir les questions interculturelles grâce à la symétrie de l'analyse. De plus, dans cette thèse, la chercheuse, étant coréenne et adoptant une perspective biculturelle, contribue à approfondir notre compréhension des questions interculturelles et à saisir les nuances culturelles subtiles des Français et Coréens lors de nos entretiens sur le terrain. Les entretiens sont menés dans les deux langues pour faciliter les échanges et réduire la barrière linguistique. Nous observons comment chacun se

représente ces deux côtés et interprète mutuellement les pratiques, les modes de travail et les comportements selon le contexte culturel propre à chacun.

Depuis quelques décennies, le monde du travail connaît une évolution rapide, marquée par les transformations sociales qui accompagnent les changements des conditions de travail et des formes de management. Ces évolutions modifient nos manières de travailler et de vivre le travail (Mercure, 2020). À ce jour, les rapports au travail en Corée du Sud sont en pleine évolution en corrélation avec l'arrivée progressive de la nouvelle génération dans l'entreprise. Le phénomène mondial des Millenials à l'échelle internationale touche particulièrement la société coréenne qui connaît un bouleversement social animé par la nouvelle génération, du fait de la croissance rapide dans tous les domaines, qui a considérablement remis en question en peu de temps les valeurs traditionnelles du pays (Min Jin, 2018). Au cours des 50 dernières années, l'économie coréenne a subi une transformation remarquable sur les plans économique, social et culturel. Cependant, malgré cette évolution, la croissance des entreprises coréennes a connu un ralentissement progressif. Les stratégies traditionnelles axées sur l'efficacité, le collectivisme, la hiérarchie et le sacrifice des membres de l'organisation ont montré leurs limites (Youngho Cho et al., 2007) et ne sont plus partagées par les jeunes générations coréennes qui n'adhèrent pas aux mêmes valeurs que leurs aînés (Seongjun Kim et al., 2021 ; Jiyeon Lee et al., 2021 ; Jiyoung Jung et al., 2023). La société coréenne se fragmente par les conflits intergénérationnels, et ces conséquences ont également frappé le lieu de travail (Younggon Kim, 2016). Par exemple, le nouveau mot « Kkondae, 꼰대 », décrivant le comportement condescendant d'une personne âgée et souvent autoritaire envers les jeunes, est très récurrent dans la société coréenne. Ce terme est utilisé à maintes reprises par la jeune génération sur le lieu de travail pour critiquer la culture d'entreprise coréenne de l'ancienne génération, l'appelant « la culture du Kkondae (꼰대) ».

En effet, la culture d'entreprise hiérarchique en Corée fondée sur des valeurs confucéennes, a été efficace pour reconstruire le pays et développer rapidement les entreprises sur la base d'une structure rigide et pyramidale. Toutefois, les attentes de la nouvelle génération vis-à-vis des pratiques managériales et des organisations bouleversent les codes traditionnels de management à la coréenne marqué par le confucianisme. Par exemple, pour répondre aux attentes des jeunes collègues coréens, les entreprises mettent en place des mesures innovantes telles que la flexibilité du système de travail, permettant aux salariés d'aménager leurs horaires entre 9h et 19h tout en respectant un nombre d'heures mensuel. De plus, la structure hiérarchique qui privilégie obligatoirement l'exécution rapide des ordres des supérieurs peut être perçue comme

une contrainte coercitive pour la jeune génération, qui accorde une importance particulière à comprendre sa contribution au travail et la compréhension de son rôle. Pour tenter d'offrir une lecture de cette nouvelle génération coréenne, de nombreux ouvrages sont publiés en Corée, y compris un livre destiné à un large public : « La génération née dans les années 1990 débarque dans l'entreprise (2018) », « La génération née dans les années 2000 débarque dans l'entreprise (2024) » de Hong-tack Leem connaissent un très grand succès national. Comprendre et s'adapter à la nouvelle vague de changements et aux aspirations différentes impulsées par la jeune génération sont devenus des facteurs essentiels et importants dans la gestion des RH pour les filiales françaises en Corée.

Face à ce changement socioculturel et à la transformation des rapports au travail en Corée, les recherches sur le monde du travail coréen disponibles en France dont la dernière de Marc Bosche date de 1991, sont aujourd'hui obsolètes, ne tenant pas compte des mutations récentes de la société coréenne. Lors d'entretiens exploratoires avec des expatriés français et des employés coréens travaillant dans des filiales françaises en Corée, nous avons constaté que les expatriés français avaient souvent une compréhension limitée de l'évolution des rapports de travail et des attentes des Coréens, reposant sur des stéréotypes de la Corée. Ainsi, nous avons observé que les interprétations des collègues locaux sur les approches des expatriés français variaient selon leur profil. Par exemple, afin d'alléger la culture hiérarchique, le dirigeant français interviewé a tenté de réformer la structure de travail rigide en donnant l'opportunité aux jeunes salariés de rendre compte de leur travail directement au directeur sans passer par des postes intermédiaires. Cependant, les dirigeants coréens se sentent mal à l'aise avec cette approche différente, tandis que d'autres jeunes employés la perçoivent comme une occasion de démontrer leurs compétences. De ce fait, nous devons considérer de façon hétérogène les attentes des collègues coréens, ceux-ci n'ayant pas les mêmes attentes qui reflètent les nouvelles mouvances socioculturelles. Ainsi, les entretiens exploratoires ont permis de montrer que les salariés coréens eux-mêmes ressentent des différences dans les rapports au travail tels que l'engagement dans le travail et la place accordée aux relations entre collègues coréens. Les attentes envers l'entreprise et les expatriés français au sein d'une équipe composée de plusieurs générations peuvent donc diverger. Cette diversité d'attentes complexifie la question de l'adaptation des expatriés au contexte coréen, mais sa prise en compte est nécessaire pour rendre compte de la réalité de la situation du travail en Corée.

Afin d'identifier les normes d'aujourd'hui dans le monde du travail en Corée et la manière dont les expatriés français s'y ajustent, cette recherche se structure autour de deux volets :

interculturel et intergénérationnel, prenant ainsi en compte les évolutions des rapports au travail insufflées par la jeune génération. Le but de cette thèse est d'apporter un regard nouveau dans les approches interculturelles en combinant les problématiques interculturelles et intergénérationnelles afin de répondre à notre problématique : « Comment les expatriés français s'adaptent-ils face à la transformation des rapports au travail en Corée ? ». Considérant que peu d'études ont mis en relation ces deux différents axes, cette thèse vise à comprendre comment les perspectives croisées peuvent influencer l'adaptation des expatriés français au monde du travail en Corée. Nous évitons ainsi les extrêmes en combinant ces deux approches : celle d'une culture figée qui influencerait le travail dans chaque pays, en prenant en compte ses transformations profondes et celle d'une rupture radicale entre les générations en mettant en relief les caractéristiques qui persistent malgré la transformation de leurs attentes.

Notre thèse est divisée en quatre parties : la revue de littérature, le design de recherche, l'analyse des résultats et la discussion. Dans la première partie, nous effectuons une revue de littérature pour examiner les théories liées à notre sujet de recherche et développer notre cadre conceptuel. Le chapitre 1 présente l'état de l'art sur le management franco-coréen, offrant ainsi un aperçu actuel des recherches sur les relations de travail franco-coréennes. Cela nous permet de repérer les limites des recherches antérieures et de définir les orientations de notre recherche. Le chapitre 2 se penche sur les déterminants des comportements d'adaptation des expatriés, permettant d'identifier les concepts retenus dans notre recherche et de mieux comprendre les facteurs influant l'adaptation des expatriés. Le chapitre 3 présente un état de l'art sur les générations au travail, nous aidant ainsi à approfondir notre réflexion sur l'articulation des axes interculturels et intergénérationnels. Ce cheminement aboutit finalement au chapitre 4, où nous proposons notre cadre conceptuel ainsi que la formulation des questions de recherche pour explorer notre objet d'étude : les relations de travail franco-coréennes.

Dans la deuxième partie, basée sur notre compréhension de notre objet de recherche, le chapitre 5 présente notre design de recherche pour nous aligner au plus près de notre sujet, établissant ainsi les fondements d'une analyse rigoureuse. Le chapitre 6 détaille nos démarches sur le terrain afin d'explorer les interactions professionnelles entre les Français et les Coréens, ainsi que nos méthodes d'analyse des données issues des entretiens qualitatifs. Ainsi, en nous appuyant sur une approche interprétative, notre démarche d'analyse thématique est illustrée par des extraits de verbatims.

Dans la troisième partie, nous nous consacrons aux résultats selon trois thèmes : hiérarchie,

communication et rapports au travail. Le chapitre 7 explore les croisements des regards sur le thème de la hiérarchie, le chapitre 8 se penche sur la communication, tandis que le chapitre 9 traite des rapports au travail. Nous nous attachons à explorer comment les différents cadres culturels des expatriés français et de leurs collègues coréens influencent leurs interprétations, et nous cherchons à décrypter les contextes culturels de chacun pour comprendre les malentendus qui surviennent. Tout en étudiant les divergences d'interprétations relatives aux relations de travail en fonction des ancrages culturels respectifs des deux groupes, nous explorons également les écarts d'interprétation générationnels pour identifier la transformation des rapports au travail des Coréens, qui est abordée dans le chapitre 10. Dans le contexte de l'évolution dynamique des rapports au travail en Corée, nous avons analysé les stratégies de l'adaptation des expatriés français.

La quatrième partie englobe la discussion, ainsi que ses contributions théoriques et méthodologiques dans le chapitre 11. Nous formulons des recommandations pour les expatriés français ainsi que leurs collègues coréens afin d'améliorer leur collaboration dans le monde du travail franco-coréen. Nous mettons également en lumière les limites de notre étude qui pourraient orienter les futures recherches dans ce domaine dans le chapitre 12.

Première partie : Revue de littérature

La première partie de notre étude est dédiée à la revue de la littérature, pour permettre de poser les fondements de notre cadre conceptuel afin d'aborder les défis de l'adaptation des expatriés français en Corée. Dans le chapitre 1, nous passons en revue les travaux antérieurs sur le management franco-coréen, éclairant ainsi les dynamiques des relations de travail entre ces deux cultures. De plus, nous explorons les études portant sur les caractéristiques intrinsèques de la France et de la Corée, indépendamment des relations interculturelles. Bien que ces études ne se concentrent pas spécifiquement sur la relation franco-coréenne, elles nous permettent néanmoins de mieux comprendre les cultures française et coréenne dans le milieu professionnel. Afin de saisir les différents contextes culturels des deux pays, nous examinons les apports des auteurs préexistants sur les relations de travail en France et en Corée. L'objectif de ce chapitre est de repérer les lacunes existantes dans les recherches et d'orienter notre étude en conséquence.

Dans le chapitre 2, nous examinons les facteurs qui influent sur les comportements d'adaptation des expatriés, ceci nous permettant d'identifier les concepts clés de notre recherche et de mieux comprendre les éléments pouvant affecter l'adaptation des expatriés. Le chapitre 3 s'intéresse aux générations au travail, enrichissant notre réflexion sur l'intersection des perspectives interculturelles et intergénérationnelles. Ce cheminement nous conduit au chapitre 4, où nous présentons notre cadre conceptuel et formulons les questions de recherche pour explorer les relations de travail franco-coréennes.

Chapitre 1. Vers une compréhension du monde du travail franco-coréen

L'objectif de ce chapitre est de fonder une compréhension du monde du travail franco-coréen sous l'angle interculturel. En effet, l'échange interculturel est un aspect incontournable dans le domaine du management à l'ère de la mondialisation. La diversité culturelle peut poser des défis aux entreprises pouvant conduire à l'échec des entreprises (Chanlat et al., 2013). Ainsi, les managers travaillant dans un environnement multiculturel doivent développer une double perspective dans laquelle la compréhension de l'autre, « l'étranger », devient un catalyseur pour trouver de nombreuses solutions (Moral, 2007). Dans la collaboration avec les Coréens, les expatriés français installés en Corée ont été confrontés à des problèmes variés dus aux différences culturelles. Le cadre culturel français sert de base à l'interprétation du comportement coréen dans les interactions avec les Coréens, ce qui peut parfois conduire à des malentendus et à des conflits. Une compréhension approfondie des différences dans les représentations culturelles entre les expatriés français et leurs collègues coréens revêt une grande valeur pour saisir les défis interculturels et rechercher les stratégies d'adaptation des expatriés.

En France, depuis les années 1980, de nombreuses recherches ont été menées sur la manière de travailler avec des collègues ayant des repères culturels différents. Les études comparatives en contexte interculturel ont été réalisées non seulement sur l'interaction des cultures entre la France et les pays occidentaux, mais aussi entre la France et l'Asie. Les études révèlent que les différences de contextes culturels entre ces deux régions sont considérables, tout comme la distance géographique qui les sépare de part et d'autre du monde. Les écarts culturels peuvent impacter la coopération et les pratiques managériales dans la collaboration entre les Français et leurs collègues asiatiques.

La Corée du Sud occupe une place importante pour la France en tant que partenaire en Asie,

étant la troisième partenaire commerciale dans la région pour la France en 2020⁶. Malgré l'augmentation des échanges commerciaux et culturels entre la Corée et la France, les recherches menées dans le contexte franco-asiatique ont principalement porté sur la collaboration et la gestion des équipes interculturelles entre la France et la Chine ou le Japon. Il est difficile de trouver des recherches spécifiquement axées sur les coopérations entre les Coréens et les Français ainsi que sur les défis interculturels liés au travail dans un contexte franco-coréen. Ainsi, la plupart des études sur le management entre la Corée et la France se concentrent sur le contexte institutionnel, tel que les partenariats économiques, les stratégies de localisation, ainsi que sur les liens entre les entreprises et l'État. Elles abordent des sujets tels que la gouvernance des grandes entreprises (Chaebols ; 재벌), celles-ci faisant partie des spécificités propres et uniques du monde des affaires de la Corée, qui ont dirigé la croissance économique de la Corée sous la direction du gouvernement. Aussi, la plupart des études sur la Corée ont traité de la corruption résultant des relations étroites entre le gouvernement et les entreprises.

Par exemple, les études de Pluchart (2014) établissent une approche critique de la gouvernance d'entreprise des Chaebols (재벌) coréens. Ses études soulignent que les présidents des Chaebols ont disposé de mandats d'une durée indéterminée avec des rôles transmis de façon héréditaire. Cette stabilité du pouvoir des dirigeants a longtemps été considérée comme la meilleure garantie de la pérennité des stratégies, or les actionnaires occidentaux remettent en question ce type de gouvernance. Le régime d'accumulation régulé par le gouvernement est remis en question par le mode anglo-saxon, prônant plus de flexibilité au travail (Jetin, 1998). Ainsi, la proximité entre le gouvernement et les grandes entreprises a engendré des aspects négatifs tels que la corruption et la bureaucratie. Les recherches de Sunhyuk Kim et Chonghee Han (2015) analysent la réforme administrative de l'organisation en Corée, menant à un nouveau management public affaiblissant la puissante bureaucratie.

Considérant que notre étude se concentre sur l'analyse des interactions interculturelles plutôt que sur le contexte institutionnel, nous avons tenté de passer en revue les recherches sur les interactions interculturelles entre les Français et les Coréens (1.1.). Cependant, nous avons constaté que très peu d'études sont spécifiquement axées sur les interactions interculturelles franco-coréennes. Nous présentons donc des études existantes sur les différents contextes

6 « Corée du Sud : un marché incontournable de la scène internationale », République française Business France, 13/06/2022, <https://www.businessfrance.fr/coree-du-sud-un-marche-incontournable-de-la-scene-internationale>

culturels des organisations entre la France et la Corée, qui offrent une base de compréhension du monde du travail franco-coréen. Pour cela, nous examinons d'abord les recherches sur une comparaison des modes de pensée français et coréens issus des relations interculturelles, menées en France, puis en Corée. Ensuite, nous regardons les littératures sur les caractéristiques intrinsèques mises en évidence pour la France et la Corée hors de rencontre interculturelle (1.2.). Même si ces études ne visent pas à étudier la relation franco-coréenne, elles nous permettent néanmoins de comprendre respectivement la culture française et la culture coréenne dans le monde du travail. Afin de comprendre les contextes culturels de chacun des deux mondes, nous examinons les apports des auteurs préexistantes sur les relations de travail en France et en Corée. Nous avons également étudié les recherches sur les changements de valeurs survenant sur le lieu de travail coréen et leurs impacts sur les dynamiques de travail dans le contexte économique et historique de la croissance économique rapide de la Corée (1.3.).

1.1. Différence entre le management français et le management coréen

Les études menées en France sur la culture managériale dans le contexte interculturel entre la Corée et la France s'appuient souvent sur les expériences personnelles des dirigeants français travaillant dans des entreprises coréennes. Le livre d'Eric Surdej (2015) intitulé « *Ils sont fous ces coréens !* » qui a éveillé l'intérêt pour les questions liées aux différences culturelles entre la France et la Corée, est fondé sur son expérience personnelle du choc culturel et de l'adaptation au sein d'un grand conglomérat coréen. Dans ce livre, il partage ses observations, ses réflexions et ses anecdotes sur les différences culturelles entre la Corée et la France. Il évoque les difficultés auxquelles les Français pourraient être confrontés lorsqu'ils rejoignent les entreprises coréennes, telles que l'importance accordée à la hiérarchie, aux notations et aux performances, la pression intense pour se conformer de manière obsessionnelle aux règles de l'entreprise et au rythme rapide de l'entreprise, la diminution de la vie personnelle et les tensions extrêmes dans les relations humaines. D'autre part, il estime que l'efficacité remarquable des entreprises coréennes, ainsi que la capacité de mobiliser une énergie illimitée des Coréens constituent de puissants moteurs pour atteindre les objectifs dans un délai court.

L'ouvrage « *Ppalli Ppalli et les managers coréens* » de Jean-Charles Lievens, publié en 2021, explore également le style de management coréen. L'auteur, qui a dirigé une filiale d'une grande entreprise coréenne en Europe, met en lumière les valeurs qui ont contribué à sa réussite, en mettant notamment l'accent sur l'esprit « *Ppalli Ppalli, 빨리 빨리* » du peuple coréen, qui

signifie « Vite Vite » en français. À travers des anecdotes, il dépeint la culture de travail coréenne qui valorise la rapidité de l'exécution, l'efficacité et la détermination.

Ces deux ouvrages offrent une perspective enrichissante sur la culture managériale coréenne du point de vue français, mais il est important de prendre en compte qu'ils sont basés sur l'expérience personnelle et l'interprétation subjective des auteurs. Étant des récits autobiographiques, ils se concentrent sur la vie et les expériences des auteurs eux-mêmes. Par conséquent, ils ne constituent pas un travail systématique de recherche et surtout, ils reflètent une perspective française unilatérale sans la contrepartie de la perspective coréenne.

1.1.1. La première esquisse interculturelle franco-coréenne en France

Marc Bosche dans son ouvrage « *Au pays du matin calme et de ceux qui s'y lèvent tôt* » (1991) fournit une première esquisse interculturelle sur les différences culturelles entre le management français et coréen analysée avec une approche sociologique. Il y explore le contexte socioculturel qui sous-tend les valeurs, les coutumes, les normes et les modèles de comportement coréens. Dans ses analyses sur les règles d'or du management franco-coréen, il compare les modes généraux de pensée français et coréens, examine les différences de sensibilités et met en évidence la polarité différente de chaque culture en termes d'introversion et d'extraversion. Ainsi, il analyse la dynamique spécifique dans la création de relations d'affaires en Corée, identifie des variables comportementales clés pour mieux comprendre les différences culturelles et réussir dans les affaires en Corée.

Pour concrétiser cette méthode préliminaire, des recherches exploratoires ont été menées afin de mettre l'accent sur les situations d'affaires franco-coréennes en Corée. Ensuite, après une revue de la littérature visant à définir ce que les gens pensent savoir de la Corée, ces études proposent une liste de 80 éléments stéréotypés concernant les comportements et les caractéristiques supposés des Coréens, regroupés en sept thèmes. Il analyse la vision hétéro-stéréotypée des codes de conduites généralement proposée aux cadres occidentaux lorsqu'ils travaillent avec des partenaires coréens. Nous présentons certains détails des analyses qui nous semblent les plus pertinents pour comprendre les différences culturelles en matière de relation de travail et d'interaction entre les Français et les Coréens dans un contexte professionnel.

Dans une première partie, nous présentons les modes de pensées français basés sur des stéréotypes tout en y ajoutant son analyse personnelle suite à la revue de littérature et à ses

recherches sur le terrain. Les études de Marc Bosche (1991) dressent une critique de l'approche stéréotypée qui présuppose que la manière occidentale a le beau rôle, tandis que les Coréens sont renvoyés à une image de culture exotique, voire un peu primitive.

A) Comparaison des modes de pensées français et coréens

Tableau 1. 1. Comparaison des modes de pensée français et coréens (D'après Bosche, 1991)

Catégories	Côté français	Côté coréen
Modes de pensée	La pensée française s'exprime volontiers par la rhétorique. Elle manie rapidement des concepts qu'elle associe facilement en des ensembles complexes.	La pensée coréenne fonctionnait traditionnellement plutôt par l'intuition. Par la vie moderne, elle est devenue davantage similaire à celle des Occidentaux, mais reste plus concrète, organisée de manière plus simple et peut-être plus lente.
	La pensée est plus digitale et interdépendante.	La pensée est plus analogique et diachronique.
Approche décisionnelle	Multiplie les alternatives et les traite de manière interdépendante, en quasi-synchronie, planifie et anticipe des occurrences possibles.	Évite les alternatives, dissocie les propositions et traite de manière diachronique, en préférant réagir rapidement à une occurrence : examine et réagit pour prendre une décision.

Marc Bosche (1991) insiste sur le fait qu'il serait erroné de conclure que la pensée coréenne est défavorisée par rapport à la pensée française. Cette affirmation pourrait être validée dans des situations environnementales stables, où la pensée « structuraliste » française peut pleinement exploiter ses avantages, en mettant en évidence les limites potentielles de la pensée coréenne. Cependant, dans un environnement dynamique, la pensée française peut devenir un obstacle en raison de sa rigidité. Ainsi, la nature changeante de l'environnement introduit constamment de nouvelles variables, rendant le raisonnement déductif moins approprié. Dans ce contexte, la pensée coréenne qualifiée d'« impressionniste » révèle son potentiel de flexibilité et de réactivité efficace face aux changements environnementaux, sans être entravée par des démarches préalables.

B) Différences entre Français et Coréens en termes d'élaboration de sentiments et de sensibilité

Tableau 1. 2. Différences entre Français et Coréens en termes d'élaboration de sentiments et de sensibilité (D'après Bosche, 1991)

Catégories	Côté français	Côté coréen
L'importance de l'élaboration de sentiments / la sensibilité aux impressions de l'environnement	Les Français élaborent volontiers, de manière interne, leurs sentiments dans une relative indépendance vis-à-vis de leur environnement.	Les Coréens réagissent plus à des impressions de faible amplitude de l'environnement.
	Les Français évitent les moments de silence. Ils ne disposent pas de la même réceptivité aux impressions. L'accent mis par les Français sur les perspectives critiques les empêche de développer leurs capacités d'écoute.	Les Coréens parlent moins que les Français, ils sont plus réceptifs. Les qualités d'écoute sont cultivées dans la société coréenne, qui apprend à ses enfants à ne pas se répandre en paroles, à se conformer aux modèles sociaux, à ne pas critiquer.
	Les Français élaborent logiquement les informations clés dont ils disposent.	Les Coréens utilisent l'intuition pour arriver à la solution. La première impression est souvent déterminante.

Marc Bosche présente les différences qui résident dans l'importance relative de l'élaboration intérieure des sentiments et dans la sensibilité aux impressions de l'environnement. Les Français élaborent volontiers, de manière logique, indépendante vis-à-vis de leur environnement, alors que les Coréens se fient à une première impression, d'une manière intuitive, laissant place au silence.

C) Différences entre Français et Coréens en termes d'introversion, extraversion

Tableau 1. 3. Différences entre Français et Coréens en termes d'introversion, extraversion (D'après Bosche, 1991)

Différences en termes d'introversion et d'extraversion	Côté français	Côté coréen
de la tenue vestimentaire	Les Français portent une tenue vive et portent une eau de toilette.	La tenue vestimentaire ne doit pas être voyante. On évite le costume fantaisiste, les chemises de couleur, les cravates de couleur vive.
de la timidité	La timidité est une faiblesse, fait l'objet d'une certaine dévalorisation sociale.	La timidité fait l'objet de valorisation sociale. L'empreinte de la timidité reste forte chez les Coréens même

Différences en termes d'introversion et d'extraversion	Côté français	Côté coréen
		lorsqu'ils prennent de l'âge, et de l'autorité.
des conversations de bar	Les Français considèrent que les affaires se traitent au bureau. Ils n'ont pas l'habitude de montrer leur vraie face à un interlocuteur sous l'effet de verres d'alcool fort.	Les affaires doivent passer par le bar pour que chacun connaisse les arrières pensées et les sentiments personnels de l'autre. L'alcool permet de tisser des liens personnels.

D) Dynamique de la création d'une relation d'affaires avec un partenaire coréen

Tableau 1. 4. Dynamique de la création d'une relation d'affaires avec un partenaire coréen (D'après Bosche, 1991)

Catégories	Côté français	Côté coréen
Première bonne impression	Pour les Français, la première rencontre avec les partenaires coréens n'est pas un moment risqué qui peut perturber les affaires. Les Français sont généralement avertis de ne pas aborder immédiatement le travail lorsqu'ils rencontrent leurs partenaires coréens.	La première bonne impression est importante. Il est plus facile de donner une première bonne impression favorable si l'on est un homme âgé que si l'on est une jeune femme. Le visage du français sera à plusieurs reprises scruté pour y lire ses qualités de fiabilité, de sincérité et d'honnêteté. Sa tenue, sa posture et ses gestes seront observés, et sa voix donnera une impression à l'auditeur coréen des qualités affectives du locuteur, de sa tonalité affective et de son aptitude à la générosité. Il y aura une impression sur l'attitude et ses intentions présentes. Cela permet de créer une atmosphère propice pour les affaires.
L'importance de bonne relation au travail	Les Français ne considèrent pas les relations comme une condition préalable à la réussite en affaires. Les Français pourraient être désorientés s'ils pensent que la passion des Coréens pour les relations assurerait le succès des futures affaires.	Une relation solide est une condition préalable pour les affaires pour les Coréens. Mais l'enthousiasme pour la relation ne présage rien pour la suite des contacts mais est de nature strictement émotionnelle, s'appliquant au présent.

Lorsqu'il s'agit d'établir des relations commerciales avec des partenaires coréens, il est souligné que les Coréens accordent une grande importance à la première bonne impression et attachent une grande valeur aux relations personnelles. Par conséquent, il est recommandé aux Français d'éviter de discuter des détails du contrat tels que les conditions de transaction ou les prix lors de la première rencontre.

Selon Marc Bosche (1991), le manque de compréhension mutuelle des deux cultures a entravé

le développement de relations d'affaires entre les deux pays. Afin de mieux comprendre les deux cultures, il soutient qu'il faut examiner les caractéristiques de chaque culture, même si cela signifie exagérer temporairement leurs nuances. Avant d'aborder l'inventaire des stéréotypes sur les Coréens, Marc Bosche (1991) a présenté les différentes façons de penser entre les Français et les Coréens et les différences culturelles autour de trois sujets. Son analyse est très significative dans la mesure où elle s'intéresse aux différences culturelles entre les Coréens et les Français dans une perspective interculturelle. Cependant, il est important de noter que le contexte culturel des Coréens est examiné dans une perspective française reposant sur la compréhension française de la culture coréenne. De plus, certains éléments s'avèrent être des stéréotypes. Ses recherches ont été rédigées dans les années 1990 et certains éléments sont basés sur des valeurs et coutumes traditionnelles ou des perceptions du passé qui ne sont plus partagées aujourd'hui. Par exemple, dans le thème de l'introversion des Coréens, il a souligné que l'utilisation du parfum est perçue négativement par les Coréens car cela leur donne l'image d'être portés par les Gisaeng (기생 ; des courtisanes coréennes, dans un sens très proche des geishas du Japon). Or, aujourd'hui, la Corée est un grand consommateur de parfum, Cependant, la Corée est aujourd'hui un grand consommateur de parfum, ce qui montre que l'analyse de Marc Bosche repose sur des perceptions anciennes, désormais obsolètes pour la jeune génération actuelle.

Marc Bosche (1991) a mené une recherche sur le terrain en utilisant un questionnaire comportant 80 items sur les représentations des Coréens. Les recherches de terrain ont été menées de 1988 à 1990, à Paris et à Séoul, auprès des cadres français et coréens. Les questionnaires comportaient des questions avec des réponses de préférence sur des échelles graduées de type « *d'accord* », « *pas d'accord* », « *ne sais pas* », etc. Ils constituaient un inventaire des attitudes par rapport aux stéréotypes. L'enquête s'appuyait sur les questionnaires exploitables de 41 Français et 58 Coréens. L'échantillon, composé de 99 individus, incluait également un certain nombre de personnes dans des groupes supplémentaires. Parmi les stéréotypes étudiés par Marc Bosche, nous examinons en détail les sept thèmes suivants liés aux interactions au travail, que nous étudions dans notre thèse.

- a. Stéréotypes concernant les valeurs culturelles
- b. Stéréotypes concernant les usages
- c. Stéréotypes concernant la relation au temps
- d. Stéréotypes concernant processus cognitifs et mentaux
- e. Stéréotypes concernant les mods d'expression émotionnelle
- f. Stéréotypes concernant les modes processus volitifs
- g. Stéréotypes concernant la communication non verbale

L'enquête de Marc Bosche débouche sur les résultats suivants :

a. Stéréotypes concernant les valeurs culturelles

Tableau 1. 5. Stéréotypes concernant les valeurs culturelles (D'après Bosche, 1991)

Items	Côté français	Côté coréen	Analyse des résultats
Les Coréens savent profiter des joies de la vie.	Les deux populations valident	Les deux populations valident	Les Français pensent que « les Coréens sont les Latins de l'Extrême-Orient », ce qui est un exemple de représentation française sur les Coréens de ce stéréotype.
Les Coréens considèrent que les femmes sont entièrement au service des hommes.	Les Français sont d'accord à 85%	Les Coréens sont d'accord à 30%	La représentation des Français repose sur la vision de l'ordre, souvent qualifié de confucianiste, qui régirait les rapports entre hommes et femmes en Corée. Mais, la majorité de répondants coréens a rejeté l'item.
Les Coréens manquent de scrupules.	Les Français le validant à 56%	Les Coréens le rejetant à 70%	C'est la question de l'éthique. Les Français considèrent que les des comportements des Coréens ne sont pas moralement acceptables.
Les Coréens ont pitié des personnes en difficulté.	Invalidé par les Français à 61%	Validé par les Coréens à 70%	Parfois, les Français s'indignent que les Coréens ne viennent pas en aide aux blessés au bord de la route pour secourir les blessés. En revanche, les Coréens affirment éprouver de la compassion envers ceux qui sont dans le besoin.
Les Coréens respectent l'aïnesse et l'ancienneté.	100% d'entre eux approuvent l'item.	Les Coréens le valident à 77%	Le confucianisme pourrait être encore plus largement reconnu encore comme caractéristique de la culture coréenne par un groupe de la population française que par les Coréens eux-mêmes.
Les Coréens sont patriotes.	100% de validation	74% de validation	Les Français ne distinguent pas culture et idéologie, alors que les Coréens insistent sur le caractère idéologique de l'enseignement des valeurs du patriotisme à l'école et au lycée. Les Français « sur-valident » ces items à contenu idéologique comme un trait absolu de culture coréenne.

b. Stéréotypes concernant les usages

Tableau 1. 6. Stéréotypes concernant les usages (D'après Bosche, 1991)

Items	Côté français	Côté coréen	Analyse des résultats
Les Coréens privilégient l'étiquette sociale sur les considérations personnelles.	Validation de 78%	Validation de 57%	Cet aspect est parfois souligné dans les guides touristiques occidentaux. Cela contribue à renforcer le stéréotype chez les Français.
Les Coréens supportent bien l'alcool.	14% d'accord	71% d'accord	Les Français notent chez les Coréens le rougissement dû à l'alcool. Les Français valorisent la dégustation partagée autour de l'alcool, alors que les Coréens voient l'alcool comme un moyen de favoriser la communication et le tissage de liens durables.

c. Stéréotypes concernant la relation au temps

Tableau 1. 7. Stéréotypes concernant la relation au temps (D'après Bosche, 1991)

Items	Côté français	Côté coréen	Analyse des résultats
Les Coréens font plusieurs choses à la fois.	Pas validé par le groupe des Français (26,8% d'accord)	Item validé avec 83% d'accord	Les Français supposent que les Coréens seraient d'une culture monochrone.
Les Coréens planifient leur agenda plusieurs semaines à l'avance.	59% de désaccord	80% de désaccord	Une composante polychrone est ici suggérée.
Les Coréens sont ponctuels aux rendez-vous.	Validé à 60%	Validé à 56%	Met en évidence l'importance de l'exactitude par rapport à l'horaire, reflétant ainsi la monochronie.

Edward T. Hall (2007) distingue deux modèles d'organisation du temps : le « monochrone » et le « polychrone ». Le modèle monochrone se caractérise par une approche linéaire et séquentielle du temps, où la ponctualité et la gestion rigoureuse des activités sont primordiales. En revanche, les cultures polychrones perçoivent le temps de manière plus flexible et moins structurée, privilégiant la gestion simultanée de plusieurs activités et accordant une grande importance aux relations personnelles et à la flexibilité temporelle. Les résultats de Marc Bosche (1991) mettent en lumière des différences significatives dans la manière dont les Français et les Coréens perçoivent les comportements et les attitudes temporelles. Les perceptions divergent notamment sur la capacité à effectuer plusieurs tâches simultanément et sur la planification à long terme, tandis que la valeur de la ponctualité est reconnue par les deux groupes mais avec des nuances.

d. Stéréotypes concernant les modes cognitifs

Tableau 1. 8. Stéréotypes concernant les modes cognitifs (D'après Bosche, 1991)

Items	Côté français	Côté coréen	Analyse des résultats
Les Coréens ont des difficultés à manier l'abstraction.	70% d'accord	70% d'accord	Les modes cognitifs des Coréens à prépondérance cerveau droit (intuitif, holistique, intégration impressionniste).
Les Coréens préfèrent se fier à leurs impressions plutôt qu'à leur intellect.	87% d'accord	62% d'accord	Les représentations de deux groupes montrent que les impressions plus importantes pour les Coréens.

Le schéma de représentations exprimé par les deux groupes interrogés sur les modes cognitifs coréens supposés est le suivant : les impressions priment sur l'intellect : l'intuition est valorisée, l'abstraction pose des défis, l'importance de détails concrets, le concret plus valorisé que l'abstrait.

e. Stéréotypes concernant les modes d'expression émotionnelle

Tableau 1. 9. Stéréotypes concernant les modes d'expression émotionnelle (D'après Bosche, 1991)

Items	Côté français	Côté coréen	Analyse des résultats
Les Coréens sont fidèles en amitié. Les Coréens sont susceptibles. Les Coréens sont émotionnellement fragiles. Les Coréens ont tendance à être agressifs dans les situations de stress. Les Coréens ont peur du ridicule.	Certains items reçoivent une nette validation, avec plus de 70% des réponses dans les deux groupes	Certains items reçoivent une nette validation, avec plus de 70% des réponses dans les deux groupes	Il est intéressant de constater que les Coréens ont validé tous ces items alors que dans un contexte occidental, français, par exemple, il aurait été sans doute plus conforme à la désirabilité sociale et au chauvinisme de les invalider (susceptibilité, fragilité, peur du ridicule).
Les Coréens sont à l'écoute des gens.	Invalidé à 61%	Validé à 53%	Il semble que les Français aient l'image collective de leur partenaire coréen comme étant très sélectif et contrôlé dans son expression. Alors que les Coréens valident plutôt un auto-stéréotype de la spontanéité et de la sincérité.
Les Coréens déversent facilement leurs ressentiments dans la conversation.	Invalidé à 71%	Validé à 64%	
Les Coréens pensent que les choses désagréables sont aussi bonnes à dire que les choses agréables.	Invalidé à 68%	Validé à 62%	
Les Coréens lisent à livre ouvert sur le visage de gens.	Validé à 42%	Validé à 69%	Les Coréens interprètent la personnalité à partir du corps,

Items	Côté français	Côté coréen	Analyse des résultats
			en particulier du visage.
Les Coréens savent éviter à l'autre le ridicule dans les situations délicates.	Validé à 68%	Validé à 48%	Il faut reconnaître que le stéréotype occidental en Asie, où il est essentiel de sauver la face et de préserver celle de l'autre, est très répandu.

f. Stéréotypes concernant les modes volitifs

Tableau 1. 10. Stéréotypes concernant les modes volitifs (D'après Bosche, 1991)

Items	Côté français	Côté coréen	Analyse des résultats
Les Coréens commencent un nouveau travail avec enthousiasme. Les Coréens sont pleins d'ardeur. Les Coréens manquent de volonté.	Validé à 60%	Validé à 60%	Ces items esquissent le stéréotype d'un Coréen plein d'ardeur, de volonté, d'enthousiasme, entreprenant et surmontant les obstacles avec courage.
Les Coréens ont avant tout le souci de l'efficacité.	Validé à 46%	Validé à 70%	Cet item traite des méthodes de travail et il semble que les représentations qui y sont associées divergent fortement. Les Français de l'échantillon tendent à dévaloriser les méthodes de travail coréennes. Pas assez efficaces, ni planifiées, trop empiriques et sans maîtrise réelle sur le processus de création. Les Coréens, en revanche, valorisent leurs manières de travailler. Elles sont tout le contraire, c'est-à-dire efficaces, planifiées, solides et peuvent intégrer une dimension de créativité.
Les Coréens réfléchissent avant d'agir.	Validé à 63%	Validé à 74%	
Les Coréens sont créatifs dans leur travail.	Validé à 78%	Validé à 67%	

g. Stéréotypes concernant la communication non verbale

Tableau 1. 11. Stéréotypes concernant la communication non verbale (D'après Bosche, 1991)

Items	Côté français	Côté coréen	Analyse des résultats
Les Coréens sont souriants.	Validé à 63%	Validé à 62%	Plus de la moitié le valide. Or, tout semble dépendre de l'observateur, ce qui relativise un peu plus un ensemble de facteurs contextuels pudiquement passés sous silence.
Les Coréens aiment à prendre l'autre par le bras ou par l'épaule.	Validé à 73%	Validé à 67%	

Les Coréens font des mimiques expressives en parlant.	Validé à 66%	Validé à 59%	Les Français décrivent le stéréotype d'un Coréen au visage plutôt statique, dont on ne peut en général saisir le regard, mais qui n'hésite pas à toiser l'autre à l'occasion. En revanche, les Coréens se perçoivent comme étant d'un naturel expressif, regardant avec sincérité, c'est-à-dire droit dans les yeux, mais avec suffisamment d'humilité lorsque c'est nécessaire pour garder le regard baissé en signe de respect.
Les Coréens regardent l'autre droit dans les yeux.	Validé à 61%	Validé à 74%	
Les Coréens gardent les yeux baissés en signe d'humilité.	Validé à 63%	Validé à 59%	
Les Coréens craignent le silence dans la conversation.	Validé à 78%	Validé à 45%	L'espace du silence dans les modes de communication privilégié par les Coréens.
Les Coréens parlent trop.	Validé à 73%	Validé à 52%	

Les analyses de Marc Bosche (1991) ont tenté de dresser une première topographie des représentations culturelles françaises envers les comportements des Coréens sous différents angles, à une époque où la France était très peu familière avec ce pays. Cependant, son analyse se concentre davantage sur les perceptions françaises des Coréens, plutôt que sur la compréhension réciproque des comportements culturels dans les interactions entre les deux groupes. Par exemple, dans la première partie de son analyse, l'analyse selon laquelle la façon de penser des Français est rhétorique tandis que l'intuition et les premières impressions des Coréens sont très importantes est une perspective qui interprète les différences entre les deux d'un point de vue français.

Par ailleurs, ces analyses reposent sur une image de la Corée qui n'est plus d'actualité, datant des années 1990. Malgré les limites de ces travaux, cela ne veut pas dire pour autant que toutes ces analyses rendent compte des valeurs du passé. Certaines analyses portent sur les pratiques et les valeurs culturelles, toujours valables pour les Coréens. Par exemple, le fait que les Coréens attribuent une grande importance aux relations et que les conversations dans les bars après le travail sont essentielles pour renforcer les relations humaines ou véhiculer des informations est un code culturel partagé encore aujourd'hui dans le monde du travail coréen.

En examinant l'analyse de Marc Bosche (1991), nous pouvons saisir les représentations des Français anciennes du comportement et des références culturelles des Coréens. Étant donné que leurs représentations anciennes ignorent les changements des valeurs de la société coréenne d'aujourd'hui, notamment celles inculquées à la jeune génération coréenne, notre recherche sur le terrain a pour but d'apporter un décryptage plus précis sur les représentations encore

persistantes des Français sur les Coréens, ainsi que sur les changements nés de l'évolution des valeurs coréennes. Nous cherchons à identifier les valeurs et pratiques des Coréens d'aujourd'hui que les expatriés français doivent comprendre pour s'adapter à la culture coréenne au travail.

1.1.2. Les recherches coréennes sur les différences culturelles entre le management français et coréen

Dans un deuxième temps, nous avons réalisé une revue de littérature sur les différences du modèle de management entre la France et la Corée, réalisées en Corée. En effet, de nombreuses recherches ont été menées sur les entreprises françaises et leur implantation en Corée dans le domaine du management. Cependant, la plupart des études se sont intéressées aux stratégies d'entrée sur le marché coréen, aux défis et aux opportunités auxquels font face les entreprises françaises, ainsi qu'aux facteurs clés de succès dans l'environnement commercial coréen. Les études portent sur les aspects liés aux stratégies de localisation des entreprises françaises en Corée, ainsi que sur les aspects marketing. Il existe peu d'études spécifiques sur les relations ou les interactions avec les Coréens en matière de gestion des ressources humaines.

La recherche de Tae-sik Rhee intitulée « *L'exploration des différences culturelles en gestion : Une analyse comparative entre la France et la Corée* » (2005) est l'une des rares à porter sur une comparaison des modes de pensée français et coréen, mettant en évidence les différences culturelles dans le contexte du management. Le but de cette étude était de comprendre les différences et les similitudes entre les contextes culturels français et coréens à travers une recherche empirique menée auprès d'employés français et coréens.

Ses recherches s'appuient sur l'approche de Hofstede (1980) consistant à examiner les composantes culturelles nationales et leurs impacts sur les pratiques et les valeurs organisationnelles sur la base de statistiques quantitatives. En effet, Hofstede perçoit la culture comme une forme de « programmation collective de la pensée » (« collective programming of the mind ») (1980) qui façonne les comportements individuels, distinguant ainsi les membres d'un groupe d'individus d'un autre. En examinant de larges échantillons dans ses enquêtes, Geert Hofstede a cherché à établir une typologie culturelle des pays qu'il étudiait en attribuant des scores à chaque dimension pour chaque pays. La recherche de Tae-sik Rhee en 2005 fournit une comparaison interculturelle basée sur l'approche de Hofstede. Cette recherche a porté sur

les facteurs qui présentaient des différences significatives dans les enquêtes menées dans les deux pays et a identifié six dimensions importantes. Ces dimensions comprennent l'individualisme dans la mobilité nationale, la société fermée, le non-déterminisme, la mobilité internationale, la hiérarchie, l'importance des relations personnelles.

Cette étude de terrain vise en effet à explorer les aspects culturels qui influencent les modes de pensée et les attitudes des employés français et coréens. Les participants proviennent principalement de la région parisienne en France et de Séoul en Corée du Sud. L'enquête a été autorisée par le Groupe Pechiney en France et a été menée en utilisant le réseau informatique interne de l'entreprise. La base de données française comporte 155 réponses obtenues via le réseau informatique interne de Pechiney. Les données coréennes ont été recueillies auprès de diverses entreprises à Séoul, et la base de données coréennes comporte 502 réponses.

L'enquête de Tae-sik Rhee débouche sur les résultats suivants :

Tableau 1. 12. Différences culturelles entre le management français et coréen (D'après Tae-sik Rhee, 2005)

Dimensions	Définition	Résultats	Analyse du contexte culturel
L'individualisme dans la mobilité nationale	Il s'agit d'identifier l'individualisme à travers la capacité d'une personne à changer d'entreprise ou de région dans un même pays. Cela fait référence à la propension d'un individu à rechercher son intérêt personnel plutôt qu'à rester fidèle à son entreprise, en particulier lorsque le fait de changer d'organisation présente des avantages sur le plan personnel.	La différence est significative entre les deux pays. Les Français sont plus individualistes que les Coréens dans la mobilité nationale. (La moyenne française = 4,53 et la moyenne coréenne = 4,14 sur une échelle de sept points).	La mentalité et l'attitude à propos de la mobilité nationale diffèrent entre les deux pays. L'auteur analyse que les contrats de « travail à vie » des entreprises coréennes, qui reposent sur le collectivisme social, renforcent la fidélité des salariés envers l'entreprise. Il analyse que, malgré le changement de perception des Coréens vis-à-vis de l'emploi à vie et de la fidélité en raison de la crise économique de 1997-1998, ayant entraîné de massifs licenciements, les Coréens restent moins enclins à la mobilité que les Français.
La société fermée	Une société fermée se réfère à une tendance à séparer invisiblement différents groupes au sein d'une société, ce qui peut entraîner l'évitement de l'intégration des individus extérieurs à ces groupes. Cela peut empêcher une	Il n'y a pas de différence significative dans le niveau de société fermée entre la France et la Corée du Sud. Les deux pays sont considérés comme ayant des moyennes similaires sur une échelle de sept points, avec une	L'implantation et l'intégration dans des pays comme la France et la Corée du Sud peuvent présenter des défis pour les entreprises et leur personnel étrangers.

Dimensions	Définition	Résultats	Analyse du contexte culturel
	prise en compte spontanée des autres et potentiellement générer des réactions conflictuelles.	moyenne de 4,55 en France et 4,72 en Corée du Sud.	
Non-déterminisme	Le non-déterminisme implique une vision ouverte sur la nature humaine, permettant aux individus de faire des choix et d'influencer leur propre destinée.	Il n'y a pas de différence par rapport au non-déterminisme entre les deux pays. Les Français et les Coréens sont non-déterministes (la moyenne française = 5,11 et la moyenne coréenne = 5,09 sur une échelle de sept points)	L'auteur explique que l'attitude de « si on veut, on peut (We can do it) » est souvent associée à l'esprit et à la mentalité des Sud-Coréens. Il estime que la transformation rapide d'un pays pauvre en une nation industrielle prospère repose sur l'esprit du peuple coréen, dont la volonté de réussir, qui permet de surmonter les obstacles.
La mobilité internationale	Il fait référence à une attitude qui se caractérise par une ouverture sur le monde extérieur et qui encourage activement l'exploration d'autres cultures.	Il existe une différence significative en termes de mobilité internationale entre les deux pays. Les Coréens ont une attitude plus favorable que les Français lorsqu'il s'agit de considérer la possibilité d'une mobilité internationale (la moyenne française = 4,33 et la moyenne coréenne = 4,71).	Selon ses analyses, le désir des Coréens d'entrer dans le monde extérieur doit être considéré dans un contexte historique. La période de paralysie politique et d'isolement de la Corée au XVIIIe et au XIXe siècle a profondément marqué la mentalité collective du pays. Cela a conduit à une ignorance des nouvelles provenant du monde extérieur et à un refus des échanges internationaux. Cette situation conduira à l'occupation japonaise (1910-1945). Depuis, les Coréens ont pris conscience de ce manque d'ouverture d'esprit sur l'extérieur, et ils envisagent avec une plus grande avidité la mobilité internationale pour explorer de nouvelles opportunités et de s'engager dans des échanges culturels et économiques avec d'autres pays.
La hiérarchie	Le système hiérarchique dans une organisation est une structure dans laquelle chaque individu se place dans une série ascendante de pouvoirs ou de responsabilités.	Il y a une différence significative entre la France et la Corée du Sud en ce qui concerne l'attitude envers la hiérarchie. Un score élevé signifie que la hiérarchie est une chose nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise. La France a un indice de préférence plus élevé pour la structure hiérarchique que la Corée du Sud (la moyenne française = 5,80 et la moyenne	Malgré la tradition du confucianisme en Corée, où le système hiérarchique basé sur l'ancienneté est valorisé, il semble que les salariés français accordent plus d'importance au besoin de hiérarchie que les Coréens. L'auteur analyse que la crise financière et l'influence croissante des jeunes générations ont eu un impact significatif sur les valeurs traditionnelles de la hiérarchie coréenne. Le respect de la hiérarchie et l'importance accordée à l'expérience des aînés ont été profondément

Dimensions	Définition	Résultats	Analyse du contexte culturel
		coréenne = 4,85 sur une échelle de sept points).	ancrés dans la société coréenne en raison des préceptes moraux de l'éthique confucéenne. Cependant, la réaction plus décontractée et moins soumise des jeunes générations a remis en question ces valeurs, allant même jusqu'à considérer l'âge comme un facteur négatif.
L'importance des relations personnelles	Les relations personnelles font référence aux relations entre salariés, qui contribuent directement au développement de groupes informels.	Selon les résultats de l'étude, la différence de moyenne entre la France et la Corée du Sud n'est pas statistiquement significative ($p = 0,239$) : la moyenne française = 4,84 et la moyenne coréenne = 4,72. Les relations personnelles sont aussi importantes en France qu'en Corée du Sud.	Il souligne néanmoins que l'importance des relations personnelles avec les Coréens doit tenir compte du contexte culturel du pays. Par exemple, la culture coréenne accorde une grande importance aux liens sociaux et familiaux, à savoir les liens de sang, la même ville natale et l'appartenance à la même école, sont considérés comme des facteurs importants dans la construction des relations personnelles en Corée du Sud.

Ces recherches se démarquent en tant qu'analyse rare des différences culturelles dans les entreprises coréenne et française dans un contexte interculturel. Néanmoins, il est important de souligner qu'il existe plusieurs limites à cette étude. Les répondants inclus dans l'échantillon de ces études proviennent de différentes entreprises et de différents secteurs, ce qui implique qu'ils ne partagent pas tous une culture professionnelle commune. Cette diversité peut avoir un impact sur les approches et les résultats de l'étude. De plus, les inférences sur le contexte culturel ne sont pas basées sur des données spécifiques et concrètes, mais plutôt sur les références culturelles de l'auteur, à travers son propre prisme culturel, cela pouvant apporter un manque de profondeur dans son analyse. Ainsi, tout comme les limites de l'approche de Hofstede, la méthode de recherche utilisée donne prise aux critiques pour sa simplification d'une culture comportant des éléments complexes. Un même score ne signifie pas le partage d'une même culture. En effet, en termes de hiérarchie, l'auteur interprète que les Français ont une préférence pour une structure hiérarchique plus marquée que les Coréens reposant sur les scores. Pour étayer son analyse, il a cité la phrase « *Une place pour chaque personne et chaque personne à sa place.* » de la recherche de Fayol (1999) pour expliquer les rapports à la hiérarchie des Français. Cependant, par cette citation, Tae-sik Rhee ne comprend pas pleinement les représentations culturelles françaises, l'utilisant pour désigner l'ordre hiérarchique. Or, « *chaque personne à sa place* » renvoie à une logique de métier, autrement dit, le désir des Français à être reconnus pour leur expertise. Les Français valorisent donc plutôt l'accomplissement volontaire des devoirs qui leur sont assignés dans la société.

Nous avons passé en revue des études antérieures sur les modes de pensée français et coréens issus des relations interculturelles. Ces études ne cherchent pas à étudier spécifiquement les relations franco-coréennes ni à décrypter les références culturelles fondamentales qui sous-tendent les différences culturelles. Elles se concentrent plutôt sur les caractéristiques culturelles des Coréens observées par les Français, ainsi que sur les différences de perspectives entre les Français et les Coréens qui ne sont pas issues de l'interaction entre ces deux cultures. En outre, tout comme les recherches de Tae-sik Rhee qui s'inscrivent dans une approche quantitative, l'approche consistant à comparer systématiquement les cultures indépendamment des situations interculturelles est largement utilisée dans la recherche en management interculturel. Dans ces approches quantitatives, la théorie de Hofstede (1980) est souvent considérée comme une méthode universelle pour analyser les différences culturelles entre les pays. Sa méthode repose sur une note allant de zéro à 120, indiquant le positionnement d'un pays dans les dimensions mentionnées plus bas dans le tableau. Dans la partie suivante, nous examinons les indicateurs culturels de la France et de la Corée dans les études de Hofstede.

1.1.3. Comparaison des modes de travail entre les Français et les Coréens par l'approche quantitative

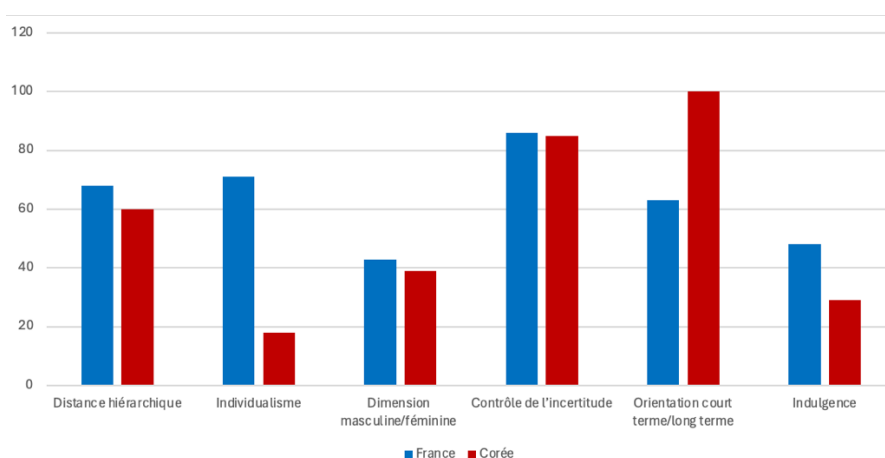
Selon le modèle d'Hofstede, il existe quatre dimensions permettant de comparer un pays à un autre : « individualisme ou collectivisme » ; « distance hiérarchique » ; « contrôle de l'incertitude » ; « masculinité ou féminité ». Hofstede a ajouté un cinquième nouvel axe « l'orientation temporelle », qui ne pouvait être expliquée par les quatre dimensions existantes conçues dans une perspective occidentale. Enfin, un dernier axe a été introduit en 2010, « l'indulgence », qui se réfère à une orientation culturelle qui encourage la gratification des besoins et des désirs individuels.

Les études de Hofstede (1980) ont mesuré les scores de la culture dans 40 pays, en incluant des indices pour la France et la Corée, comme indiqué ci-dessous :

Tableau 1. 13. Indices de Hofstede pour la France et la Corée du sud

Dimensions	France	Corée du sud
Distance hiérarchique	68	60
Individualisme	71	18
Dimension masculine/féminine (Féminité plus importante que la masculinité)	43	39
Contrôle de l'incertitude	86	85
Orientation court terme/long terme	63	100
Indulgence	48	29

Figure 1. 1. Indices de Hofstede pour la France et la Corée du sud



Selon le modèle de Hofstede (1980), en termes de distance hiérarchique, la France affiche un indice plus élevé que la Corée. Cet indice indique que la société française est plus susceptible que la société coréenne d'accepter de plus grandes différences de pouvoir hiérarchique et des inégalités de statut social. La France se distingue aussi par un indice d'individualisme particulièrement élevé par rapport à la Corée. Cela signifie que la société française accorde une valeur à l'autonomie individuelle, à la liberté de choix et à l'expression de soi, tandis que la société coréenne accorde une importance accrue à la collectivité. Dans la dimension masculine et féminine, un indice élevé met en évidence une culture marquée par le masculin, où une distinction claire est établie entre les rôles exclusivement féminins et masculins. Les indices de la France et de la Corée semblent présenter des niveaux similaires, ce qui suggère une absence de différence significative entre les deux pays. En termes de contrôle de l'incertitude, il n'y a pas de différence significative dans les indices de contrôle de l'incertitude entre la France et la Corée. Cela suggère que les deux pays ont des niveaux similaires de tolérance envers l'incertitude et préfèrent des situations plus structurées et prévisibles. A propos du dernier indice d'indulgence, les sociétés ayant une forte retenue valorisent la maîtrise de soi, la modération et la discipline, et la France présente un niveau plus élevé que la Corée. Cela suggère que la culture

française accorde plus d'importance à la satisfaction des besoins et des désirs individuels, ce qui peut être associé à une plus grande tolérance envers l'indulgence.

L'indice défini par Hofstede, il permet de dresser une carte culturelle à travers une comparaison linéaire des indicateurs de la culture française et coréenne. Cependant, les résultats de certaines mesures d'indicateurs révèlent les limites du modèle de Hofstede. Par exemple, en termes de distance hiérarchique, l'indice de la France qui est plus élevé que celui de la Corée, indique que la société française tend à avoir une plus grande acceptation des inégalités hiérarchiques. Or, lorsque les Français s'adaptent à la Corée, l'aspect qui les marque le plus et auquel ils ont le plus de difficulté à s'adapter est l'importance de l'ordre hiérarchique dans la culture coréenne. Il serait difficile pour ceux qui ont vécu en tant qu'expatriés en Corée de parvenir à un consensus sur la question de savoir si la hiérarchie en France est plus forte que celle de la Corée.

En outre, selon le modèle de Hofstede, la France se caractérise par une tendance marquée à éviter l'incertitude et la Corée présente également des traits similaires. Loth (2006) souligne que les cultures à faible contrôle de l'incertitude sont plus susceptibles d'accepter des points de vue opposés et de gérer les conflits, tandis que les cultures avec un fort contrôle de l'incertitude évitent les conflits ou sont passives lors des échanges d'opinions. Si tel est le cas, l'indice français classé comme ayant une forte tendance à contrôler l'incertitude n'explique pas l'importance accordée à l'expression et à l'échange d'opinions lors des réunions, ni l'importance de la rigueur logique dans les arguments qui prévaut dans le contexte français. Il ne suffit pas d'avoir des scores similaires entre deux cultures pour conclure que ces cultures ont les mêmes représentations culturelles. Les Français peuvent préférer une gestion rigoureuse des risques, ce qui peut expliquer leur propension à éviter l'incertitude. En revanche, les recherches menées par Chungwon Lee et al. (2006) soulignent que les Coréens ont tendance à éviter l'incertitude en raison du concept de « Che-myeon » (체면). Ce concept fait référence à la réputation sociale d'un individu et à sa volonté de préserver une image positive auprès des autres. Ces travaux suggèrent que l'anxiété sociale liée à cette bonne image peut inciter les Coréens à éviter les situations qui pourraient potentiellement compromettre leur réputation

Compte tenu du fait que les indicateurs de Hofstede peuvent être limités dans leur portée, nous nous inscrivons dans une approche interprétative pour surmonter ce défi. Cette approche a été développée par Philippe d'Iribarne et ses collègues depuis plus de 30 ans en France, avec une démarche d'inspiration ethnographique. Elle consiste à analyser de manière approfondie les interactions et les expériences des individus saisies au moyen d'entretiens et d'observations

puis de l'analyse des discours. Selon Philippe d'Iribarne (1989), la culture est définie comme un filtre « au travers duquel les acteurs appréhendent la réalité et lui donnent sens ». Les référentiels culturels définissent, par exemple, comment le pouvoir devrait être utilisé de manière appropriée et la manière adaptée pour concilier les intérêts de manière légitime. Cette approche repose sur une compréhension approfondie du contexte historique et culturel dans lequel elle opère. La culture ne se définit pas par l'unité de valeurs, mais elle offre plutôt un cadre de référence commun pour interpréter les phénomènes sociaux, même lorsque nous n'en sommes pas conscients. Les références fondamentales d'une société permettent de distinguer les comportements socialement souhaitables de ceux qui sont répréhensibles.

1.2. Exploration comparée des modes de travail dans les deux mondes : français et coréen

Les recherches antérieures, malgré leurs limites servent de point de référence pour comprendre les perceptions des différences entre les cultures coréenne et française. Elles constituent également un point de départ pour explorer comment la perception française de la culture coréenne évolue aujourd'hui face aux changements sociaux et culturels en Corée. Outre les recherches qui examinent les différences culturelles issues de la relation franco-coréenne, il existe des recherches qui se concentrent sur des aspects culturels spécifiques de la France ou de la Corée. Ces recherches ne se penchent pas sur la relation franco-coréenne ou l'intersection des deux cultures, mais elles sont néanmoins utiles pour comprendre respectivement les références culturelles mises en évidence en France et en Corée. Dans ce chapitre, nous passons en revue la littérature sur le management à la française, puis à la coréenne afin de comprendre la manière de travailler de chacun.

1.2.1. Les recherches sur le management français

Dans le domaine des organisations en France, des recherches explorant les dimensions culturelles se sont développées depuis plus de 30 ans, en se basant sur les travaux de Philippe d'Iribarne (1989). Selon l'approche de d'Iribarne, la culture agit comme un filtre dans l'esprit, à travers lequel les gens perçoivent la réalité et lui donnent un sens. Les expériences vécues prennent leur signification en référence à des images positives ou négatives, et sont influencées par les émotions qui leur sont associées dans l'imaginaire

collectif des gens. Ainsi, au sein de chaque société, il existe un type spécifique de craintes et une peur fondamentale associés à des situations qui peuvent engendrer l'angoisse, l'indignation, la révolte, et la menace. Cette peur contribue à la construction de normes idéales qui nous aident à vivre ensemble pour éviter les situations où la crainte devient une réalité. Elle constitue la base de nos comportements quotidiens, même si nous n'en sommes pas conscients.

Les travaux de d'Iribarne et ses collègues expliquent qu'au cœur des craintes de la société française réside l'idée de devoir s'abaisser, s'humilier et se plier pour obtenir des bénéfices ou les faveurs d'autrui. La peur d'une servilité et de plier en soumission au pouvoir et à l'autorité de ceux qui sont supérieurs, tels que les supérieurs hiérarchiques, génère des résistances parmi les Français. D'après « *La logique de l'honneur* » publiée par d'Iribarne en 1989, la société française valorise l'honneur et le rang social, la noblesse jouant un rôle central. Les distinctions sociales entre purs (le Clergé) impurs (le Peuple) qui existaient avant la Révolution n'ont plus cours puisque politiquement tous les citoyens soient désormais égaux. Pourtant, une importante disparité persiste entre ce qui est noble et ce qui ne l'est pas, créant une contradiction dans la société française contemporaine entre le discours politique sur l'égalité et les perceptions sociales de hiérarchies subtiles (D'Iribarne, 2006).

Cet état d'esprit influence la manière dont les Français pratiquent leur travail et interagissent avec les supérieurs sur leur lieu de travail. Les Français aspirent à ce que les subordonnés ne soient pas contraints de se soumettre à la volonté personnelle humiliante de quelqu'un, mais valorisent le fait d'accomplir volontairement les devoirs qui leur sont assignés dans la société. A cette fin, la notion de métier joue un rôle crucial en associant le travail effectué sous l'autorité des supérieurs à une vision d'indépendance, d'honneur et de noblesse dans un contexte professionnel français. La référence au métier et les représentations françaises qui y sont liées, en effet, peuvent être difficiles à traduire littéralement dans d'autres langues. Le métier confère aux Français une identité sociale propre au rôle particulier qu'ils occupent. Les Français sont convaincus que « chacun fait son travail », c'est-à-dire qu'il ou elle fait ce qu'il ou elle a envie de faire, et cette logique de métier est une référence plus importante que l'atteinte des objectifs imposés par l'organisation.

Les recherches menées par Philippe d'Iribarne et son équipe (2022) ont mis en évidence, sur plusieurs terrains, une profonde incompréhension culturelle entre les acteurs locaux et les entreprises françaises qui engendre un sentiment d'inconfort, de perplexité et de malaise. Le

cadre culturel des Français exerce une influence sur tous les aspects des interactions et de la vie professionnelle au sein des organisations, tel que leur perception de l'autorité, leur style de communication, leur rapport au travail et à la hiérarchie, ainsi que leur manière de construire des relations professionnelles. Nous examinons de manière approfondie les références culturelles des Français, telles qu'analysées par les travaux de d'Iribarne et al. (2022), en ce qui concerne les aspects de l'autorité, du leadership, de la prise de décision et des codes de communication. Ces aspects sont abordés dans l'analyse de terrain de notre étude.

A) Attentes envers les leaders dans la culture française

En France, dans le cadre professionnel, le respect accordé au métier exerce une influence significative sur la manière dont les salariés perçoivent les relations avec leurs supérieurs hiérarchiques et sur les critères qu'ils utilisent pour évaluer la qualité d'un leader. La satisfaction au travail des subordonnés français ne dépend pas nécessairement de la reconnaissance de leurs supérieurs, et ils ne perçoivent pas leur travail comme étant exclusivement dédié à leurs supérieurs. (D'Iribarne et al., 2022). Les Français accomplissent leur tâche en suivant leur propre système de valeurs, sans être contraints ou forcés par leur supérieur. Du côté français, une définition claire des rôles et des tâches de chacun assure une répartition du travail au sein de l'équipe. Cependant, une définition trop rigide des tâches peut être interprétée comme une limitation de l'autonomie et un manque de confiance qui mine la légitimité du professionnel. Pour les Français, qui se considèrent comme des experts dignes de confiance, la délégation de responsabilités à travers un manuel n'est qu'une référence, tandis que les Allemands, par exemple, accordent une plus grande importance à une définition stricte des rôles et des tâches.

De même, le modèle de MBO (Management by Objectives) américain, qui consiste à fixer des objectifs avec la validation de son chef et à gérer la performance en fonction de ces objectifs, n'est pas nécessairement transposable en France. En effet, les Français considèrent qu'il leur est légitime de définir et de poursuivre des objectifs alignés sur leur propre système, tout en préservant la dignité qui leur est due sur le plan professionnel. En France, un bon leader est souvent comparé à un chef d'orchestre. Il agit en tant que fédérateur, respectant les talents de chacun et créant une synergie au sein de l'équipe. Un leader est censé maintenir un équilibre délicat entre la surveillance et la reconnaissance du travail accompli, ainsi qu'entre le contrôle et l'autonomie accordée aux membres de l'équipe. Le rôle du chef est de trouver ce qui permet à son équipe de fonctionner le mieux possible, plutôt que d'imposer des objectifs prédéfinis. De plus, dans le contexte français, il est considéré comme essentiel pour un bon leader d'avoir une

expertise basée sur une expérience préalable dans le domaine. Cela lui permet de légitimer sa capacité à convaincre ses subordonnés et à exercer ses responsabilités hiérarchiques. Une solide maîtrise des fondamentaux du métier lui permet également d'évaluer et de fournir des retours constructifs sur le travail de l'équipe, en s'appuyant sur son expertise et son expérience, ce qui renforce sa crédibilité en tant que leader.

B) Prise de décision

Les rencontres entre deux cultures peuvent présenter des défis en raison des divergences dans les références culturelles concernant la définition d'une bonne décision et la légitimité du processus pour y parvenir. Pour les Français, la défaillance intellectuelle signifie que le processus de prise de décision, qui consiste à examiner les détails, à faire des suggestions et à délibérer avant d'agir, n'a pas été mis en œuvre de manière appropriée. Les Français accordent une grande importance à la réflexion, au partage d'opinions et aux discussions approfondies afin de parvenir à une résolution convaincante en cas de conflit. La logique et la rigueur de l'argumentation sont centrales dans la prise de bonnes décisions dans le contexte français. Une bonne idée se définit comme « *la capacité à la formuler avec élégance dans un cadre conceptuel réfléchi, incluant de nombreux détails.* » (D'Iribarne et al., 2022)

La logique de métier, en accordant une importance à l'expertise, a également un impact significatif sur le processus de prise de décision. Pour parvenir à une bonne décision en France, il est nécessaire d'engager un débat entre experts afin de déterminer la « *meilleure* » solution technologique qui poursuit l'objectif d'une optimisation technique. En possédant des connaissances et une expertise approfondie dans un domaine particulier, les chefs français doivent être capables d'en comprendre tous les aspects, d'identifier les différentes options et d'évaluer les résultats de manière logique. En plus de leur position hiérarchique, les dirigeants doivent également posséder des compétences techniques spécialisées dans leur domaine spécifique.

C) Codes de communication

Lors des échanges internationaux, l'anglais est souvent utilisé comme langue universelle par des personnes de différentes nationalités. Néanmoins, même avec l'usage d'une langue commune, les références culturelles propres à chaque individu peuvent exercer une influence sur sa manière de s'exprimer et d'interpréter, rendant ainsi la communication plus complexe. Aux yeux de collègues issus d'une culture qui valorise l'accord commun et la recherche de consensus, les Français, pour qui l'échange d'opinions et l'argumentation sont importants, sont parfois perçus comme des individus pointilleux ayant du mal à parvenir à des conclusions. La façon dont les Français discutent en vue de trouver des solutions optimales est parfois perçue comme occasionnant des délais superflus dans le processus décisionnel, entraînant ainsi de nouveaux retards au sein des réunions.

Les recherches de d'Iribarne et al. (2022) portent sur l'identification des références culturelles françaises dans une perspective interculturelle, en analysant des cas issus de relations avec d'autres cultures. Par exemple, lorsqu'un directeur américain d'une multinationale française établie aux États-Unis communique avec des collègues du siège français, les difficultés qu'il rencontre sont dues à la manière dont chaque individu donne un sens contextualisé à ces propos. Le terme « *must* » utilisé par les interlocuteurs français ne revêt pas nécessairement une obligation absolue, contrairement à son sens chez les anglophones natifs. Il est plutôt utilisé dans le sens d'une recommandation sincère, indiquant quelque chose qui vaut vraiment la peine d'être essayé ou découvert.

De plus, lorsque des problèmes survenaient avec des clients ne respectant pas les délais, les Français avaient du mal à communiquer avec leurs collègues chinois en raison d'un manque de compréhension des codes culturels chinois. Les Français considéraient que l'éducation des clients était primordiale pour résoudre les problèmes liés au non-respect des délais, tandis que les Chinois optaient plutôt pour une approche axée sur le maintien de relations chaleureuses et amicales avec leurs clients, même en cas de retard, afin de conserver leur clientèle. Leurs visions d'un comportement « *professionnel* » sont inconciliables et non transposables en l'état dans l'univers culturel de l'autre.

Lors de la communication entre les Français et les Japonais qui viennent d'une culture lointaine, les différences culturelles peuvent causer des défis, notamment en raison de leurs conceptions très différentes de la manière de parler. Dans le cas d'une firme franco-japonaise dans les

analyses de d'Iribarne et al. (2022), le manager français a ressenti de la frustration face au discours indirect et au silence persistant de son collègue japonais, qui était incapable de refuser une demande de leur supérieur. Pour obtenir une réponse claire, le manager français a finalement utilisé son style de communication habituel en décrochant le téléphone et posant une question directe. Du point de vue japonais, faire de son mieux pour ne pas refuser n'était qu'un signe de considération et de respect envers l'autre.

En révisant les recherches de Philippe d'Iribarne et de son équipe, nous avons pu appréhender les représentations culturelles des Français dans le monde du travail français. La peur d'une forme de servilité et le respect de la logique du métier qui sous-tendent les représentations des Français sont des éléments clés pour comprendre la manière de travailler à la française. L'honneur du métier explique les représentations des Français à aimer davantage leur travail lorsqu'il leur permet d'y ajouter de la grandeur (D'Iribarne, 2022). La qualité d'un bon leader réside dans sa capacité à agir en tant que facilitateur, permettant aux membres de travailler en respectant leur propre honneur et leur expertise. Aussi, pour les Français, les bonnes décisions se prennent à travers un processus participatif dans lequel chacun partage son expertise et s'engage dans une argumentation rigoureuse basée sur sa propre logique pour trouver la meilleure solution. Cela correspond à l'attitude des Français, qui apprécient l'échange précis d'opinions dans la communication. Une compréhension approfondie du contexte culturel est essentielle pour comprendre le sens que l'orateur français donne à une situation et les éventuelles divergences par rapport aux attentes de l'interlocuteur d'une autre culture. En gardant à l'esprit que les propos ne font pas sens de manière identique pour tous, notre recherche tentera de comprendre les interactions et les écarts culturels dans la relation franco-coréenne en fonction de leurs contextes culturels.

1.2.2. Les recherches sur le management coréen

Le modèle de management coréen, imprégné par le confucianisme, est fréquemment dépeint par les chercheurs et auteurs occidentaux comme étant autoritaire et hiérarchique, suscitant ainsi l'appel à sa modernisation. Toutefois, les repères culturels et les modes de travail des Coréens se sont également formés en fonction de leur contexte socioculturel et historique spécifique. Nous faisons une revue de littérature sur les recherches menées en Corée portant sur les modes de travail des Coréens, afin de saisir les références intrinsèques qui se dégagent spécifiquement dans le contexte coréen. En effet, de nombreuses études coréennes dans le domaine du

management interculturel s'appuient sur la théorie de Hofstede et utilisent son concept de dimension culturelle comme cadre analytique. Malgré les limites de ces recherches reposant sur la dimension culturelle de Hofstede, elles ont tenté d'analyser les aspects culturels dans le contexte culturel et historique coréen. Nous présentons ainsi les résultats sur le collectivisme, le leadership et les codes de communication, mentionnés comme des caractéristiques représentatives, en tenant compte des limites des recherches antérieures.

A) Collectivisme coréen

La Corée est un pays qui a connu un processus de croissance remarquable après la guerre, étant passé de l'un des pays les plus pauvres à un pays développé grâce à un bond économique appelé « *miracle du fleuve Han* » de 1961 à 2012 (Barjot, 2014). Le gouvernement coréen a mis en œuvre le « *Plan quinquennal de développement économique* » à partir de 1962, après l'arrivée au pouvoir du gouvernement militaire à la suite de la révolution militaire de 1961. Dans les années 1960, la Corée du Sud a opéré un changement radical de cap en optant pour une stratégie d'exportation. Ce tournant a été le résultat de l'accession au pouvoir du général Chunghee Park le 16 mai 1961. Cette politique a marqué le point de départ d'une reprise économique progressive. Elle s'est traduite par une accélération de la croissance industrielle et une forte expansion des échanges extérieurs (Barjot, 2011). Pendant cet essor économique, sous la direction et la supervision du gouvernement dans tous les domaines industriels importants, quelques grands conglomérats familiaux ont émergé en tant que moteurs clés de la croissance économique de la Corée à partir des années 1960.

Au début des années 1990, la Corée a atteint le statut de 10e économie mondiale grâce à l'efficacité de son système de production, qui repose sur une trentaine de conglomérats industriels connus sous le nom de « *Chaebols* » (재벌) (Pluchart, 2008). Dans ce contexte historique, d'après les recherches de Jangcheol Shin (2015), la culture d'entreprise coréenne est fortement influencée par la culture militaire qui valorise des principes tels que la compétition, la rapidité, la discipline et la loyauté. La culture d'entreprise coréenne est marquée par un « *collectivisme dynamique* » selon Shin, qui prône l'importance de la cohésion du groupe tout en favorisant l'efficacité et l'innovation.

Les recherches de Jangcheol Shin (2015) indiquent que les individus ayant des tendances collectivistes marquées accordent une grande importance à la hiérarchie et sont habitués aux relations personnelles verticales. Ils témoignent d'un respect envers leurs aînés et accordent une

grande autorité aux personnes de haut rang. Par conséquent, les subordonnés ont tendance à se conformer aux attentes de leurs supérieurs. De plus, les recherches montrent que les cultures à fort collectivisme ont un fort sentiment d'appartenance et mettent l'accent sur la distinction entre les membres du groupe et ceux hors de celui-ci. Les esprits collectivistes valorisent la solidarité et imposent souvent des attentes de proximité envers les membres de la même famille, de la même école, de la même entreprise et d'autres cercles sociaux.

Ces cultures cherchent à entretenir des relations étroites avec des individus partageant un haut degré d'homogénéité. Cependant, cette culture a également apporté des aspects négatifs. Dans une structure verticale où le collectivisme est prédominant, il peut y avoir une pression pour maintenir l'homogénéité du groupe et éviter les divergences d'opinions. Cela peut entraîner une réticence à exprimer des idées différentes ou à remettre en question les décisions des autorités, ce qui peut limiter la créativité et l'innovation au sein de l'organisation. De plus, ce collectivisme rend complexe la distinction entre vie personnelle et vie professionnelle. Les individus peuvent se sentir obligés de passer du temps avec leurs collègues même en dehors des heures de travail, ce qui peut empiéter sur leur temps et leur disponibilité pour leur propre famille.

En outre, selon une étude de Youngtae Jung (2013), le collectivisme peut être divisé en deux types selon ses éléments constitutifs : les éléments représentant la relation entre individus et groupes, et ceux représentant la relation entre individus et membres. Le collectivisme centré sur le groupe met généralement l'accent sur les obligations envers le groupe et obéit aux normes et à l'autorité du groupe. Ce concept suppose que les intérêts individuels peuvent être sacrifiés pour le bien du groupe. D'autre part, le collectivisme axé sur les relations met l'accent sur l'aspect relationnel, la coopération mutuelle, l'interdépendance au sein de réseaux sociaux étroitement connectés. Par exemple, la société japonaise qui valorise l'harmonie avec le groupe et met l'accent sur le devoir, la responsabilité et le sacrifice pour le groupe appartient au collectivisme centré sur le groupe (Jeongeun Yang, 2019). Les Coréens relèvent du collectivisme relationnel, qui valorise davantage les relations avec les membres du groupe que les groupes ou les entreprises. Le collectivisme en Corée doit donc être compris sur la base de ces relations personnelles dans le contexte coréen (Taekyun Heo, 2015).

B) Attentes envers les leaders dans la culture coréenne

Les rôles et les qualités du leader qui motivent les équipes, ainsi que la manière d'exercer leur autorité hiérarchique varient d'un pays à l'autre (D'Iribarne et al., 2022). En effet, la croissance

rapide de la Corée a été largement alimentée par les grandes entreprises familiales appelées « Chaebols», qui ont joué un rôle clé dans le développement économique du pays. Les dirigeants des « Chaebols » ont souvent été considérés comme des modèles pour les autres chefs d'entreprise et les dirigeants politiques en Corée du Sud, car ils ont réussi à bâtir des entreprises prospères à partir de rien. L'esprit d'innovation pionnier et la capacité de prendre des risques ont été des qualités valorisées chez ces dirigeants, car ils ont souvent dû faire face à des défis considérables pour atteindre le succès (Yuyong Park, 1997). Les dirigeants charismatiques ont également été considérés comme des leaders forts et inspirants qui peuvent mobiliser les gens autour d'une vision commune (Chunwoo Lee, 2014). Ce contexte historique du développement des affaires a façonné la perception qu'ont les Coréens des qualités idéales d'un leader, et cette tendance a été confirmée par de nombreuses études ultérieures que nous abordons ci-dessous.

Les recherches de Wonhyeon So (2010) portant sur le rôle du leader dans la dynamique du processus décisionnel et l'impact du rôle de leader sur la satisfaction des membres suggèrent que la culture collectiviste et les valeurs confucéennes traditionnelles jouent un rôle important en conférant aux dirigeants une position centrale dans la direction du groupe et en légitimant leur autorité. D'après ces études, dans une culture collectiviste, il est courant que les salariés acquièrent un sentiment d'identité de groupe et se consacrent au bien-être et à l'harmonie du groupe dans son ensemble, plutôt que de se concentrer sur leurs désirs individuels. Les Coréens ont profondément intégré la culture de groupe, reléguant souvent leur individualité pour favoriser l'harmonie collective. Cela se traduit par une réticence à s'exprimer ou à communiquer de manière individuelle, ce qui peut entraîner une attitude passive et une propension à suivre les directives des leaders. En conséquence, les analyses sur le rôle du leader dans la satisfaction des membres d'une équipe démontrent que ces derniers éprouvent une plus grande satisfaction lorsque leurs opinions sont prises en compte et acceptées par le leader de l'organisation.

Les valeurs confucianistes en Corée ont un impact sur la vision d'un leader exemplaire (Wonhyeon So, 2010). Selon les principes confucianistes, le respect des aînés et de la hiérarchie, l'harmonie au sein du groupe et l'accent mis sur l'éducation sont des principes qu'il faut cultiver pour devenir un gentleman idéal, appelé Kunja (군자 ; 君子). Kunja est un modèle d'un leader exemplaire qui combine à la fois la vertu morale et le talent (Baek-Kyoo Joo, 2018), et qui cultive continuellement sa propre Vertu Holistique, appelée Duk (德 ; 덕). Le bon leader, Kunja, guide les membres du groupe autour d'un sentiment de communauté et encourage une coopération volontaire afin d'améliorer les performances en pratiquant la vertu morale parmi les membres (Suyoung Ryu, 2018). Les recherches portant sur le leadership vertueux de Kunja

(Suyoung Ryu et al., 2010 ; Baek-Kyoo Joo, 2018), soutient que toute personne désireuse de s'améliorer peut devenir un gentleman, le Kunja faisant preuve d'autodiscipline. Certaines études (Suyoung Ryu et al., 2010 ; Baek-Kyoo Joo, 2018) soutiennent que le modèle de leadership vertueux de Kunja de l'Asie de l'Est, basé sur les valeurs confucéennes, peut être bénéfique pour les dirigeants d'entreprise d'aujourd'hui. Cependant, l'image d'un leader Kunja évoque une perception élevée et vénérée du leader, souvent associée à des qualités morales et spirituelles exceptionnelles. Cette image peut être façonnée par un comportement exemplaire, une intégrité sans faille, un profond sens des responsabilités envers les autres et une vision inspirante. Le concept de l'image sacrée du leader est associé à une structure hiérarchique où le leader est perçu comme une figure d'autorité et de respect. Cela peut entraîner une adhésion aveugle aux décisions du leader et limiter la capacité des subordonnés à remettre en question ou à critiquer les actions du leader.

Les études de Seungwan Kang (2013) portant sur la perception de l'injustice psychologique vécue par les salariés dans leurs relations avec des supérieurs plus jeunes analysent l'impact du respect des aînés et des rapports à l'âge, qui sont des valeurs importantes dans les principes confucéens, sur les relations personnelles au travail. En effet, dans le contexte des entreprises coréennes, les employés sont promus à des postes supérieurs en fonction de l'ancienneté et l'expérience, la durée de leur service au sein de l'entreprise. C'était une pratique largement répandue en Corée du Sud, où la longévité et la loyauté étaient considérées comme des valeurs importantes. Cependant, de plus en plus d'entreprises adoptent des pratiques de promotion des ressources humaines basées sur la performance plutôt que sur l'ancienneté. Cela permet à des individus plus jeunes compétents d'être promus plus rapidement même s'ils ont des subordonnés plus âgés dans le but de renforcer la compétitivité des entreprises et de répondre aux attentes sociales.

Les recherches de Seungwan Kang (2013) ont montré que certains membres plus âgés d'une organisation peuvent ressentir une violation de leur contrat psychologique. Dans le modèle de gestion traditionnel coréen basé sur les valeurs confucéennes, les dirigeants sont généralement considérés comme des aînés respectés en raison de leur expérience et de leur sagesse. Ils sont perçus comme des modèles à suivre et sont respectés pour leur expertise et leurs connaissances accumulées au fil des années. Lorsque des membres plus jeunes et compétents sont nommés supérieurs à des personnes plus âgées dans une organisation, cela peut être perçu comme un manque de reconnaissance et de respect envers les personnes âgées. Cela peut engendrer du mécontentement, de la frustration et un sentiment d'injustice parmi les membres plus âgés de

l'équipe. Pour les Coréens, l'image d'un leader gentleman « Kunja » est profondément ancrée dans leur esprit. Celui-ci est perçu comme étant plus âgé qu'eux et doté d'une générosité au caractère parfois presque sacré.

Une autre étude menée par Sangmi Cho et al. (2010) examine la relation entre la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'échange entre les leaders et les membres de l'organisation. Les résultats de cette étude montrent que des relations étroites entre les dirigeants et les subordonnés, ainsi qu'un échange d'opinions fluide, sont associées à une plus grande satisfaction au travail et un plus grand engagement organisationnel des membres de l'organisation. Par conséquent, il est recommandé de promouvoir une relation étroite entre les dirigeants et les subordonnés pour assurer le bon fonctionnement d'une équipe. Les recherches menées par Inhyun Ji et al. (2019) ont démontré l'importance du leadership émotionnel d'un leader dans l'engagement organisationnel des membres.

Dans l'environnement des affaires coréen, le rôle d'un leader dans la gestion d'équipe et la prise de décision présente effectivement deux aspects ambivalents. D'une part, il est nécessaire d'avoir un leadership fort et un charisme clair pour gérer efficacement une équipe et prendre des décisions. D'autre part, la culture coréenne valorise des qualités telles que la bienveillance, la générosité et la douceur, ce qui peut conduire à ce que les leaders projettent une image de sainteté. Ce contexte culturel diffère clairement de celui du dirigeant français, souvent perçu comme un organisateur fédérateur qui facilite la collaboration entre les membres de l'équipe et assure le bon fonctionnement de l'ensemble.

C) Codes de communication coréens

Les codes de communication en Corée sont influencés par le collectivisme et les valeurs confucéennes de la culture coréenne. Les études de Wonhyeon So (2010) soulignent que la culture collectiviste en Corée peut rendre difficile l'expression des pensées individuelles, ce qui peut entraîner une communication unilatérale de haut en bas dans une structure hiérarchique. En raison de l'importance accordée à l'harmonie sociale et à la préservation de l'image sociale, les individus peuvent hésiter à exprimer leurs opinions de manière directe ou frontale, notamment envers leurs supérieurs. En effet, de nombreuses recherches en Corée (Hyejin Kim et al., 2012 ; Youngtae Jung, 2013, Inwoo Jeon et al., 2022) utilisent le concept de collectivisme de Hofstede pour expliquer les caractéristiques culturelles du code de communication coréen. Cependant, les travaux de Jeongeun Yang (2019) soulignent que le collectivisme observé en

Corée diffère de celui de l'Occident et peut être décrit par plusieurs termes. Il peut être décrit par le terme « familialisme », qui met en avant l'attachement profond des individus à leur famille. D'autres caractéristiques du collectivisme coréen incluent le népotisme, le nationalisme, le patriotisme, le paternalisme et le généralisme. Du côté coréen, non seulement les gens accordent de l'importance à différents groupes auxquels ils appartiennent, tels que des liens scolaires ou locaux, mais l'attitude de vivre comme une seule famille est également considérée comme souhaitable, même au sein de groupes dans les entreprises qui ne sont pas basés sur des liens personnels. Les Coréens ont tendance à utiliser le terme « Uri » (우리 ; traduit en français par « nous ») et à l'employer même lorsqu'ils parlent en réalité d'eux-mêmes. Cette utilisation du langage reflète le fort sentiment de collectivisme chez les Coréens dans leur vie quotidienne.

Dans la culture coréenne, les codes de communication se caractérisent par un fort collectivisme relationnel qui se manifeste par une tendance marquée à valoriser les relations avec les autres membres du groupe. Ce collectivisme met l'accent sur la coopération mutuelle, l'interdépendance et un système social étroitement connecté au sein de la société coréenne. Les relations humaines basées sur les proximités personnelles, traduites par le concept de Jeong (情; 정), sont considérées comme l'aspect unique du collectivisme coréen. Le concept de Jeong englobe des éléments tels que l'affection, la considération envers autrui, la bienveillance, l'harmonie, la coopération et l'humilité, entre autres. Ces études soulignent que ce n'est qu'en comprenant le concept de « nous », reposant sur des liens émotionnels et des relations personnels étroits, que nous pourrions comprendre les caractéristiques du collectivisme coréen. Cela favorise une communication plus fluide, où les individus sont attentifs aux besoins et aux sentiments des autres. Cette approche contribue à créer un climat de confiance et de compréhension mutuelle, facilitant ainsi les interactions et réduisant les conflits potentiels.

Selon les études de Jeongeun Yang (2019), il peut y avoir des aspects négatifs liés au concept de « nous » et au collectivisme coréen dans la communication. Bien qu'il existe un sentiment de soutien psychologique et de stabilité qui découle de l'appartenance à un groupe, il provoque également des facteurs d'égoïsme de groupe tels que l'exclusivité envers d'autres groupes, et l'accent mis sur le népotisme et la partialité. Cela peut susciter la peur d'être exclu du groupe et pousser les individus à faire des sacrifices pour celui-ci. Dans la communication, il peut être difficile pour les individus de s'exprimer ouvertement sur des opinions ou des idées qui diffèrent de celles du groupe. De plus, en cas de conflit, les frontières qui se créent entre les groupes peuvent malheureusement entraîner des préjugés, des stéréotypes et de l'hostilité envers les personnes qui ne font pas partie du même groupe (Jeongeun Yang, 2019)

Comprendre l'importance des relations personnelles en Corée est primordial pour comprendre les codes de communication des Coréens. Dans la communication des Coréens, qui repose sur l'importance de la relation proche, il y a une forte importance accordée à maintenir une bonne réputation et à être bien perçu par les autres. Cela peut s'expliquer par le concept de « Che-myeon » (체면) en coréen, également connu sous le nom de « Sauver la face » en anglais (Taeseop Lim, 1994). Le « Che-myeon » fait référence à l'image, à l'honneur et à la réputation d'une personne dans la société. Il est considéré comme crucial de préserver son « Che-myeon » chez les Coréens en évitant les comportements qui pourraient nuire à sa réputation ou à celle de sa famille. Les Coréens peuvent donc être attentifs à la façon dont ils sont perçus par les autres et peuvent faire preuve de prudence dans leurs actions et paroles.

Selon la théorie d'Edward Hall (1990), dans une culture à « contexte riche », la communication se caractérise par son caractère informel et subjectif. Les éléments non verbaux tels que les gestes, les expressions faciales, le contact visuel et l'utilisation de l'espace interpersonnel sont utilisés pour transmettre des messages et des significations plus profondes. Cette approche de communication n'est pas formulée explicitement, mais transmet les messages par les signaux non verbaux, les connotations, les non-dits et le silence. La compréhension de l'environnement social et relationnel est cruciale pour une interprétation précise des messages. Selon les critères d'Edward Hall, les pays asiatiques comme la Chine, le Japon et la Corée sont catégorisés par la culture à contexte riche. La culture coréenne, qui valorise et respecte la réputation de chacun, présente de nombreuses caractéristiques d'une culture hautement contextuelle. En Corée, le concept de « Nunchi » (눈치) est considéré comme important pour comprendre les implications de la communication (Jaehong Heo et al., 2012). En effet, le terme « Nunchi » est difficile à traduire directement en français, car il représente un concept culturel coréen unique. Le « Nunchi » fait référence à la capacité de lire l'atmosphère et de comprendre les sentiments non exprimés des autres. Le « Nunchi » implique d'être attentif aux signaux non verbaux, de lire entre les lignes et de comprendre les sous-entendus. C'est une façon subtile de communiquer et de comprendre les intentions des autres. Dans la culture coréenne, avoir un bon « Nunchi » est considéré comme une qualité précieuse et compétente pour maintenir des relations harmonieuses et éviter les conflits. Dans le contexte des Français, qui valorisent l'expression d'opinions, l'argumentation et l'échange d'opinions, le code de communication des Coréens peut sembler indirect et subtil, ce qui peut conduire à des malentendus dans la relation franco-coréenne. Dans notre recherche sur le terrain, nous examinons de manière approfondie

comment les caractéristiques des deux cultures interagissent en nous appuyant sur notre compréhension du contexte culturel.

1.3. Transformation du monde travail coréen

Au cours des 50 dernières années, l'économie coréenne a connu une transformation spectaculaire à la fois sur les plans économique, social et culturel. Cependant, la croissance des entreprises coréennes a connu un ralentissement progressif, allant même jusqu'à une croissance négative pour les grandes entreprises en 2012. Ce phénomène a marqué le début d'une ère de faible croissance pour l'économie coréenne. Dans cette nouvelle réalité économique, les stratégies d'entreprise qui se concentrent sur l'efficacité et l'innovation, en mettant l'accent sur un fort collectivisme et le sacrifice des membres de l'organisation, ont montré leurs limites. Le dynamisme autrefois porté par l'innovation et l'optimisme a considérablement diminué, et les pratiques managériels en Corée ont été contraintes d'évoluer (Youngho Cho et al., 2007).

Face à un environnement des affaires en constante évolution, de nombreuses entreprises en Corée tentent d'améliorer leurs pratiques et leur culture organisationnelle. Selon le livre de Cheolyeoung Kim (2018), l'obstacle majeur auquel sont confrontées les entreprises coréennes est la culture coercitive basée sur une structure verticale et hiérarchique. Ces recherches insistent sur l'importance d'établir une culture horizontale axée sur le respect des membres de l'organisation au sein de l'entreprise. Les entreprises considèrent la transition vers une culture horizontale comme une priorité, et prennent des mesures pour introduire des systèmes tels que la simplification des titres pour y parvenir⁷. Un expert des ressources humaines, Lim explique que la récente réforme de la culture d'entreprise coréenne est une mesure d'auto-sauvetage pour leur survie face à la crise de l'industrie manufacturière⁸. Les entreprises coréennes cherchent à se transformer en une industrie à haute valeur ajoutée, mais rencontrent des difficultés pour obtenir un avantage concurrentiel avec le système de commandement vertical existant. Byeon, un autre expert en ressources humaines, souligne que les entreprises se transforment pour répondre à l'évolution des habitudes des clients dans un marché incertain. Il affirme également

7 Hyungrae Kim, « 수평적 조직문화, 사회 전반 확산 ... 'OO 님 호칭' 신선한 바람 », 13/02/2023, <https://www.ceomagazine.co.kr/news/articleView.html?idxno=31463>

8 Taehee Lee, « 취업포털 전문가 3인이 바라본 '대한민국 기업문화 변화' », (11, 2016), <https://www.fnnews.com/news/201611031026379729>

que l'introduction d'une culture horizontale est une démarche visant à améliorer les performances en augmentant l'efficacité du travail. De plus, l'étude de Cheolyeoung Kim (2018) affirme que la clé de ce changement culturel au sein de l'entreprise réside dans une évolution de la perception de la direction et un « changement de leadership », favorisant la liberté de pensée et d'action pour les talents créatifs, en abandonnant les structures hiérarchiques traditionnelles.

En outre, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée apparaît comme un problème majeur dans le monde du travail coréen. Les longues heures de travail, résultant de l'importance accordée au dévouement individuel et aux sacrifices pour l'organisation, ainsi que les pressions sociales liées à la réussite professionnelle, ont entraîné un déséquilibre entre ces deux sphères. En effet, lors d'une période de croissance rapide dans le monde des affaires, il était fréquent que les employés soient encouragés à travailler dur, à faire preuve de discipline et à se dévouer pleinement à leur travail afin de contribuer au succès de leur entreprise. Dans l'évaluation de la qualité de vie de l'OCDE de 2016, la Corée a été classée au 28^e rang sur 38 pays étudiés⁹. Les Coréens ont été classés derniers en termes d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ce qui explique le niveau de stress élevé auquel ils font face dans leur vie quotidienne.

À mesure que le développement économique ralentit, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée gagne en importance (Jinsook Kim et al. 2019). Les études de Jinsook Kim et al. (2019) portant sur l'impact de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée sur la motivation, la satisfaction au travail et les comportements innovants, a démontré que trouver un juste équilibre entre les responsabilités professionnelles et personnelles peut avoir des effets positifs. En effet, une intensité de travail appropriée combinée à une vie équilibrée peut contribuer à accroître la satisfaction au travail, ainsi qu'à améliorer l'efficacité et les performances professionnelles en favorisant un environnement de travail productif et épanouissant. De plus, de nombreuses études (Younggeum Jeong, 2013 ; Yoojun et al., 2017 ; Yoonjin An, 2020) ont examiné l'impact des politiques et pratiques favorables à la famille sur la satisfaction et l'engagement des salariés au travail. Ces études suggèrent que la mise en place de mesures favorables à la vie personnelle et familiale au sein de l'entreprise peut augmenter l'engagement des employés, réduire la fuite des talents et contribuer à la rétention des femmes dans leur emploi.

9 Seongpil Jeon, « 韓, OECD 삶의 질 평가 '환경' 일과 삶의 균형' 부문 최하위권 », 05/06/2016. https://www.chosun.com/site/data/html_dir/2016/06/05/2016060500454.html

Les entreprises coréennes font face à des changements dans leurs modes de travail, leurs valeurs, normes et leurs modes de pensée. Elles cherchent à adopter des pratiques qui leur conviennent, mais cela entraîne également divers problèmes. Par exemple, les entreprises coréennes s'inspirent de la culture horizontale occidentale, reconnaissent l'importance de l'adopter et explorent diverses stratégies pour y parvenir. Cependant, dans le livre de Michael Prentice (2023), intitulé « *Super corporate* », abordant un modèle souhaitable d'entreprise coréen qui renverse la hiérarchie, l'auteur explique que l'introduction précipitée de systèmes culturels horizontaux occidentaux dans leur recherche de déhiérarchisation, peut en réalité entraîner une série de problèmes. Selon Michael Prentice (2023), les cadres plus âgés, qui occupent souvent des postes de pouvoir, peuvent être perçus comme des obstacles et être critiqués lorsqu'ils ne s'alignent pas sur cette culture horizontale, même s'ils ont accumulé une expertise considérable tout au long de leur carrière. En outre, dans certaines entreprises, la tentative de modifier le système de titres n'a pas réussi à instaurer une culture horizontale. Cela peut provoquer une confusion croissante et une incertitude quant aux responsabilités professionnelles, ce qui conduit finalement à un retour au système de titres précédent. Les recherches de Pyeonggu Baek (2020) mettent en évidence que l'introduction d'un système de titres horizontal sans changer la mentalité des membres de l'organisation peut entraîner une augmentation des tensions entre les différentes générations au sein de l'organisation.

Les pratiques des entreprises coréennes visant à réduire les heures de travail et à introduire des systèmes de travail flexibles pour garantir l'équilibre entre travail et vie personnelle des employés peuvent également entraîner certains problèmes. Selon les recherches Hayoung Noh (2019), l'absence d'une définition claire des « heures de travail » peut augmenter l'intensité du travail, réduisant ainsi les heures de repos des employés pendant la journée. Cela peut générer une pression accrue, un stress et une diminution de la qualité de vie au travail. De plus, pour se conformer aux normes de réduction du temps de travail établies par le gouvernement¹⁰, les entreprises ont tendance à réduire les heures de travail des salariés en contrat à durée déterminée, passant de 49 heures à 33,9 heures par semaine, au lieu de réduire la durée de travail des salariés en contrat à durée indéterminée. Malheureusement, cela entraîne une baisse des salaires pour les travailleurs en contrat à durée déterminée et affaiblit encore leur qualité de vie.

Les entreprises coréennes traversent un processus complexe de transition vers un nouveau modèle de management. De nombreuses entreprises coréennes cherchent à améliorer les

¹⁰ Le 20 mars 2018, le gouvernement coréen a réduit la durée légale du travail de 68 heures à 52 heures, incluant les week-ends.

pratiques et la culture organisationnelle, mais en réalité, beaucoup d'entre elles échouent à le faire. D'après l'expert en ressources humaines, Songmin Son (2023), cela s'explique par le fait que ces entreprises se concentrent uniquement sur l'imitation d'exemples externes du modèle occidental, sans accorder la priorité à la clarification de leur propre culture organisationnelle¹¹. En effet, les entreprises ne sont pas des entités isolées, elles sont influencées par leur environnement, y compris le contexte historique et culturel du pays dans lequel elles opèrent. Ainsi, la culture d'une entreprise évolue en fonction des valeurs et des croyances des membres qui la composent. Les concepts d'organisation horizontale et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée que demande la jeune génération coréenne d'aujourd'hui s'inscrivent dans le contexte social et culturel de la Corée, qui peut différer du mode de travail occidental.

Selon les études de d'Iribarne (2022), au sein d'une même sphère culturelle, nous pouvons trouver des continuités dans les concepts sur l'exercice du pouvoir, les relations sociales et la prise de décision, ce qui distingue nos propres caractéristiques culturelles des autres sociétés. Afin de s'adapter à la culture coréenne où les expatriés français sont arrivés, une compréhension à la fois des valeurs qui évoluent, ainsi que les valeurs permanentes est nécessaire. Les croyances partagées et les valeurs fondamentales qui persistent au sein d'une culture apportent une spécificité à celle-ci, tandis que les jeunes générations insufflent une nouvelle dynamique à cette culture.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons approfondi notre compréhension des relations de travail interculturels entre les Français et les Coréens à partir de la littérature existante. Même si les relations économiques et les échanges entre la France et la Corée sont florissants depuis les années 1980, les recherches sur les relations de travail franco-coréennes se font encore attendre, la dernière étude menée par Marc Bosche en France datant de 1991 et celle de Taesik Rhee en Corée de 2005. En passant en revue ces études sur le management franco-coréen, nous avons pu comprendre les interprétations des Coréens et des Français sur les modes de travail de chacun, ainsi que les différentes caractéristiques culturelles et les stéréotypes des Coréens. Cependant,

11 Songmin Son, « k 기업 조직문화 개선, 몇 년을 해도 안되는 까닭은... », 16/05/2023, <https://www.hankyung.com/article/202305167533i>

les résultats des analyses de ces études sont datés et se contentent d'identifier différentes caractéristiques des cultures, sans permettre une exploration approfondie des normes culturelles sous-tendant le comportement de chacun.

Nous avons examiné ensuite les recherches sur le management français et le management coréen, qui ne se penchent pas sur la relation franco-coréenne ou le croisement des deux cultures. Elles nous ont permis d'approfondir notre compréhension des références culturelles françaises et coréennes en milieu professionnel. La recherche de d'Iribarne et de son équipe (2022) met en lumière les représentations culturelles des Français dans le monde du travail en France. Ces représentations incluent la peur d'une forme de servilité et le respect de la logique du métier, qui sont des éléments clés pour comprendre la manière de travailler à la française.

Les repères culturels et les modes de travail des Coréens se sont formés dans le contexte culturel coréen. Pendant la période de redressement économique après la guerre de Corée dans les années 60, les entreprises coréennes ont développé un fort sentiment d'identité collective reposant sur la solidarité, ce qui a stimulé l'engagement des employés envers l'organisation et facilité une exécution rapide des tâches (Jangcheol Shin, 2015). Le rôle de leader en Corée est influencé par les principes confucianistes traditionnels, qui exigent que le leader soit à la fois respecté pour sa position et admiré pour ses qualités personnelles, telles que la moralité, la sagesse et le charisme (SeungWan Kang, 2013).

En outre, les codes de communication diffèrent entre la Corée et la France, avec une préférence en Corée pour les signaux non verbaux et les expressions indirectes pour exprimer le désaccord, tandis que dans le contexte français, l'échange direct d'opinions et de pensées est privilégié. De plus, face au ralentissement de leur croissance économique et un environnement changeant, les entreprises coréennes s'engagent dans des ajustements organisationnels et des évolutions culturelles (Jinsook Kim et al., 2019). Ces adaptations incluent des révisions des structures hiérarchiques, la réduction des heures de travail et des ajustements dans les rôles des dirigeants pour répondre aux nouveaux besoins des entreprises coréennes.

En nous basant sur ces connaissances sur le management franco-coréen, nous cherchons à décoder les interprétations réciproques dans notre recherche en tenant compte du contexte culturel de chaque partie. Dans les analyses de résultats de notre thèse, nous explorons de près les logiques culturelles des Coréens pour examiner les aspects qui n'ont pas encore été abordés dans nos entretiens.

Chapitre 2. Déterminants des comportements d'adaptation des expatriés

Dans notre étude, nous nous concentrons sur les interactions entre les Français et les Coréens, en explorant la rencontre de ces deux cultures. Nous cherchons à examiner comment les différences culturelles peuvent influencer la façon dont les expatriés français et leurs collègues coréens interprètent les comportements les uns des autres. En comprenant ces dynamiques interculturelles, notre objectif ultime, ainsi, est d'identifier des stratégies d'adaptation pour les expatriés français.

A cette fin, ce chapitre se concentre sur l'analyse des déterminants susceptibles d'influencer le comportement d'adaptation des expatriés. Ces déterminants peuvent être des variables entraînant des changements dans leurs stratégies d'adaptation. Dans un premier temps, nous examinons d'abord la définition d'expatrié pour comprendre le profil des expatriés français qui font l'objet de notre étude (2.1). Nous cherchons également à comprendre les défis culturels auxquels les expatriés sont confrontés en examinant les recherches antérieures sur l'adaptation interculturelle dans le contexte de l'expatriation. Nous nous concentrons ensuite sur les recherches portant sur les relations entre siège social et filiales (2.2.). En effet, la relation entre le siège social et les filiales peut créer un effet de domination, qui peut varier en fonction du niveau de développement économique du pays et de la position de pouvoir de la filiale par rapport au siège.

À partir de notre compréhension de ces facteurs, notre analyse du terrain repose sur le contexte des relations entre les sièges sociaux et les filiales des entreprises constituant l'échantillon de notre étude. Ainsi, nous approfondissons notre compréhension des profils des expatriés en vue de promouvoir des stratégies d'adaptation dans le monde du travail franco-coréen.

2.1. Adaptation des expatriés face aux défis interculturels

Au fur et à mesure que les entreprises se mondialisent depuis les années 1990, l'expatriation est devenue un moyen efficace de soutenir l'internationalisation des activités des entreprises. Au fil du temps, les objectifs de l'expatriation sont devenus plus diversifiés, et les profils des expatriés se sont également élargis pour répondre aux besoins changeants des organisations et des marchés mondiaux (Barabel et Meier, 2018). Alors qu'auparavant, le flux de mobilité des salariés se faisait principalement pour transmettre des connaissances et de l'expertise dans les pays émergents, il était courant de sélectionner des cadres expérimentés dotés de compétences en gestion pour renforcer le contrôle sur les activités des filiales. Toutefois, aujourd'hui, il se concentre de plus en plus sur le développement de talents mondiaux et l'harmonisation des pratiques à l'échelle internationale, les opportunités s'étendent de plus en plus aux salariés de la jeune génération (Barabel et Meier, 2018). Les recherches sur l'expatriation ont abouti à un corpus de recherche conséquent dans le domaine du management. Ainsi, des outils pratiques RH ont également été développés en lien avec les problématiques de mobilité internationale. Parmi les études couvrant divers aspects de l'expatriation, nous nous concentrons spécifiquement sur celles qui examinent l'adaptation des expatriés sous l'angle interculturel, sur lesquelles nous nous focalisons dans notre recherche.

A) Définitions de l'expatrié

Les recherches de Haslberger (2005) soulignent que les différents chercheurs (Cleveland et al., 1960 ; Copeland et Griggs, 1985 ; Lay, 1925) ont utilisé le terme « expatrié » pour faire référence aux individus occidentaux qui ont résidé à l'étranger à divers moments de l'histoire. Initialement, le terme « expatrié » est utilisé pour la première fois au XVIIe siècle pour désigner les « pionniers » qui ont quitté un pays pour vivre ailleurs, sans intention de revenir. Il pouvait également faire référence à ceux qui avaient renoncé à leur allégeance ou qui avaient été exilés (McNulty et Brewster, 2017). Aussi, ce terme a été utilisé comme synonyme de « migrant » et, à mesure que les activités commerciales des entreprises s'internationalisent, il a été élargi pour englober les personnes voyageant à travers le monde pour travailler. Il a été utilisé de manière incohérente dans des recherches antérieures, ce qui a entraîné des problèmes d'incompatibilité et un manque de clarté dans les recherches (McNulty et Brewster, 2017).

Les recherches de McNulty et Brewster (2017) ont donc restreint le champ d'application du concept d'expatrié pour clarifier cette terminologie en introduisant le concept d'expatrié

d'affaires, traduit de l'anglais « *business expatriate* ». Ils ont identifié quatre conditions limites dans lesquelles le concept d'expatrié d'affaires s'appliquerait ou non, afin de définir de manière précise le concept de l'expatrié d'affaires. La première condition sous laquelle le concept s'appliquera ou non en relation avec la recherche en gestion internationale des ressources humaines est que l'expatrié d'affaires doit être employé par l'organisation. La deuxième condition stipule que la durée du séjour à l'étranger de l'expatrié d'affaires est déterminée en fonction de l'objectif du séjour temporaire dans le pays d'accueil, indépendamment de la durée réelle de son emploi là-bas. De plus, les expatriés doivent être des non-citoyens, y compris les ressortissants du pays d'origine. Cette règle s'applique également aux résidents permanents qui sont en processus de demande de nationalité, car ils sont toujours considérés comme des expatriés jusqu'à ce qu'ils l'obtiennent. La quatrième condition est la conformité réglementaire transfrontalière (juridique) exigée par l'emploi au sein de l'organisation, en combinaison avec la non-citoyenneté.

Les recherches de McNulty et Brewster (2017) définissent les expatriés d'affaires en deux types : ceux qui ne sont pas envoyés par les organisations (SIEs) et ceux qui le sont (AEs). Les expatriés non envoyés par les organisations (SIEs) peuvent être sous-catégorisés en trois types distincts : Les personnes expatriées en mission locale (LOPATs), les personnes mutées à titre permanent (PTs), les dirigeants étrangers occupant des postes de direction locale (FELOs). Les expatriés envoyés par les organisations (AEs) sont catégorisés en cinq sous-types spécifiques en fonction de leur objectif et de leur pays d'origine : les ressortissants du pays d'origine (PCNs), les ressortissants de pays tiers (TCNs), les personnes impatriées, les personnes affectées à court terme dans une période de 1 mois à 12 mois (STAs) et les expatriés originaires du pays d'accueil (EHCOs)¹². Chaque catégorie d'expatriés peut se voir confier des rôles spécifiques au sein de l'organisation qui les emploie, ce qui peut avoir un impact sur leur motivation et leur engagement.

La plupart des expatriés français analysés dans notre étude sont des profils envoyés par le siège en France pour superviser des filiales à l'étranger. Ils sont souvent des cadres nationaux de la maison mère (PCNs) ou des cadres mutés après avoir travaillé dans d'autres agences asiatiques ou sur d'autres continents. Cependant, certains expatriés affichent des parcours professionnels exceptionnels. Certains expatriés sont restés en Corée après la fin de leur mandat initial en transformant leur statut en expatriés auto-initiés (SIEs ; non assigné par une organisation), qui

12 Les expatriés (EHCO) possèdent la nationalité du pays d'accueil, mais sont résidents permanents de leur pays d'origine.

ne sont pas assignés par une organisation. Il existe également des cas où certaines personnes travaillent pour une entreprise française en Corée pendant une longue période en tant que expatriés auto-initiés (SIEs), puis reviennent en France, trouvent un emploi au siège social et sont à nouveau envoyées en tant qu'expatriés dans la filiale coréenne. En conséquence, la catégorie à laquelle appartient un expatrié peut varier en fonction des besoins de l'entreprise ou des circonstances individuelles, qui peuvent agir comme des variables influençant sa motivation et sa stratégie d'adaptation.

B) Définition de l'adaptation

Il nous faut également nous pencher sur la définition d'adaptation afin de comprendre les défis de l'adaptation auxquels les expatriés sont confrontés lorsqu'ils travaillent dans un contexte culturellement différent. L'adaptation des expatriés a été étudiée depuis longtemps par les chercheurs et son importance s'est accrue avec l'expansion des activités internationales des entreprises. En effet, les recherches sur l'adaptation de l'expatrié peuvent varier en fonction de la manière dont le concept d'adaptation est défini. Les études de Berry, Kim et Boski (1988) reposant sur les acculturations psychologiques des immigrants soulignent que l'adaptation peut être appréhendée à la fois comme un état et un processus. Le « processus » représente les changements qui se produisent dans le système, tandis que « l'état » fait référence aux différents types d'adaptations qui résultent de ces changements. Les stratégies d'adaptation qui correspondent aux « processus » peuvent prendre de nombreuses formes, ce qui entraîne une variété d'adaptations observables qui relèvent de « l'état ». Ainsi, Berry (1976) explique que l'ajustement est l'une des trois principales stratégies d'adaptation, les deux autres étant la compensation et le retrait. L'ajustement fait référence aux changements de comportement qui se produisent pour réduire les conflits entre l'individu et son environnement. Selon les recherches menées par Haslberger et ses collègues (2009), il est également soutenu que l'ajustement est un processus par lequel un individu répond aux changements de son environnement, tandis que l'adaptation découle de l'expérience d'une crise environnementale. Dans leurs définitions, l'adaptation est un concept plus large qui englobe tous les processus d'ajustement visant à rééquilibrer la situation.

Harrison et ses collègues (2004) adoptent une perspective différente sur l'adaptation et l'ajustement de l'expatrié. Selon leurs recherches, ils définissent l'adaptation comme un processus à sens unique dans lequel les individus ajustent leur comportement pour s'adapter à leur nouvel environnement. En revanche, l'ajustement se réfère à un état psychologique et à un

processus expérientiel qui se produit en raison de changements temporaires et attendus dans l'environnement. Toutefois, il est fréquent d'utiliser les termes d'adaptation et d'ajustement de manière interchangeable dans la littérature. S'appuyant sur la distinction entre ajustement et adaptation proposée par Harrison et ses collègues (2004), la thèse de Goiseau (2020) analyse l'ajustement des expatriés qui englobe la manière dont ils adoptent, se conforment ou refusent d'accepter les références culturelles du pays d'accueil en intégrant une approche de « *sensemaking* ». Ces recherches mettent en évidence que lorsque les expatriés sont confrontés à de nouveaux faits ou expériences incompatibles avec leurs connaissances existantes, ils créent du sens en élaborant de nouvelles significations par le processus de « *sensemaking* ». Ainsi, afin de s'adapter à un nouvel environnement, les expatriés négocient leur propre cadre culturel, qui peut parfois entrer en conflit avec les références culturelles du pays d'accueil.

Dans notre thèse, nous reconnaissons que l'adaptation des expatriés est un processus expérientiel plutôt qu'un état statique. Cependant, le titre de notre thèse utilise le terme « adaptation » pour aborder les difficultés que peuvent rencontrer les expatriés français lors de leur installation en Corée. En effet, dans notre recherche, nous nous concentrons sur l'impact des cadres culturels des expatriés français sur leurs interactions avec les acteurs locaux, plutôt que d'analyser en détail le processus expérientiel des expatriés français du point de vue français. En d'autres termes, nous cherchons à observer la rencontre des perspectives des deux cultures à un moment donné, et non de manière longitudinale. À cet égard, nous utilisons le terme d'adaptation pour analyser les interactions interculturelles de manière bilatérale entre les Français et les Coréens.

C) Différents modèles de l'ajustement des expatriés

La question de l'adaptation des expatriés suscite l'étude de nombreux modèles visant à fournir des orientations et des stratégies efficaces. Parmi ces modèles figurent celui de Black et Mendenhall et Oddou (1991), le modèle en forme de U de Lysgaard (1955), le modèle de Grove & Torbiörn (1985), ainsi que le modèle de Gudykunst et Hammer (1988). L'objectif de notre thèse n'étant pas d'analyser les éléments liés au processus d'adaptation des expatriés, nous n'aborderons pas tous les éléments détaillés du modèle, mais nous l'introduisons dans le sens d'une compréhension générale des champs théoriques.

Le modèle en forme de U de Lysgaard (1955) a été largement étudié dans la littérature académique en offrant une structure conceptuelle claire qui décrit les différentes phases que les

expatriés traversent lorsqu'ils s'adaptent à une nouvelle culture. Selon le modèle de Lysgaard (1955), l'ajustement culturel suit une courbe en forme de U. Au début, lorsqu'un individu arrive dans une nouvelle culture, il peut vivre une étape de choc culturel. L'individu commence alors progressivement à s'adapter à la nouvelle culture. Ils acquièrent une meilleure compréhension et appréciation de la culture locale, développent des compétences interculturelles et se sentent plus à l'aise dans leur nouvel environnement. Cette étape est appelée étape d'ajustement. Enfin, les individus atteignent le stade de la maîtrise à mesure qu'ils continuent de s'immerger dans la culture locale et d'interagir avec les membres de cette culture. Les quatre étapes de l'ajustement culturel sont généralement décrites comme suit : la « lune de miel », le « choc culturel », l'« ajustement » et la « maîtrise ».

Ainsi, Grove et Torbiörn (1985) ont proposé un modèle cognitif de l'ajustement qui intègre les aspects comportementaux et cognitifs. Ce modèle permet de comprendre l'adaptation interculturelle au-delà du niveau des symptômes, en se focalisant sur la psychologie cognitive et motivationnelle des individus impliqués dans le processus d'ajustement. Selon le modèle de Grove et Torbiörn (1985), pour réussir à s'adapter à un nouvel environnement, il est essentiel que les individus améliorent la clarté de leur modèle de pensée et rendent leur comportement applicable dans ce nouvel environnement, dépassant ainsi le simple niveau de pertinence.

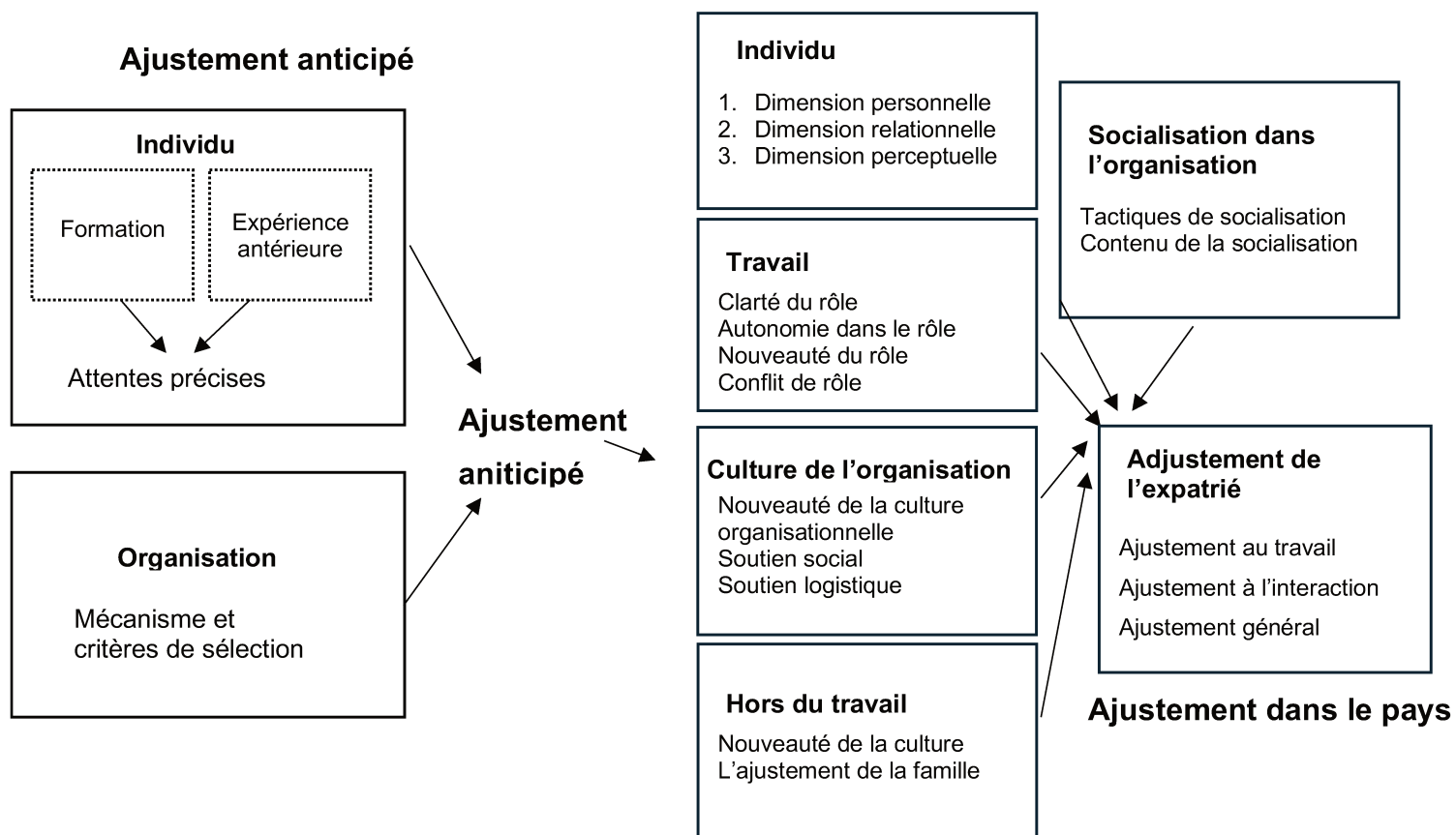
Ensuite, le modèle de Gudykunst et Hammer (1988) met l'accent sur l'anxiété, les émotions, l'incertitude et les facteurs cognitifs lorsqu'il s'agit de s'adapter à un nouvel environnement. Selon ce modèle, les individus peuvent ressentir de l'anxiété et des émotions négatives lorsqu'ils sont confrontés à l'incertitude dans un nouvel environnement. Cette théorie souligne donc l'importance de réduire l'anxiété de communication lors des interactions interculturelles, car une anxiété accrue peut entraver la capacité des individus à s'adapter à un nouvel environnement culturel. En la réduisant, les individus peuvent améliorer leurs compétences communicationnelles interculturelles et favoriser une adaptation de l'expatrié. Les deux modèles de Grove et Torbiörn (1985) et Gudykunst et Hammer (1988) cherchent à expliquer comment les individus réagissent et s'adaptent aux différences culturelles en se concentrant sur des variables psychologiques, et en utilisant la distinction entre cognitions et émotions.

Contrairement aux modèles de Grove et Torbiörn (1985) et de Gudykunst et Hammer (1988), les recherches de Black (1988) ont élaboré un modèle intégrant à la fois les cognitions et les émotions. Ce modèle considère ces éléments dans une gamme ajustée et non ajustée, faisant référence à une variété d'expériences cognitives et émotionnelles qui peuvent être gérées ou

régulées pendant le processus d'adaptation (Haslberger, 2005). Le modèle d'ajustement international développé par Black, Mendenhall et Oddou en 1991 a acquis une grande renommée en tant que fondement théorique pour comprendre l'adaptation des expatriés. Selon les recherches de Black, Mendenhall et Oddou (1991), l'ajustement interculturel désigne « le degré de confort psychologique d'une personne face à plusieurs aspects d'un nouvel environnement ». Il s'agit d'un état dans lequel les expatriés qui vivent une nouvelle culture découvrent une harmonie psychologique intérieure. Selon les recherches de Black (1988), l'adaptation interculturelle s'articule autour de trois axes : au travail, à l'interaction et en général. L'adaptation au travail concerne l'encadrement, les responsabilités et les performances professionnelles ; l'adaptation à l'interaction se traduit par la qualité des interactions et des échanges avec les membres de la communauté d'accueil, au travail et en dehors du travail ; Quant à l'adaptation générale, elle concerne les conditions de vie au cœur du pays d'accueil.

Black, Mendenhall et Oddou (1991) distinguent le mode d'ajustement (adaptation de l'individu au changement de rôle), et le degré d'ajustement (harmonie entre les besoins individuels des individus et les exigences au travail). L'écart entre les attentes et la réalité influence ce degré d'ajustement. Des recherches ultérieures se sont principalement axées sur les facteurs influençant ce degré et non les modes d'ajustement. Ainsi, le modèle de Black et ses collègues mettent en liens les antécédents d'ajustement et les facettes de l'ajustement, en les catégorisant comme suit : « les ajustements anticipés » au niveau individuel et organisationnel, ainsi que « les ajustements dans le pays » au niveau individuel, professionnel, social dans l'organisation, culture organisationnelle et en dehors du travail. Les chercheurs ont utilisé cette typologie comme base pour explorer divers aspects de l'adaptation des expatriés. De récentes recherches ont été menées sur l'impact des variables personnelles des expatriés, à savoir l'expérience antérieure, le soutien familial, ainsi que l'identité des expatriés, celles-ci se focalisant seulement sur le point de vue des expatriés.

Figure 2. 1. Modèle de l'ajustement international Black, Mendenhall & Oddou (1991)



D) Limites des modèles existants

Chaque modèle d'adaptation des expatriés est sujet à diverses critiques, notamment le manque de prise en compte des boucles de rétroaction (Haslberger, 2005). Cela signifie qu'ils ne considèrent pas les interactions dynamiques entre l'expatrié et son environnement d'accueil, ni les effets cumulatifs des expériences vécues. Ainsi, le modèle de Black, Mendenhall et Oddou (1991) est critiqué pour sa linéarité (Haslberger, 2005). Ce modèle suppose une relation causale linéaire entre les variables, ce qui peut ne pas représenter adéquatement la complexité des phénomènes du monde réel. L'étude de Haslberger (2005) explore les lacunes du modèle linéaire de Black en mettant en évidence cinq facteurs clés : l'irréversibilité, la bifurcation, l'effet papillon, l'attracteur étrange¹³ et l'ordre dans les fluctuations. Ces facteurs expliquent que l'expérience d'un expatrié peut être très complexe et imprévisible, avec des tournants, des effets papillon et des variables inattendues qui peuvent influencer les comportements des expatriés de manière significative.

13 Cela fait référence à un concept venant de la théorie du chaos, un attracteur étrange est une structure géométrique apparaissant dans les systèmes dynamiques non linéaires. Ainsi, certains phénomènes déterministes, peuvent présenter des comportements très sensibles aux conditions initiales, rendant leur évolution imprévisible à long terme.

De plus, les études ultérieures portant sur l'ajustement des expatriés selon le modèle de Black, Mendenhall et Oddou (1991) se concentrent souvent sur l'analyse de l'impact des antécédents sur le mode d'ajustement des expatriés à l'aide d'échelles quantitatives. Les analyses sur l'ajustement des expatriés face à la culture de pays d'accueil sont menées par auto-évaluation d'une manière unilatérale du point de vue des expatriés. Les recherches de Haslberger et Brewster (2009) remettent en question le modèle précédent, affirmant qu'il pourrait y avoir des différences dans la perception entre les expatriés et les observateurs locaux concernant leur niveau d'adaptation. Les expatriés peuvent avoir l'impression de s'être bien adaptés à leur nouvel environnement, mais les critères d'évaluation de l'adaptation peuvent varier entre les expatriés eux-mêmes et les personnes du pays d'accueil. Haslberger et Brewster (2009) soutiennent l'idée d'intégrer des facteurs externes tels que les perspectives de ceux qui les entourent dans l'évaluation de l'adaptation des expatriés. Cela contribue non seulement à réduire les biais potentiels associés à l'auto-évaluation subjective, mais permet également une interprétation qui capture de multiples perspectives. Dans notre étude, en nous appuyant sur la perspective de Haslberger et Brewster (2009), nous estimons qu'il est possible que les expatriés aient une perception différente de leur propre adaptation par rapport à celle des observateurs locaux. Les références culturelles de chacun, qui agissent comme un filtre pour interpréter ses expériences, peuvent conduire à des interprétations différentes sur l'adaptation française des expatriés, conduisant parfois à des incompréhensions et des conflits. Dans ce contexte, nous soulignons l'importance de ne pas se cantonner à une seule perspective, en l'occurrence celle des expatriés français. Il est essentiel d'adopter une approche inclusive qui intègre l'interprétation des collègues locaux pour mieux comprendre les défis de l'adaptation à la culture locale.

A) Défis interculturels de l'adaptation des expatriés

La recherche axée sur la réussite de l'expatriation se concentre sur l'analyse des stratégies qui aident à surmonter les défis liés à l'adaptation interculturelle. Lorsque les expatriés sont confrontés à une culture différente qui entre en conflit avec leurs propres normes culturelles, ils peuvent avoir des émotions négatives (Oberg, 1960). Pour décrire les difficultés d'adaptation interculturelle, de nombreuses études utilisent le terme « choc culturel ». Il fait référence à une expérience émotionnelle et intellectuelle qui se manifeste par un sentiment de dépaysement et d'incompréhension lors de la rencontre dynamique entre deux identités porteuses de cultures différentes (Cohen-Emerique, 2016) Selon les études menées par Lysgaard (1955), le terme « choc culturel » explique l'une des phases du processus d'adaptation des expatriés. Après une phase initiale marquée par l'excitation et l'enthousiasme de partir à l'étranger, les expatriés

entrent dans une crise d'adaptation. Le modèle de la courbe en U (Oberg, 1960) affirme que les expatriés passent par la deuxième étape de la courbe en U, celle du choc culturel vers un fonctionnement efficace. Le choc culturel peut entraîner une rupture du sentiment de cohérence, ce qui peut susciter des sentiments négatifs tels que le rejet, la confusion, la surprise, l'anxiété, le dégoût, l'indignation, la privation et les sentiments d'impuissance (Taft, 1977). Les études de Pedersen (1995) mettent en évidence que le processus d'adaptation des expatriés est un processus intra-individuel dans lequel les différentes étapes du choc culturel peuvent se produire de manière individuelle ou simultanée, sans nécessairement suivre une séquence linéaire.

Certains chercheurs soutiennent, au contraire, que le choc culturel peut également être une phase de transition qui permet de conduire à une prise de conscience plus profonde de nous-mêmes et à des changements dans notre perception (Adler, 1986 ; Ellingsworth 1988). L'expérience de disruption culturelle peut en effet stimuler la créativité et encourager la recherche de solutions synergiques aux problèmes (Adler, 1994 ; Barel, 2006 ; Mutabazi ; 2004). Lorsque les individus sont confrontés à des différences culturelles, cela peut remettre en question leur perception du monde et les amener à adopter de nouvelles perspectives. Les recherches de Haslberger (2005) notent que l'approche de création de sens s'appuie sur cette perspective et se concentre sur l'expérience individuelle pour donner un sens aux nouvelles expériences et établir une cohérence en vue de favoriser l'adaptation interculturelle.

La plupart des études antérieures sur l'adaptation culturelle se sont principalement concentrées sur les changements de l'émotion et l'état d'esprit des expatriés, mais ne prenant pas en compte celui des locaux. Il y a eu relativement peu de recherches sur l'adaptation des expatriés dans une perspective interculturelle, visant à identifier les facteurs culturels du pays d'accueil pouvant provoquer un choc culturel chez les expatriés sur le lieu de travail. L'émergence de l'approche culturaliste, qui valorise la compréhension des contextes culturels, appelle à une diversification des perspectives de recherche existantes qui ont étudié l'adaptation des expatriés en appliquant aux modèles standardisés selon les normes universelles (Ben Ameer, 2010). L'approche culturelle de l'entreprise reconnaît que celle-ci est une entité sociale et culturelle qui est intégrée dans un tissu social et culturel plus large, avec lequel elle interagit en permanence (Pierre de S-G, 1993). Les recherches de Ameer (2010) soulignent que l'impact des différences culturelles sur l'adaptation des expatriés doit être compris dans la dynamique de la rencontre interculturelle (Grange, 1997 ; Crétien, 2003 ; Mutabazi, 2004). En comprenant le contexte culturel, les expatriés peuvent mieux appréhender les écarts culturels qui peuvent entraîner un

choc culturel et s'immerger dans la culture locale en apportant une perspective enrichissante et complémentaire (Barel, 2006 ; Mutabazi, 2004).

Dans les recherches récentes sur l'adaptation interculturelle, on observe une tendance à examiner l'adaptation des expatriés dans une perspective plus diversifiée. Par exemple, les recherches se penchent sur le rôle des salariés locaux dans le processus d'adaptation des expatriés (Slama, 2014), l'identité sociale et l'influence des réseaux sociaux des expatriés sur leur adaptation dans le pays d'accueil (Guo et al., 2021) ainsi que l'impact d'une identité commune au sein d'un groupe sur les relations avec les expatriés (Peltokorpi, 2020), et bien d'autres.

Selon les études de Peltokorpi (2020), la catégorisation sociale est principalement supposée avoir un impact négatif sur le comportement prosocial des employés locaux envers les expatriés. Cependant, l'identité partagée au sein du groupe joue un rôle médiateur dans la réduction des préjugés entre les expatriés, qui sont classés comme un hors-groupe, et les employés locaux, qui font partie du groupe interne. L'augmentation des interactions sociales positives et coopératives entre les employés locaux et les expatriés peut renforcer l'identification organisationnelle et atténuer le sentiment d'aliénation des expatriés en tant que membres d'un groupe externe. En ayant des interactions sociales plus fréquentes avec les expatriés, les employés locaux ont plus d'occasions d'en apprendre davantage sur les expatriés personnellement, ce qui permet aux employés locaux de considérer les expatriés davantage comme « l'un de nous » plutôt que « l'un d'entre eux » (Gaertner et al., 1993). Ainsi, les études de Slama (2014) reposant sur le rôle des salariés locaux dans l'adaptation des expatriés, soulignent que les cadres locaux contribuent au processus de l'adaptation des expatriés. Les salariés locaux interviennent dans la phase d'adaptation de l'expatrié au nouvel environnement en évaluant, acceptant ou rejetant, facilitant ou gênant, accompagnant ou désolidarisant l'expatrié.

Les recherches de Guo et al. (2021) explorent l'impact des réseaux et de l'identité sociale de l'expatrié dans le pays d'accueil sur l'adaptation interculturelle à travers l'étude de cas des trois entreprises internationales en Chine. Leur étude analyse les démarches des expatriés en les classant des profils des expatriés en expatriés auto-initiés (SIE : self initiated expatriate en anglais) et expatriés affectés par l'organisation (OE : organizational expatriate en anglais), car le but du séjour peut influencer leur motivation et leur comportement. Selon leurs résultats, la construction d'un réseau était considérée par les expatriés auto-initiés (SIE) comme un

investissement à long terme et un actif immatériel sur lequel on pouvait compter pour de futures opportunités d'emploi. Les expatriés auto-initiés ont apprécié les avantages de l'expérience en Chine et de l'assimilation à la culture locale, ainsi que l'offre d'opportunités d'apprendre comment travailler dans la région et développer leur carrière. En revanche, les expatriés affectés par l'organisation (OE) considèrent qu'une coordination et une réalisation réussies des missions internationales peuvent offrir des opportunités de croissance et de promotion au sein de l'entreprise. De plus, les expatriés auto-initiés (SIE) occupent principalement des postes de direction de niveau intermédiaire à inférieur, ce qui les rend à l'aise pour communiquer et établir des relations avec les employés locaux. En revanche, les expatriés affectés par l'organisation (OE), qui occupent généralement des postes de direction supérieure, ont une interaction limitée avec le personnel local dans le pays d'accueil. Leur priorité est souvent la communication au sein de l'organisation, servant de lien entre les filiales et le siège. En conséquence, les expatriés affectés par l'organisation (OE) sont plus familiers avec la culture et les pratiques de l'entreprise, tandis que les expatriés auto-initiés (SIE) ont une meilleure compréhension de la culture du pays d'accueil que des normes organisationnelles.

Ce qui est intéressant dans leur étude, c'est qu'ils ont examiné les interprétations des employés locaux envers les comportements des expatriés à travers des entretiens avec les acteurs locaux d'une manière bilatérale. Les études de Guo et al. (2021) vont au-delà des seules perspectives des expatriés en incluant également celles des employés locaux, ce qui permet d'obtenir une vision plus complète de la dynamique complexe de l'adaptation interculturelle des expatriés. Ces études ont révélé que les employés locaux ne font pas de distinction entre les expatriés affectés par l'organisation (OE) et les expatriés auto-initiés (SIE), et qu'ils sont disposés à fournir des informations et un soutien pertinent à leur rôle aux expatriés, indépendamment du profil de l'expatrié. De plus, les employés locaux ont perçu que, quels que soient les profils d'expatriés, les interactions entre les expatriés se limitaient principalement au travail et que les expatriés étaient réticents à socialiser. Selon ces études, bien que les employés locaux et les expatriés partagent des cultures organisationnelles et professionnelles, les différences culturelles nationales entravent le développement de relations approfondies entre eux.

Tableau 2. 1. Ajustement des expatriés en Chine (D'après Guo et al., 2021)

Catégories	Expatriés affectés par l'organisation (OE)	Expatriés auto-initiés (SIE)
Identité personnelle	Promotion dans l'organisation	Emploi dans le pays d'accueil dans une autre organisation
Identité relationnelle	Validation des HCNs pour l'accomplissement des rôles qui leur sont assignés par l'organisation	Validation des HCNs en tant que collègues travaillant au même niveau
Identité sociale	Perspectives des expatriés : sentiment d'exclusion, pas de sentiment d'appartenance à un groupe local Perspectives des locaux sur les expatriés : les employés locaux ont le sentiment que le groupe des expatriés existe à part.	Perspectives des expatriés : sentiment d'appartenance à un groupe local Perspectives des locaux sur les expatriés : les employés locaux ont le sentiment que le groupe des expatriés existe à part.

La revue de littérature nous a permis d'apprendre que la définition des expatriés, leurs défis d'adaptation interculturelle ainsi que les profils des expatriés, peuvent avoir un impact significatif sur la motivation et l'engagement envers l'entreprise. En outre, il est important de noter que les modèles existants d'adaptation culturelle se concentrent sur les expériences antérieures des expatriés ou sur les changements d'état psychologique, ce qui limite parfois leur perspective à celle des expatriés eux-mêmes. Les recherches antérieures portant sur l'influence du réseau que les expatriés ont établi avec les employés locaux et l'identité sociale des expatriés sur leur adaptation interculturelle ont montré comment des facteurs externes, tels que les relations avec les employés locaux, influencent l'adaptation des expatriés. Dans cette optique, afin de promouvoir les stratégies d'adaptation des expatriés, nous cherchons à analyser non seulement les difficultés auxquelles sont confrontés les expatriés, mais aussi celles de leurs collègues locaux. Cela nous permet de comprendre comment les difficultés perçues par les expatriés sont interprétées différemment par les locaux, ainsi que de déterminer si les locaux rencontrent des difficultés dans des domaines auxquels les expatriés n'ont peut-être pas pensé. En considérant à la fois la perspective des expatriés et celle de leurs collègues locaux, nous sommes en mesure de dépasser les limites des modèles existants. Cela permet non seulement de prendre en compte le bien-être émotionnel interne de l'expatrié, considéré comme une étape stable d'adaptation selon les modèles existants, mais également d'évaluer le degré d'adaptation à la culture locale perçu par les collègues.

Les interprétations des rapports au travail entre les expatriés français et les collègues coréens sont examinées à travers des questions détaillées visant à recueillir les perspectives individuelles des expatriés français et leurs collègues coréens comme ci-dessous.

Quelles sont les interprétations interculturelles des rapports au travail des expatriés français et des collègues coréens ?

1.a. Comment les expatriés français interprètent-ils les rapports au travail des Coréens ?

1.b. Comment les collègues coréens interprètent-ils le comportement des Français ?

À travers ces questions de recherche, nous cherchons à comprendre de manière approfondie les perceptions indépendantes de chaque groupe lors de la rencontre des cultures, tout en analysant les différences et les similitudes dans leurs expériences de travail interculturel.

2.2. La relation entre le siège et la filiale

Dans cette étude, notre objectif ultime est de permettre aux expatriés français de comprendre l'évolution des modèles de management coréen et de faciliter leur adaptation à la culture coréenne. En effet, les études antérieures examinées dans le premier chapitre ont analysé les différences culturelles dans les relations franco-coréennes dans un contexte général, sans prendre en compte le profil spécifique des Français ni leurs particularités. Cependant, notre sujet de recherche étant spécifiquement axé sur les interactions entre les expatriés français et leurs collègues coréens dans les filiales françaises en Corée, il est important de prendre en compte le profil des expatriés, leur statut et leur rôle dans un contexte particulier, car ces éléments peuvent influencer les dynamiques des interactions avec les Coréens. Nous passons donc en revue les recherches sur les relations entre les filiales et les sièges sociaux, qui ont le potentiel d'influencer le comportement des expatriés français et d'intervenir dans la dynamique de leurs interactions avec les collègues locaux. Enfin, en prenant en compte toutes ces connaissances liées aux facteurs déterminants des comportements d'adaptation des expatriés, nous orientons nos observations afin d'explorer les défis auxquels sont confrontés les expatriés français lors de l'adaptation interculturelle au modèle de management en Corée en évolution.

A) Différents types de relation

Les entreprises internationales créent des filiales pour étendre leurs opérations et leur présence sur des marchés étrangers (Huet, 2015). Afin d'établir un modèle de gestion des filiales performants, la relation entre le siège et filiale a été étudiée sous divers aspects, tels que le rôle

du siège dans la localisation des filiales, le mode de contrôle, les stratégies RH, etc. Les configurations organisationnelles peuvent être classées en fonction du type de relations établies entre le siège et ses filiales, déterminées par les politiques et pratiques adoptées par le siège (Grillat, 2011). De même, les objectifs de l'expatriation et le rôle des expatriés au sein des filiales à l'étranger sont également influencés par la relation entre le siège et la filiale, ainsi que par les politiques mises en place par le siège.

L'un des principaux défis du siège social dans sa relation avec les filiales réside dans sa capacité à trouver un équilibre optimal entre l'autonomie des filiales et le contrôle centralisé (Grillat, 2011 ; Huet, 2015). Afin d'établir des stratégies permettant aux entreprises internationales de gérer cette équation entre localisation et internationalisation, le modèle précurseur de EPRG a été élaboré, définissant quatre types distincts de relations entre le siège social et les filiales (Perlmutter, 1969 ; Perlmutter et Heenan, 1974) : l'ethnocentrisme, le polycentrisme, le régio-centrisme et enfin le géocentrisme.

Tableau 2. 2. Modèle EPG de Perlmutter (1969)

Catégories	Côut	Risque	Avantage
Ethnocentrisme	Planification inefficace due à un mauvais retour d'information	Manque de réactivité flexible	Organisation simple Meilleur contrôle et communication
Polycentrisme	Déchets en raison de la duplication, adaptés uniquement à une utilisation locale et une utilisation inefficace de l'expérience du pays d'origine	Trop de focalisation sur la tradition locale au lieu d'une perspective mondiale	Exploitation intense des marchés locaux Meilleures ventes grâce à une meilleure gestion locale bien informée Plus d'initiatives locales et de soutien du pays d'accueil.
Géocentrisme	Frais de voyage et de communication élevés Coûts éducatifs Temps utilisé dans la prise de décision	Distribution du pouvoir trop large et problèmes de personnel, en particulier chez les cadres internationaux	Entreprise mondiale avec un pouvoir intégré complet Produits et services de haute qualité Utilisation mondiale des meilleures ressources Engagement plus fort envers les objectifs mondiaux

Dans les études de Grillat (2011) et Amann et al. (2014), l'ethnocentrisme est décrit comme une tendance à centraliser les décisions au siège, où les filiales à l'étranger sont tenues de se conformer aux valeurs, pratiques et savoir-faire de la maison-mère, perçus comme supérieurs.

Cela se traduit par un contrôle étroit exercé par le siège sur les activités des filiales. Ainsi, l'approche polycentrique se distingue par la délégation significative de la prise de décision aux filiales. Elle reconnaît pleinement les valeurs et les pratiques des pays étrangers, ce qui se traduit par une autonomie décisionnelle importante accordée aux filiales. Les échanges d'informations entre le siège et les dirigeants locaux sont bilatéraux, dans le but de s'adapter aux contextes locaux. Ensuite, le régiocentrisme et le géocentrisme ont pour objectif de renforcer les synergies entre les pays voisins en créant une interdépendance étroite entre les différentes unités de la multinationale. Cela se fait en décentralisant les décisions stratégiques vers des sièges régionaux ou globaux, qui établissent leurs propres critères d'évaluation.

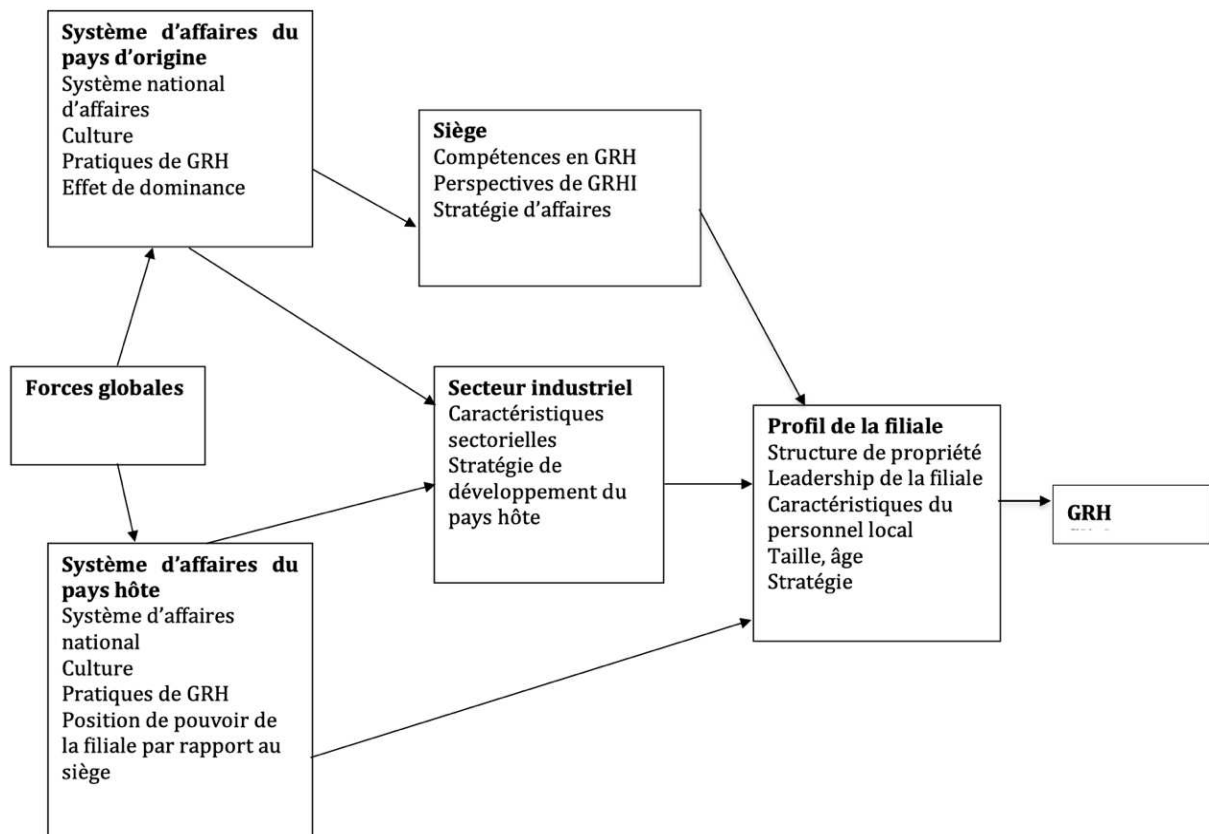
Selon cette grille d'analyse, les études de Grillat (2011) ont examiné les pratiques de gestion internationale des ressources humaines (GIRH) de quatorze multinationales entreprises d'origine française. Les pratiques des entreprises françaises varient en fonction de leur degré d'internationalisation, de leur taille, ainsi que de la localisation de leurs filiales (Collings et al., 2010). Or, les études de Grillat (2011) ont révélé que dans de nombreux de cas étudiés, les entreprises ont tendance à adopter des comportements plus ethnocentriques, notamment dans les pays émergents. Les tâches stratégiques sont souvent confiées aux expatriés qui jouent un rôle clé dans la mise en œuvre de la stratégie globale de l'entreprise. En effet, les pays émergents se caractérisent par une croissance rapide de leur PIB, ce qui ouvre des opportunités prometteuses en termes de potentiel de croissance, tels que certains pays en Asie et en Amérique latine. Les recherches de Grillat (2011) soulignent que la mobilité des salariés poursuit des objectifs distincts en fonction de leur destination, qu'il s'agisse de pays développés, émergents ou sous-développés. Dans de nombreux pays émergents, les sièges sociaux centralisent souvent les décisions liées aux postes clés et à la gestion des nouveaux employés, le pouvoir étant concentré entre les mains des expatriés qui occupent ces fonctions. Cela est souvent fait pour assurer une supervision directe des activités locales et pour faciliter le transfert de compétences et de connaissances du siège vers les filiales.

Les études menées par Beddi et Mayrhofer (2012) reposant sur l'influence des différentes formes de la distance sur les relations entre le siège et les filiales ont également supposé que la gestion des filiales dans les pays émergents diffère de celle des pays développés. Les analyses de Beddi et Mayrhofer (2012) s'appuient sur la théorie de Ghemawat (2001), selon laquelle la localisation est influencée par divers aspects, tels que la distance culturelle, administrative, géographique et économique. Les résultats montrent que la plupart des relations siège-filiale dans les pays émergents continuent d'être influencées par les 4 dimensions de la distance. Plus

spécifiquement, les différences culturelles entre les deux entités peuvent constituer un obstacle à la réalisation de synergies et l'intégration globale. Les managers issus de cultures différentes peuvent rencontrer des barrières lorsqu'il s'agit de communiquer avec leurs collègues locaux. Ainsi, la relation entre le siège et les filiales semble être unilatérale, sans échange bidirectionnel d'informations et d'opinions, la filiale suivant les instructions du siège. De plus, la distance administrative met en évidence le rôle du gouvernement local, qui peut être actionnaire de la filiale en raison des privatisations récentes des entreprises nationalisées dans ces pays. Les conflits entre les objectifs de l'entreprise et les attentes sociétales conduisent les gouvernements locaux à interférer dans les relations entre le siège social et les filiales, surtout si l'industrie est considérée comme stratégique pour le pays. En outre, la distance géographique peut favoriser à la fois l'autonomie de la filiale ou un contrôle plus formalisé, notamment par le biais de l'expatriation. Enfin, la distance économique est envisagée dans le contexte du transfert de connaissances, qui a tendance à se faire du siège vers les filiales.

Aussi, les pratiques RH peut déterminer la manière dont les expatriés exercent leurs fonctions et les responsabilités qui leur sont confiées au sein des filiales étrangères. Les études de Barmeyer (2008) suggèrent qu'il y a une variété de variables affectant le transfert de pratique et de politique de GRH dans les filiales. Au niveau national, le comportement des entreprises peut être façonné par des institutions sociales majeures, le cours de l'histoire et la culture du pays. Le pays d'origine a un impact spécifique sur la manière dont les multinationales gèrent les relations d'emploi (Harzing et Sorge, 2003 ; Harzing et Noorderhaven, 2006) Lors du transfert des politiques et des pratiques de GRH, il existe un effet de domination ou de subordination d'un système d'affaires en raison de son pouvoir économique, ce qui influence de manière déterminante le contenu du système de GRH et la manière dont il sera transposé d'un système d'affaires à un autre. De plus, au niveau sectoriel, l'interdépendance entre les filiales et le siège social, y compris les conditions de concurrence régionale et la dépendance aux ressources, peut exercer une influence significative sur la dynamique des relations entre les filiales et le siège social. En outre, au niveau organisationnel, le transfert des pratiques peut être affecté par trois facteurs : la stratégie d'affaires internationale qui détermine la stratégie RH, un héritage administratif tel que les croyances des dirigeants et les valeurs et normes des fondateurs, ainsi que la nature de la filiale, y compris son rôle, son âge, sa taille et la composition de son actionnariat. A ce titre, comprendre l'interaction des variables qui sous-tendent les pratiques et politiques communiquées au sein d'une filiale est nécessaire pour saisir le rôle et l'approche des expatriés.

Figure 2. 2. L'interaction des variables et leur impact sur la conception et la mise en œuvre des pratiques de GRH dans les filiales (D'après MF Waxin, *Gestion des ressources humaines internationales*, 2008)



Selon les recherches sur les pays émergents que nous avons examinées précédemment, la relation entre le siège et les filiales implique principalement le contrôle et la supervision, visant à garantir la conformité aux politiques et aux normes établies par le siège, ainsi qu'à maintenir la cohérence entre l'ensemble des entités. Cependant, une étude réalisée par Beddi en 2013, portant sur la diversité potentielle dans les relations entre le siège et les filiales, souligne que les sociétés multinationales ont la possibilité d'opter pour une gestion différenciée afin de faire face aux défis liés à la dispersion géographique de leurs activités entre les filiales d'un même groupe. Les relations établies entre le siège et les différentes filiales étrangères varient en fonction de la capacité du siège à gérer ces relations différemment selon les filiales et les modalités par lesquelles il exerce son rôle de centre. Ainsi, les études de Beddi (2013) insistent sur le fait que le modèle de Perlmutter (1969) ne doit pas être appliqué de manière uniforme aux entreprises possédant différentes spécialités. Par exemple, dans les pays émergents, les filiales ne correspondent pas nécessairement au modèle ethnocentrique, où les pratiques et les décisions sont dictées par le siège central. Il est essentiel de procéder à une analyse du contexte local afin de comprendre la richesse, la complexité et la densité des relations entre le siège et les filiales.

L'approche ethnocentrique, considérée comme la norme pour les relations entre le siège social et les filiales dans les pays émergents, peut présenter plusieurs inconvénients en termes de développement international des organisations (Grillat, 2011). La gestion des filiales reposant sur l'ethnocentrisme, sous la supervision d'expatriés, présente des limites dans la création d'une structure de gestion des ressources humaines à long terme. Cela réduit les possibilités de former le personnel local à la gestion de ses propres opérations de filiale et crée des défis supplémentaires en raison de l'augmentation continue des coûts de l'expatriation pour les entreprises (Grillat, 2011). Face à cela, les multinationales françaises se dirigent progressivement vers un modèle géocentrique, qui prend en compte les spécificités du marché local et s'adapte aux environnements en constante évolution.

Les pays développés possèdent souvent des avantages économiques, technologiques et politiques par rapport aux pays en développement, ce qui peut créer un déséquilibre de pouvoir lors de leurs interactions sur la scène internationale. En effet, les pays développés peuvent exercer une influence économique et politique plus importante, tandis que les pays en développement peuvent se retrouver dans une position de dépendance ou de vulnérabilité. Lorsque le siège considère ses propres pratiques et normes comme étant supérieures à celles des filiales, cela peut influencer les perspectives et les comportements des expatriés, et exercer une pression sur les employés locaux afin qu'ils adoptent les pratiques et normes du siège, même si celles-ci diffèrent des pratiques et normes locales.

B) La relation siège filiale dans un contexte franco-coréen

Dans cette étude, les rapports de force établis entre filiales et sièges sociaux dans le contexte franco-coréen peuvent influencer la situation des expatriés français. La France et la Corée ont des histoires uniques qui ont façonné leurs traditions culturelles distinctes, en ayant des niveaux de développement économique différents. Ces facteurs peuvent jouer un rôle dans la dynamique des relations professionnelles entre les expatriés français et la population locale en Corée.

Après la guerre de Corée, la Corée était l'un des pays les plus pauvres du monde, et la Corée du Sud a commencé à connaître une croissance économique rapide grâce à des initiatives de développement économique menées par le gouvernement dans les années 60. Les échanges économiques entre la France et la Corée ont débuté au début des années 1960, mais ils ont

connu des progrès relativement lents au départ. En 1992, la France avait effectivement une part de marché relativement faible en Corée, représentant seulement 3,3% des échanges commerciaux avec les pays asiatiques (Sangchun Jung, 2004) Pour remédier à cette situation, le gouvernement français a lancé en 1993 une politique appelée « Initiative française vers l'Asie » visant à renforcer la présence industrielle et commerciale de la France en Asie. A cette époque, les Français considèrent la Corée du Sud comme un pays en développement avec à la fois des risques et un grand potentiel. La France a entamé des relations commerciales et économiques avec la Corée dans divers domaines tels que l'automobile, l'aviation et les produits de luxe. Au fil des années, les relations économiques entre les deux pays ont connu une évolution significative, et la Corée du Sud a connu une croissance économique édifiante, ce qui l'a propulsée au 13e rang du classement mondial du PIB en 2022. Toutefois, certains français conservent des perceptions figées de la Corée du Sud, les considérant peut-être comme un pays en développement en raison de leurs connaissances limitées ou de stéréotypes persistants. En réalité, il s'agit d'une économie hautement développée, rivalisant avec l'industrie française, et qui dans certains secteurs l'a même surpassée¹⁴.

Les perspectives concernant le contexte de développement économique peuvent avoir un impact sur la position de pouvoir de la filiale. Lorsque le siège reposant sur l'ethnocentrisme considère ses propres pratiques et normes comme supérieures à celles des filiales en Corée, cela peut entraîner l'établissement de dynamiques de pouvoir et d'une hiérarchie dans les relations entre le siège social et les filiales, et entre les expatriés français et les collègues coréens. Dans ce contexte, il convient de s'interroger sur l'approche adoptée par le siège français vis-à-vis de ses filiales coréennes, ainsi que sur les interprétations des expatriés français concernant la relation entre le siège et la filiale en Corée. Si les Français ont une vision figée de la relation entre les deux pays basés sur des expériences et des perceptions passées, cela peut créer un écart avec les attentes et perspectives de la population locale. Notre analyse repose donc sur notre observation de toute cette dynamique à laquelle les expatriés français sont confrontés lors de l'adaptation interculturelle au mode de travail des Coréens, en constant changement dans ce pays.

14 CORNU Gérard, LE CAM Gérard, NICOUX Renée, & M. Hervé MAUREY. (2023, April 3). La Corée du Sud : richesse d'un pays développé, dynamisme d'un pays émergent. Sénat. <https://www.senat.fr/rap/r11-388/r11-388.html>

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons examiné les définitions de l'expatrié et de l'adaptation interculturelle telles qu'abordées dans notre étude. De plus, nous avons passé en revue les théories et les recherches antérieures sur les facteurs déterminants qui peuvent influencer les comportements d'adaptation au pays d'accueil. La définition de l'expatrié repose sur son affiliation à l'organisation, la durée de son séjour à l'étranger est alignée sur les objectifs du déplacement temporaire. Les expatriés doivent être des non-citoyens, et leur conformité réglementaire transfrontalière doit répondre aux exigences légales de l'emploi au sein de l'organisation (McNulty et Brewster, 2017).

De plus, l'ajustement fait référence à un état psychologique et à un processus expérientiel qui survient en raison de changements temporaires et attendus dans l'environnement (Harrison et al., 2004). Selon les recherches de Goiseau (2020), quand les expatriés font face à de nouvelles situations ou expériences qui ne s'alignent pas avec leurs connaissances actuelles, ils cherchent à donner du sens en développant de nouvelles interprétations à travers le processus de « sensemaking ». Dans notre thèse, nous considérons l'adaptation des expatriés comme un processus dynamique plutôt qu'une situation stable. Cependant, notre étude se concentre sur l'impact du cadre culturel des expatriés français sur leurs interactions avec les acteurs locaux plutôt que sur une analyse approfondie du processus d'adaptation perçu du point de vue français.

En outre, nous avons examiné le modèle d'adaptation des expatriés de Black, Mendenhall et Oddou (1991), qui repose sur l'analyse des expériences antérieures des expatriés et de leurs effets sur l'adaptation. Malgré l'utilisation répandue de ce modèle, il présente des limites, notamment en ce qui concerne les possibles divergences de perception entre les expatriés et les observateurs locaux concernant leur niveau d'adaptation. Les recherches de Haslberger et Brewster (2009) remettent en question le modèle précédent, affirmant qu'il pourrait y avoir des différences dans la perception entre les expatriés et les observateurs locaux concernant leur niveau d'adaptation. En nous appuyant sur l'approche de Haslberger et Brewster (2009), nous concevons notre démarche pour explorer les écarts de perception entre les expatriés et leurs collègues locaux. Nous avons également examiné les recherches portant sur les positions de pouvoir et les stratégies des sièges sociaux vis-à-vis des filiales, qui peuvent entraîner des effets de dominance. Dans notre analyse, nous considérons également l'impact de la relation entre la filiale et le siège social sur la manière dont les expatriés français se comportent pour s'adapter dans un pays d'accueil. En nous basant sur tous ces déterminants des comportements

d'adaptation des expatriés, dans notre analyse des défis d'adaptation interculturelle des expatriés français, nous prenons en compte à la fois les perspectives des expatriés français et celles des employés locaux. Ainsi, nous examinons les stratégies d'adaptation des expatriés français en nous concentrant sur les malentendus et les difficultés qui se manifestent lors des interactions entre Français et Coréens.

Chapitre 3. Vers une compréhension des changements des rapports au travail en Corée

Aujourd'hui plusieurs générations travaillent ensemble au sein de la même entreprise. Avec cette diversité des âges, la coopération intergénérationnelle fait face à de nombreux défis dans les organisations, comme l'intégration des nouveaux entrants et la dynamique des équipes en capitalisant leurs différences. Le changement générationnel résultant du départ à la retraite des baby-boomers et de l'arrivée des « millennials » et d'un nombre croissant de membres de la génération Z pose des défis d'adaptation pour les entreprises. L'apprentissage intergénérationnel devient ainsi une préoccupation essentielle dans les environnements professionnels, visant à favoriser la transmission de connaissances et de compétences entre les différentes générations (Akanni et al., 2014).

Le phénomène intergénérationnel est une thématique qui revient régulièrement d'un point de vue universel. Cependant, dans la société coréenne, le fossé intergénérationnel est très marqué, ce qui génère des conflits dus aux divergences de valeurs et de perspectives entre les générations sur le lieu de travail. En effet, les codes rigides du modèle de management coréen, inculqués par le confucianisme, sont remis en question par la jeune génération (Jaeheung Park, 2017). Cela est imputable à une société qui a dû faire face à des changements rapides en peu de temps liés à une reconstruction économique rapide. Après les dégâts de la guerre de Corée, le pays s'est rapidement développé sous la direction du gouvernement. La culture confucianiste a joué un rôle bénéfique en mettant l'accent sur le respect hiérarchique, ce qui a contribué efficacement à la reconstruction accélérée du pays. Après cette période initiale de développement rapide, le rythme de croissance s'est ensuite ralenti. Les divergences de valeurs ont engendré des conflits dans tous les domaines, que ce soit sur le lieu de travail, au sein de la société ou même dans la sphère personnelle, tels que les relations familiales, les valeurs liées au mariage et la place des femmes, pour n'en nommer que quelques-uns. Les valeurs de jeune génération qui arrivent en entreprise n'est pas comparable avec celle de la précédente (Sangjoon Lee, 2020).

Dans cette thèse, notre analyse s'articule autour de deux axes : l'interculturel et

l'intergénérationnel, dans le but de mettre en évidence les changements entraînés par la nouvelle génération dans le monde du travail coréen. Nous étudions, sous l'axe intergénérationnel, comment le socle de la pensée coréenne, ancré dans l'enseignement de Confucius, évoluent avec l'intégration de la jeune génération sur le marché du travail, ainsi que leurs impacts sur les dispositifs de gestion et les pratiques des entreprises coréennes. Afin d'approfondir notre compréhension des relations intergénérationnelles au travail, ce chapitre commence par une revue de la littérature sur la notion de génération (3.1.1), ainsi que sur l'évolution des approches théoriques de la génération dans le contexte organisationnel (3.1.2), et les conflits générationnels au travail (3.1.3). Dans un deuxième temps, sont abordés les écarts générationnels dans les valeurs au travail. Nous effectuons une revue de la littérature sur les recherches portant sur la typologie des générations (3.2.1) et les différences générationnelles dans les valeurs et comportements au travail (3.2.2). Le contexte générationnel dans le monde du travail coréen est examiné en troisième lieu (3.3). La plupart des recherches théoriques ont été réalisées dans un contexte occidental et ne prennent pas en compte les différentes conditions contextuelles parmi lesquelles les différences institutionnelles importantes entre les pays (Shimada et Dameron, 2016). Nous tentons donc d'identifier les spécificités contextuelles des générations en Corée afin de fournir une base conceptuelle sur les relations intergénérationnelles au sein des entreprises coréennes, ainsi que sur les changements dans les valeurs au travail suscités par la nouvelle vague de jeunes employés en Corée.

3.1. Approche intergénérationnelle dans le monde de travail

La notion de génération est complexe. Nous savons tous que nous appartenons à une génération. Au sein même de la famille, nous nous positionnons les uns par rapport aux autres comme la génération de nos parents, de nos grands-parents, celle de nos enfants. De même, au sein de la société, une population ayant vécu des événements historiques communs partagent la même génération. Ainsi, sans même en avoir conscience, nous faisons partie d'une génération. Celle-ci permet de révéler une identité sociale désignant un ensemble d'individus. Nous présentons les fondements conceptuels des générations pour mieux comprendre ce qui est défini par la génération. Nous présentons les fondements conceptuels des générations pour mieux comprendre comment une génération est définie et se distingue parmi différents groupes d'individus nés à une période spécifique.

3.1.1. Concept de génération

De nombreux travaux ont pris en compte la différence générationnelle, mais le concept de génération en sciences sociales a été fortement influencé par la théorie de Karl Mannheim (1928). Après la Première Guerre mondiale, le discours sur les générations a tenté d'analyser les changements sociaux rapides intervenus avant et après la guerre. À cette époque, Mannheim publie « *Le problème des générations* » qui devient une référence en matière de recherche générationnelle d'un point de vue sociologique. Sa théorie s'inscrit dans la lignée du positivisme français ou de l'historicisme allemand. Ses recherches considèrent les générations comme le produit et le vecteur d'une dynamique historique, et non pas à travers l'approche déterministe de l'enchaînement des générations. Les phénomènes de génération sont basés sur les rythmes biologiques de la naissance et de la mort. Or, même si nous étions nés et vivions à la même époque, la contemporanéité des individus ne forme pas nécessairement une génération. La situation de classe et la situation de génération n'offre qu'une potentialité commune, celles-ci circonscrivent les individus à certaines expériences et à certains modes de pensée, dans un champ des possibles déterminé.

D'après Mannheim, la notion de génération désigne un « lieu social » et non un groupe concret au sein de la communauté. Leur situation spécifique provoque une « tendance inhérente » à un mode de comportement et une façon de sentir et de penser dans le processus historique (Mannheim, (1928) 2011, p. 45). La génération se définit par son positionnement dans l'histoire, et développe une identité collective se rattachant à une conscience historico-sociale. En partageant des expériences et s'engageant dans une sorte de communauté spirituelle d'individus dans la même culture historique, ils deviennent des « unités de génération », qu'elles se connaissent ou non. De plus, au sein même d'une génération, plusieurs unités de génération peuvent coexister avec ses appropriations propres de la même histoire vécue. Par rapport à une même problématique historique actuelle, les groupes à l'intérieur d'un ensemble générationnel réagissent différemment et constituent différentes « unités de génération » dans le cadre du même ensemble générationnel. (Mannheim, (1928) 2011, p. 60)

Selon Mannheim, la jeunesse de 17 à 25 ans constitue une période propice à la construction de sa propre vision du monde. Mannheim parle ici d'une stratification de l'expérience par les générations. En fonction des années de jeunesse, les expériences s'articulent dialectiquement pour la formation de conscience. (Mannheim, (1928) 2011, p.53) Par exemple, pour les générations nées dans les années 1940 à 50, leurs expériences sont étroitement liées à

l'instabilité de la croissance économique alors que les générations nées dans les années 1980 à 1990, ont une stratification différente de l'expérience liée à la situation économique relativement aisée. Mannheim a suggéré que l'existence de générations est rendue possible par cinq caractéristiques de notre société : l'émergence continue de nouveaux participants au processus culturel, la disparition continue des anciens participants, la participation des membres d'une génération à une partie limitée du processus historique, la transmission de l'héritage culturel, et enfin, la transition perpétuelle de génération en génération (Emma Parry et Peter Urwin, 2011). Selon Mannheim, la compréhension des problèmes générationnels contribue à comprendre la structure des mouvements sociaux et des mouvements intellectuels, en particulier les changements sociaux rapides. Ainsi, il a précisé que les phénomènes générationnels sont l'un des facteurs fondamentaux contribuant à la création d'un dynamisme dans le développement historique.

3.1.2. Évolution du concept de génération en organisation

La théorie de Mannheim représente le fil conducteur du concept de génération dans le contexte sociologique et de nombreuses recherches ont été effectuées dans plusieurs domaines : anthropologie et ethnologie, histoire, démographie, psychologie et psychologie sociale (Attias-Donfut, 1988). Parmi plusieurs approches, la définition fréquemment utilisée aujourd'hui en sciences sociales pour la génération est celle proposée par Kupperschmidt (2000) : une génération est un ensemble d'individus qui partagent la même année de naissance, le lieu et des événements majeurs marquants. Selon Mannheim et ses adeptes, deux éléments sont essentiels pour définir le terme de génération : le lieu commun historique et la conscience distincte de cette position historique. Ce deuxième élément est développé par Edmunds et Turner (2002) qui définissent une génération comme une cohorte de personnes partageant des habitudes et modes de vie communs, ayant un accès stratégique à des ressources collectives. Cela exclut les autres de l'accès à ces ressources culturelles et matérielles et préserve ainsi l'identité culturelle du groupe.

Toutefois, dans le processus de construction des valeurs, comportements, et attitudes dans une génération, il est difficile de distinguer si cela est dû à des événements historiques à différentes époques, à des expériences socioculturelles différentes, ou à des effets d'époque (Bengtson et al., 1985). Pour tenter de clarifier ce phénomène complexe, la distinction est faite entre l'effet d'âge, l'effet de période et l'effet de génération en sciences sociales. Selon Kessler et Masson

(1985), l'effet d'âge concerne la structuration sociale des âges dans la société. L'âge de l'individu est un indice d'une durée et cela correspond à une influence du moment du cycle de vie qui sépare le chemin de vie de la naissance ou de la mort. Au-delà de l'effet d'âge, il convient de considérer les effets implicites des rôles, des normes et des représentations sociales dans chaque étape de vie. Par exemple, L'arrivée d'un enfant dans une famille entraîne souvent de nombreux changements et nécessite des investissements importants, tant pour la formation et l'éducation de l'enfant, que pour assurer sa sécurité et le confort de la famille. L'effet de période correspond à l'effet d'un événement particulier sur toutes les catégories d'âge confondues. Quel que soit leur âge, les individus peuvent se trouver dans un même environnement qui peut influencer leurs comportements. Les effets de période se concrétisent par des facteurs variés dans leur nature (démographiques, sociaux, économiques, politiques, etc.) leur ampleur (fluctuations, crises, guerre, etc.) ou leurs termes (conjoncturel, cyclique, mutation) (Kessler et Masson, 1985). Enfin, l'effet de génération renvoie à la cohorte qui représente la trace spécifique qu'a laissée l'histoire. Toute génération est le résultat de ses années d'expérience de socialisation à travers la famille, l'éducation, les circonstances économiques. Il est difficile de distinguer ces trois effets étant donné la complémentarité entre l'effet d'âge et l'effet de période. Pour cette raison, une étude longitudinale, qui interroge des individus de même âge à intervalles réguliers, peut permettre de les distinguer. (Kessler et Masson, 1985)

Selon Attias-Donfut (1988), l'effet de l'âge et celui de la génération ne peuvent pas être dissociés, car une génération est le résultat de l'interaction entre l'avancement d'une société et la trajectoire individuelle. Les recherches de Attias-Donfut (1988) mettent l'accent sur l'interaction intergénérationnelle dans le développement d'une génération. Elles soulignent que les générations sont hétérogènes et que le rattachement d'une génération à un événement historique est un processus complexe. Il est important de considérer la variété des expériences et des réactions individuelles à un événement, et une génération est construite par l'articulation de ces expériences.

Malgré l'usage sociologique du concept de génération le plus courant, hérité de Mannheim, les recherches récentes de Joshi et al. (2010, 2011), Wade-Benzoni (2002), Djabi et Shimada (2015) soulignent que ce décryptage n'est pas suffisant dans le contexte organisationnel. De nombreux ouvrages académiques sur les générations sociétales réalisés en sciences de gestion se limitent à l'aspect sociétal (Parry 2011). Les recherches de Joshi et al. (2010, 2011), Wade-Benzoni (2002), Djabi et Shimada (2015) ont permis d'intégrer les effets des générations au niveau organisationnel. La génération se définit comme un ensemble de personnes localisées

distinctives dans un ordre chronologique particulier au sein d'un système social (Wade-Benzoni 2003, Joshi, Dencker et al. 2010, 2011). Les générations sont enracinées dans leur temporalité au sein des organisations. Celles-ci structurent les connaissances propres des générations, leurs valeurs et identités qui évoluent avec le temps. L'identité de ses membres repose sur l'empreinte du temps dans leur localisation temporelle distinctive, celle-ci s'exerçant tout au long de la vie (Attias-Donfut, 1988, Wade-Benzoni, 2003, Joshi et al. 2010, 2011).

Les travaux de Wade-Benzoni (2002, 2003) tentent d'identifier le concept de génération au sein de l'organisation sous différents angles. Au niveau individuel, le rôle particulier d'un individu caractérise une génération. Selon Wade-Benzoni, une génération dans le milieu professionnel est représentée par les individus partageant le même poste, et les nouvelles recrues pour ce même poste représentent la génération suivante. Au niveau du groupe, les générations s'appuient sur une cohorte ou des événements. Dans les générations basées sur les cohortes, les individus partagent une orientation commune, un processus de socialisation et ou un « contrat psychologique » avec une organisation, ce qui lui permet de conserver un certain statut contemporain. Les générations basées sur des événements partagent un ensemble d'expériences communes de telle manière qu'elles partagent un ensemble de paradigmes.




S'inscrivant les travaux de Wade-Benzoni (2003), les recherches de Joshi et al. (2010, 2011), définissent 3 types de générations organisationnelles : celle s'appuyant sur l'entrée organisationnelle, celle s'appuyant sur le passage au sein d'un rôle organisationnel, et enfin celle basée sur le vécu d'un événement. La « génération basée sur l'entrée organisationnelle » se forme en fonction du processus de socialisation et de formation dans l'organisation. La « génération basée sur le passage successif dans des rôles organisationnels » concerne l'ensemble des individus qui occupent un rôle pendant un certain temps, dont les caractéristiques sont formées par les expériences et les connaissances accumulées dans son rôle. Enfin, la « génération organisationnelle basée sur le vécu d'un événement » désigne un ensemble d'individus qui partagent une expérience d'un événement significatif organisationnel.

Les recherches de Djabi et Shimada (2015) offrent une vision plus « réaliste » et « complexe » pour décrypter les phénomènes intergénérationnels en organisation. Les analyses reposent sur deux axes : les différentes dimensions en fonction des niveaux de génération. Chaque génération s'inscrit dans une temporalité différente qui ne se synchronise plus au sein d'un cycle de vie normalisé (Raoult et al., 2006). Ainsi, en raison de la complexité des trajectoires de vie socioprofessionnelle, le rapport entre l'âge de l'individu et son ancienneté dans

l'organisation ne peut pas être un critère de catégorisation des générations. Par exemple, les personnes en mobilité ou en reconversion ne peuvent pas être catégorisées sur une échelle standardisée. L'âge ne s'associe pas forcément à l'ancienneté en organisation, le parcours professionnel n'est plus institutionnalisé (Guillemard, 2010). Les auteurs proposent donc un modèle matriciel du concept de génération dans un contexte organisationnel, se synchronisant par trois dimensions (âge, cohorte, et période/événement) et quatre niveaux d'analyse contextuelle (société, carrière, organisation, et poste). Quatre effets d'âge apparaissent correspondant à chacun de ces niveaux : l'effet d'âge sociétal, l'effet d'âge dans la carrière, l'effet d'âge organisationnel, et l'effet d'âge dans le poste. De la même manière, quatre effets de cohorte, quatre effets de période/événement peuvent être analysés à quatre niveaux contextuels. Cette grille de classification permet d'affiner les analyses d'un phénomène générationnel en organisation, ainsi d'éviter l'ambiguïté sémantique.

Tableau 3. 1. Représentation matricielle des types de générations selon la dimension/le niveau générationnels¹⁵

Niveau \ Facette	Âge/ancienneté	Cohorte	Évènement
Sociétal	Âge sociétal	Cohorte sociétale	Évènement sociétal
Carrière	Ancienneté carrière	Cohorte de carrière	Évènement dans la carrière
Organisationnel	Ancienneté organisationnelle	Cohorte organisationnelle	Évènement organisationnel
Poste/Position	Ancienneté dans le poste/la position	Cohorte de poste/de position	Évènement lié au poste/ à la position

	Génération héritée
	Génération explicitée en organisation
	Génération implicite en organisation

En effet, selon Djabi et Shimada (2015), les travaux récents sur la notion de génération en organisation présentent quelques limites du fait de l'absence d'études empiriques justifiant la pertinence des modèles théoriques. En termes de dimension générationnelle, l'accent est mis majoritairement sur l'âge ou la cohorte au niveau sociétal, alors que la notion d'évènement doit être exploitée. Aussi, malgré les références à la même dimension et au même niveau générationnel, nous observons des résultats contradictoires dans les recherches sur la génération en raison de l'hétérogénéité des dispositifs méthodologiques (Parry et Urwin, 2011). De

15 Djabi. M et Shimada S (2015), « La notion de génération en organisation : un état des lieux »

nombreux stéréotypes sont véhiculés sur les générations par les médias et les chercheurs doivent éclairer les valeurs générationnelles à travers leurs recherches excluant ces visions stéréotypées (Djabi et Shimada, 2015).

En parallèle, dans la lignée de ces recherches, plusieurs recherches récentes se sont développées pour approfondir les approches intergénérationnelles dans le contexte organisationnel. Parmi celles-ci, les travaux de Jeannerod-Dumouchel (2016) s'attachent à répondre la question de l'identité générationnelle empiriquement par l'analyse du cas d'une entreprise de service public. L'idée soutenue par Jeannerod-Dumouchel est qu'un ensemble d'individus appartient spontanément à une cohorte générationnelle ou à une autre, et les générations distinctives se forment en fonction des modalités de formation et de socialisation telles que les tactiques de transmission. La socialisation organisationnelle est un double processus d'apprentissage et d'internalisation d'un rôle organisationnel structuré autour de trois domaines clés de socialisation : travail, groupe de travail et organisation. (Perrot, 2009). Dans cette perspective, l'analyse des tactiques organisationnelles de socialisation et de leur évolution dans le temps est un moyen possible d'identifier les générations organisationnelles et de qualifier leurs caractéristiques distinctives.

Dans ce chapitre, nous avons synthétisé le concept de génération dans le contexte sociétal et organisationnel. La majorité des travaux académiques reposent sur la catégorisation populaire des générations baby-boomers, X et Y en se référant aux événements sociétaux et tendances de la société. Toutefois, les recherches récentes de Joshi et al. (2010, 2011), Wade-Benzoni (2002), Djabi et Shimada (2015) soulignent que la catégorisation des générations au point de vue sociétal ne permet pas de considérer le poids de l'organisation dans la construction des générations et de leur rapport. Leurs travaux proposent une adaptation du concept de génération en contexte organisationnel qui permet d'apporter une approximation plus précise et opérationnelle des différences internes aux membres d'une organisation (Djabi et Shimada, 2015). Les différentes générations, constituées d'individus partageant une empreinte unique dans un contexte temporel défini de l'organisation, se distinguent par des attitudes, des valeurs et des compétences spécifiques qui émergent au sein de l'entreprise. Ces générations peuvent être différenciées selon diverses temporalités, incluant le contexte sociétal, le rôle, l'étape de carrière, les dispositifs organisationnels tels que les processus de socialisation et de formation, ainsi que les événements significatifs.

Dans cette étude, nous n'explorons pas seulement la typologie de génération basée sur des

événements sociaux et des expériences partagées en fonction de l'année de naissance, mais nous examinons également s'il existe des facteurs liés au contexte organisationnel qui peuvent affecter l'écart entre les générations au sein d'une organisation, ainsi que leur impact sur les mécanismes de coopération et la possibilité de conflits intergénérationnels.

3.1.3. Conflit intergénérationnel au travail

La cohabitation de plusieurs générations soulève aujourd'hui des questions sur la gestion des différents acteurs de l'organisation. Le thème de la diversité générationnelle fait partie intégrante des problématiques rencontrées au niveau organisationnel. Les recherches sur les générations en organisation visent à comprendre comment des générations distinctes peuvent bien travailler ensemble.

Les interprétations différentes entre les générations, qui découlent à la fois des expériences historiques propres à chaque génération par les règles institutionnelles régissant leur parcours professionnel avant, pendant et après leur entrée dans le monde du travail, peuvent entraîner des conflits intergénérationnels au travail (Grima, 2007). Les conflits intergénérationnels s'intensifient lorsque des décisions sont prises impliquant des coûts ou des bénéfices pour une génération spécifique (Wade-Benzoni, 2002). L'une des causes fréquentes de ce phénomène provient de l'asymétrie du pouvoir entre les acteurs, avec la génération actuelle ou plus âgée qui contrôle le mode de traitement des problèmes et l'allocation des ressources, tandis que la génération succédant ou plus jeune a peu de voix dans ces processus. Les conflits intergénérationnels trouvent leur origine dans le déséquilibre délicat entre les intérêts des différentes générations (Wade-Benzoni, 2002).

D'autre part, Beaud et Pialoux (1999) rappellent que les relations conflictuelles entre groupes d'âges au travail sont suscitées par une distance culturelle, sociale et mentale qui s'est constituée et a provoqué un écart entre deux générations. Par un long travail d'enquête de terrain dans une usine en pleine transformation, ils observent que deux générations d'ouvriers (de tranches d'âge 24-27ans et de 45 – 55 ans) s'opposent en termes d'idées, de croyances, de valeurs et de rapports de pouvoir. Leurs incompréhensions réciproques et l'écart générationnel amplifient leurs relations conflictuelles au travail. Les recherches de Flamant (2005) soulignent également que les tensions entre les groupes d'âges sont étroitement liées à une réorganisation récente, introduite avec l'arrivée des jeunes. Chaque groupe de génération représente

différentes approches des façons de travailler, des règles de coopération, des comportements et de la forme des relations. Tout se passe comme si chaque génération constituait une menace pour l'autre. Le conflit de génération reflète la position de subordination d'une classe d'âge dans le monde du travail (Flamant, 2005).

Face à ces relations conflictuelles, les recherches de Wade-Benzoni (2002) soulignent l'importance du concept de réciprocité intergénérationnelle. Cette dernière implique le questionnement d'une génération autour des sacrifices à établir pour la génération suivante, dont elle ne bénéficiera pas de contrepartie. La justice générationnelle essaie de répondre à cette question en mettant l'accent sur la notion de « réciprocité morale », dans laquelle la génération actuelle traite les générations futures comme elles auraient souhaité être traitées par la génération précédente (Rawls 1971, Howarth 1992). En mettant en place des mécanismes de réciprocité intergénérationnelle, une entreprise peut améliorer ses performances organisationnelles et mieux s'adapter aux changements rapides du marché (Eisenhardt et Brown, 1998).

De plus, dans la transition générationnelle, les rapports coopératifs entre générations se manifestent sous forme d'entraide et de transmission intergénérationnelle à travers lesquels les générations tendent à s'influencer mutuellement (Djabi & Shimada, 2015). Selon les recherches de Djabi & Shimada (2015), le concept de génération fait référence aux savoirs et compétences liés aux évolutions professionnelles de ses membres plutôt qu'à leur classe d'âge. Le transfert bidirectionnel de connaissances et de compétences professionnelles entre les générations, où chacune apporte son expertise et sa sagesse aux autres, est crucial pour assurer la pérennité des opérations stratégiques de l'entreprise et garantir sa survie à long terme.

3.2. Écarts générationnels dans les valeurs au travail

Les différences de valeurs, d'attitudes liées au travail entre les générations, ainsi que les conflits d'intérêts et le déséquilibre des pouvoirs au sein d'une organisation, sont des facteurs qui contribuent à l'émergence de conflits intergénérationnels. Dans cette partie, nous passons en revue pour voir comment les générations se divisent dans un lieu de travail où plusieurs générations cohabitent, ainsi que les différences de perception qui se révèlent entre ces générations afin de repérer les changements des valeurs au travail dans notre manière de travailler.

3.2.1. Typologie des générations

Dans le chapitre précédent sur le concept de génération en organisation, nous avons souligné que le concept de génération sociétale comporte certaines limites en raison de sa capacité limitée à refléter pleinement les impacts des différentes générations et la complexité inhérente à ce phénomène générationnel. Toutefois, les études précédentes étaient surtout axées sur ce concept y compris le découpage générationnel emprunté aux représentations sociales. Il s'avère donc essentiel de tenir compte de ce concept de génération au niveau sociétal pour décrypter les différentes générations à travers les recherches existantes, ainsi que comprendre les aspirations de génération, les écarts des rapports socioculturels entre générations dans le contexte global. D'abord, nous identifions une typologie dominante utilisée dans les recherches existantes divisant les générations en cinq groupes : la génération traditionnelle, la génération des baby-boomers, la génération X et la génération Y (DeLong 2004, Foot 1996, Zemke et al., 2000), et enfin la génération Z.

La formule « OK boomer » traduite en « cause toujours baby-boomer » est apparue sur les réseaux sociaux en 2018. Cette expression est rapidement devenue virale chez les jeunes suites aux critiques d'un homme âgé envers les Milléniales et la génération Z, comme étant atteints du syndrome Peter Pan. La réponse « Ok Boomer » est révélatrice de l'état d'esprit et des frustrations de ces jeunes générations face aux générations baby-boomers et cristallise les tensions générationnelles. Elle s'est répandue dans le domaine politique et environnemental lors d'un discours parlementaire en Nouvelle Zélande¹⁶. La classification des générations s'est infiltrée dans notre quotidien dans tous les domaines, qu'ils soient familiaux, sociétaux ou organisationnels. Pour décrypter les phénomènes sociaux autour des générations, il est donc essentiel de comprendre la notion de découpage générationnel. Le découpage le plus commun dans le cadre académique est issu d'études sociologiques américaines (Strauss et Howe, 1991, 1997, 2007). Il consiste à distinguer la génération traditionnelle, la génération du baby-boom, la génération X et la génération Y (les milléniales) et l'arrivée d'une génération Z.

En effet, cette classification générationnelle basée sur le contexte américain est couramment utilisée, mais il est important de noter que ses frontières varient sensiblement d'un pays à l'autre.

16 Gianluca Mezzofiore, CNN. (07, Nov 2019). A 25-year-old politician got heckled during a climate crisis speech. Her deadpan retort: 'OK, boomer'. <https://edition.cnn.com/2019/11/06/asia/new-zealand-ok-boomer-trnd/index.html>

De plus, la même population peut être segmentée sous différents angles et à des intervalles temporels différents, ce qui rend le concept de génération encore plus complexe et sujet à interprétation. Malgré des caractères stéréotypés apparents sur les générations, les études démographiques relèvent les traits de nombreux individus dans chaque catégorie d'âge, afin de faire ressortir des descripteurs généraux pour chacune d'elles (Zemke et al., 2000). Chaque génération correspond à une cohorte en sciences sociales incluant un partage des expériences de vie historiques ou sociales. Chaque cohorte présente un rapport qui lui est propre face à l'autorité, l'organisation, ainsi que des désirs et attentes vis-à-vis de leur emploi (Kupperschmidt, 2000). Nous détaillons ici les caractéristiques de chacune de ces générations à travers les travaux de Wey Smola et Sutton (2002) : les vétérans (nés avant 1945), les baby-boomers (1945 - 1961), la génération X (1962 – 1976), et la génération Y (1977- 1989).

- La génération baby-boomers

Les Américains nés entre 1909 et 1933 font partie de la génération de la 2e Guerre mondiale, et ceux nés entre 1934 et 1945 font partie de la génération des Swingers (Schaeffer, 2000). Ces deux générations font partie des « vétérans », auxquels succède la génération des Baby-boomers. Affectés par la guerre du Viet Nam, les émeutes des droits civils, les événements politiques autour de Kennedy et son assassinat, le Watergate et la révolution sexuelle (Bradford, 1993), ils ont pour caractéristiques le manque de respect envers l'autorité et les institutions sociales, le poids de la pression parentale et celle de leurs propres enfants (Kupperschmidt, 2000). Bourreaux de travail avérés, les Baby-boomers accordent de l'importance au gain matériel (Kupperschmidt, 2000). Cette génération est marquée par le départ progressif à la retraite depuis ces dernières années.

- La génération X

La génération X a grandi avec l'insécurité financière, familiale et sociétale, ainsi que le changement rapide, une grande diversité et un manque de traditions solides. Cela a conduit à un sentiment d'individualisme, mais elle compte sur l'équipe pour soutenir ses efforts individuels et ses relations (Jurkiewicz & Brown, 1998). Elle compte sur l'équipe pour soutenir ses efforts individuels et ses relations (Karl et al., 1999). Habités à recevoir des informations immédiates de leurs ordinateurs personnels (O'Bannon, 2001), les individus de la génération X apportent au lieu de travail des approches bien rodées et pratiques à la résolution de problèmes. Compétents sur le plan technique, la génération X est à l'aise avec la diversité, le changement,

le multitâche et la concurrence (Kupperschmidt, 2000). Enfin, les employés de cette génération changent d'emploi si leurs exigences de travail ne sont pas satisfaites. Au-delà d'un engagement organisationnel, ils cherchent à s'aligner avec les organisations qui valoriserait leurs compétences, récompenserait la productivité plutôt que la longévité, et créer un esprit de communauté. La génération X cherche un équilibre entre le travail et les loisirs (Kupperschmidt, 2000).

- La génération Y (Milleniales)

Les recherches concernant la génération Y explosent de façon considérable au niveau du travail. Les Millennials, nés entre 1979 et 1994, sont caractérisés par leur demande de conditions de travail plus souples et de récompenses financières plus concrètes. (Jennings, 2000). C'est la première génération interconnectée 24h/24. (Ryan, 2000).

Le découpage générationnel rencontre toutefois ses limites quant à l'absence de fondement théorique et de données empiriques (Giele et Elder, 1998) ; au sein d'une même génération, des caractéristiques très différentes peuvent exister. De plus, Griffin (2004) parle de différences régionales dans les mémoires collectives. Enfin, les travaux de Lippmann (2008) analysent les caractéristiques différentes des parcours selon les sexes et les origines ethniques. En même temps, il faut tenir compte de différentes conditions contextuelles dont les différences institutionnelles importantes entre les pays (Dameron et Shimada, 2016). Les travaux conduits par les chercheurs occidentaux ne peuvent s'appliquer entièrement dans le contexte asiatique, étant donné que le concept de génération repose sur le contexte du lieu commun politique, culturel et historique.

3.2.2. Différences générationnelles dans les valeurs du travail

Avec l'arrivée de la génération Y sur le marché de travail, les entreprises et les chercheurs reconnaissent l'importance de la mise en œuvre de nouvelles méthodes au travail (Huyez-Levrat, 2007), ce qui génère un grand nombre de publications académiques et d'articles dans la presse. Les chercheurs estiment que les différences de génération concernant les valeurs du travail influencent les exigences liées à tous les aspects de la gestion des employés : le recrutement, la formation, le développement de carrière, les récompenses et l'engagement au travail (Gursoy et al., 2008). Les études récentes se concentrent donc sur l'identification des particularités de la

génération Y afin d'élaborer des politiques et d'améliorer les pratiques de gestion adaptées à leurs besoins.

A) Les attitudes et les valeurs au travail de la génération Y

Les travaux de Pichault et Pleyers (2012) explorent les représentations managériales autour de la génération Y. En effet, avec l'émergence d'une nouvelle génération Y, les recherches sur le discours de génération s'amplifient. Afin de disposer d'une grandeur de référence des valeurs de la génération Y pour leur recherche empirique, les auteurs ont rassemblé les tendances mises en exergue par les littératures normatives et professionnelles existantes comme ci-après : recherche de sens au travail, besoin d'accomplissement, recherche de feedback, intégration vie personnelle et vie professionnelle, opportunisme, esprit de groupe, faible loyauté institutionnelle, et difficulté à se projeter dans le long terme. Pour tenter de caractériser les valeurs au travail de la jeune génération, leur enquête a été réalisée en Belgique sur un échantillon de 851 individus de trois générations entre 20 et 50 ans à partir d'une analyse quantitative : baby-boomers, X, Y. Dans leurs recherches, l'échantillon de la génération Y englobe une diversité de profils, incluant à la fois des travailleurs, des chômeurs, des étudiants non universitaires et des étudiants universitaires. Cependant, les résultats de ces recherches démontrent que la génération Y ne présente que peu de différences notables en termes d'attitudes et de valeurs professionnelles par rapport aux autres générations.

Il est intéressant de noter que les répondants des trois générations présentent une similitude marquée dans leur relation au travail. En particulier, l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle est devenu une préoccupation centrale pour toutes les générations, bien que certaines études l'aient identifié comme une caractéristique spécifique de la génération Y. De même, ces études révèlent également des similarités dans le besoin d'autonomie, de reconnaissance au travail et d'esprit d'équipe parmi les trois générations. Par exemple, les trois générations ont en commun le désir de réaliser un projet personnel de manière autonome, et le sentiment d'être utile aux autres est une motivation primordiale pour toutes les générations (Saba, 2009). Les trois générations partagent un besoin commun d'obtenir un feedback précis sur leur travail. De plus, la solidarité et l'esprit d'équipe sont mis en valeur pour les trois générations d'une façon homogène, ainsi que la garantie de l'emploi est une priorité pour les trois générations. La génération Y est souvent perçue comme ayant une faible loyauté organisationnelle et une propension à changer fréquemment d'emploi (Yeaton, 2008). Cependant, les enquêtes menées au Québec révèlent des attitudes de loyauté au travail qui sont

partagées par les trois générations, contredisant ainsi les perceptions présumées sur la génération Y (Saba, 2009).

Dans ces études, certaines dimensions permettent de discerner clairement les trois générations. Les différences significatives tournent autour de 3 éléments : le développement des compétences et la nécessité de changer régulièrement d'environnement professionnel, la source de démotivation (le non-respect de règles déontologiques ou de valeurs), les préoccupations diversifiées concernant l'avenir, comme indiqué ci-dessous.

- La génération Y se concentre sur le développement des compétences et la nécessité de changements environnementaux réguliers par rapport aux autres générations, alors que les plus anciens recherchent un environnement stable avec des priorités spécifiques. Les membres de cette génération expriment le besoin de changer de poste au sein même de l'entreprise, donc pas nécessairement d'être à la recherche d'une opportunité dans un autre établissement.
- La génération Y se démotive principalement du fait du manque d'importance accordé à la créativité. La seconde source de démotivation concerne le manque de leadership, associé à un sentiment d'inutilité au sein de l'entreprise plus prononcé chez cette génération.
- Les baby-boomers mentionnent particulièrement l'item « no future » basé sur un pessimisme plus grand que les autres générations. La génération Y exprime un désenchantement et une perte de confiance plus marquée dans les institutions que les autres générations. L'opportunisme supposé de la génération Y n'est pas une spécificité de cette génération.
- Enfin, chaque génération a des préoccupations diversifiées. La génération des baby-boomers souhaite travailler plus longtemps que prévu. Pour la génération X, trouver le bon équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle est une problématique prioritaire. La génération Y met plutôt l'accent sur la crainte de ne pas trouver un emploi qui lui plaise.

Tableau 3. 2. Items de l'enquête de recherche de Pichault et Pleyers (2012)

Catégories	Items de l'enquête
------------	--------------------

Les similitudes dans les rapports au travail entre 3 générations : baby-boomers, X, Y	<ul style="list-style-type: none"> - l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle - le besoin d'autonomie - le besoin de reconnaissance au travail - l'esprit de groupe - le besoin d'un feedback précis
---	---

Tableau 3. 3. Les résultats de l'enquête sur les rapports au travail

Catégories	Generation Y	Anciennes générations : baby-boomers, X
Les différences significatives dans les rapports au travail entre 3 générations : baby-boomers, X, Y	<ul style="list-style-type: none"> - importance du développement des compétence - besoin de changer de poste au sein même de l'entreprise, donc pas nécessairement d'être à la recherche d'une opportunité dans un autre établissement. - une source de démotivation concerne le manque de créativité, de leadership, couplé à un sentiment d'inutilité - crainte de ne pas trouver un emploi qui lui plaise - la génération Y exprime un désenchantement et une perte de confiance plus prononcés à l'égard des institutions concernant leur vision du futur 	<ul style="list-style-type: none"> - l'accent est mis sur un environnement stable pour les anciennes générations - le souhait de travailler plus longtemps que prévu pour la génération des baby-boomers - l'importance plus marquée d'un bon équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle pour la génération X - la génération X se concentre davantage sur la protection de l'environnement dans sa vision du futur, tandis que les baby-boomers affichent un pessimisme plus prononcé

B) Les changements des valeurs de génération au travail dans le temps selon l'approche longitudinale

Un autre courant théorique se penche sur la question de l'effet d'âge et l'effet de période dans les valeurs de générations au travail. Les études de Smola & Sutton (2002) supposent qu'il y ait des changements de valeurs au travail en incluant la notion temporelle. Ces études tentent de saisir les changements de valeurs professionnelles d'un individu, ainsi que les facteurs de cette évolution des valeurs du travail. Leurs travaux s'articulent autour de trois questions de recherches : Y a-t-il des différences générationnelles dans les valeurs de travail parmi les employés d'aujourd'hui ? Les valeurs professionnelles des employés d'aujourd'hui sont-elles différentes de celles de 1974 ? Les valeurs du travail restent-elles constantes ou changent-elles à mesure que les employés prennent de l'âge ?

Pour répondre à ces problématiques, leurs résultats sont comparés aux données recueillies en 1974 pour explorer les éventuels changements dans les valeurs de travail au cours des 25 dernières années. Leurs questionnaires s'inspirent du modèle de Cherrington (1974) qui est composé de 191 éléments. Ceux-ci englobent une grande variété d'attitudes, parmi lesquelles : la fierté de leur travail, leurs rapports envers la rémunération, au bien-être, envers les collègues,

etc. Afin de reproduire l'échantillon de Cherrington, leur échantillon se compose d'un groupe d'élèves de MBA dans une grande université aux États-Unis qui sont employés à plein temps et représentant les diverses industries américaines. Ils ont été catégorisés en cinq groupes : WWII-ers (1909-1923), Swingers (1934-1945), Baby-Boomers (1946-1964), Générations X-ers (1965-1977) et la génération Y (1978–1995).

Dans les résultats de ces recherches, des différences significatives ont été observées entre les baby-boomers et la génération X dans certaines dimensions du monde du travail actuel. Les recherches de Smola & Sutton (2002) insistent sur le fait que le groupe plus jeune est moins fidèle à l'entreprise, et égocentrique. Ainsi, ces jeunes ont un désir plus fort d'être promus plus rapidement que leurs homologues plus âgés. Ils seraient plus susceptibles de quitter leur emploi s'il ne les satisfait pas. Par ailleurs, les membres de la génération X sont plus convaincus que travailler dur est une indication de leur valeur, alors que les baby-boomers valorisent davantage le travail comme étant l'une des parties les plus importantes dans la vie. Or, les membres de la génération X ne sont pas uniquement orientés vers leur « moi », mais recherchent un équilibre en faisant un bon travail et en maximisant leurs propres objectifs individuels.

En ce qui concerne la deuxième problématique, qui porte sur les différences entre les valeurs professionnelles des jeunes travailleurs d'aujourd'hui et celles des jeunes travailleurs de 1974, des différences notables ont été constatées dans la manière dont les jeunes travailleurs d'aujourd'hui perçoivent la fierté liée à leur travail et l'importance morale qui y est associée. Les résultats suggèrent que les participants des deux groupes en 1999 étaient moins enclins à croire que le travail devrait occuper une place importante dans la vie ou que l'effort au travail conduit à un développement personnel.

Enfin, les résultats de l'étude sur l'évolution des valeurs du travail en fonction de l'âge des travailleurs présentent des résultats quelque peu surprenants. Les travailleurs ne semblent pas devenir plus responsables et plus attachés à leur entreprise et leur travail en prenant de l'âge. En fait, selon les résultats de l'étude, les employés échantillonnés ont développé une vision moins idéalisée du travail. Comparativement à l'échantillon plus jeune de 1974, les travailleurs plus âgés de 1999 étaient moins enclins à croire que travailler dur ne fait pas de quelqu'un une meilleure personne, que la « valeur » d'un homme est influencée par la manière dont il effectue son travail

Ces recherches soulignent que les valeurs professionnelles sont davantage façonnées par les

expériences générationnelles plutôt que par l'âge et la maturité individuelle. En comparant le jeune groupe en 1974 à celui de 1999, et en comparant le groupe plus âgé dans les mêmes périodes, les deux générations en 1999 jugeaient que la fierté de leur travail était moins importante qu'en 1974. Les deux groupes d'âge de 1999 accordent moins d'importance au travail dans leur vie, et tous deux sont plutôt en désaccord sur l'influence de la difficulté de la tâche sur le sentiment d'utilité de l'employé de l'entreprise. Les auteurs expliquent que cela est dû au manque d'engagement des entreprises envers les employés et l'embauche d'employés temporaires, ne répondant donc pas à l'évolution de la demande des employés.

Pour les études sur les différences générationnelles, l'analyse longitudinale de cohorte est nécessaire, elle commence à collecter des données à un jeune âge et suit plusieurs générations au cours de leur vie professionnelle (Schaie, 1965). Dans cette perspective, les travaux de Smola et Sutton (2002) fournissent une base de référence utile et un aperçu clé des valeurs des travailleurs des différentes générations. Leur méthode consiste à effectuer des estimations d'un décalage temporel, en comparant leurs données de 1999 avec les données d'une étude de 1974. Toutefois, selon les recherches de Twenge, Campbell, Hoffman et Lance (2010), les travaux de Smola et Sutton présentent plusieurs limites telles que : l'absence des moyennes pour construire les échelles d'échantillons, le faible taux de réponse dans le groupe de l'échantillon interrogé en 1999 (8%), l'invariance des échelles à la génération du répondant, et l'absence de recherche sur la génération Y.

Les travaux de Twenge, Campbell, Hoffman et Lance (2010) examinent les valeurs de travail des élèves de Terminale aux États-Unis en 1976, 1991 et 2006, représentant respectivement les baby-boomers, la génération X et la génération Y, tout en comblant les lacunes des recherches antérieures. Leurs recherches s'inscrivent dans la théorie de Hansen et Dik (2005) : les intérêts professionnels des élèves de Terminale demeuraient prédictifs de l'adhésion professionnelle jusqu'à 12 ans après l'obtention du Bac. Ces recherches s'articulent autour de cinq éléments : loisirs, récompenses extrinsèques, récompenses intrinsèques, récompenses altruistes, récompenses sociales. Ils ont comparé les données recueillies en 1976, 1991, 2006. Ces recherches visent à déterminer quelle génération accorde davantage d'importance à ces cinq éléments.

Dans ces recherches, le plus grand changement des valeurs du travail est l'augmentation de la valeur accordée aux loisirs. Les générations récentes ont progressivement privilégié davantage les loisirs dans leur vie professionnelle. En comparaison, la génération Y a particulièrement mis

l'accent sur le temps de loisirs, bien plus que la génération X et les baby-boomers. En 2006, près de deux fois plus de jeunes considèrent qu'un emploi offrant plus de 2 semaines de vacances était « très important » par rapport à 1976, et étaient donc plus enclins à envisager de cesser de travailler s'ils disposaient d'assez d'argent. Ces résultats sont cohérents avec les études de Smola et Sutton (2002). Ils ont également constaté une diminution de la centralité et de l'éthique du travail dans leur comparaison limitée d'échantillons de 1974 et 1999.

De plus, les recherches ont révélé que les générations X et Y accordent plus d'importance aux récompenses extrinsèques que les baby-boomers. Entre la génération X et la génération Y, cependant, cette tendance s'est inversée. La génération X est plus susceptible de valoriser les loisirs tout en s'attendant à davantage de statut et de rémunération. Selon Twenge & Campbell (2009), cela provient des traits narcissiques de la jeune génération fortement liés à l'excès de confiance. Ainsi, le désir accru de récompenses extrinsèques et de plus de temps de loisirs pourrait être en partie le reflet de l'augmentation des demandes financières et de la diminution du temps de loisirs caractérisant le lieu de travail.

Toutefois, les membres de la génération X et les baby-boomers ne présentent pas de différence significative en termes de valeur accordée aux récompenses intrinsèques. Quant à la génération Y, elle ne recherche pas nécessairement le sens du travail. Ces résultats corroborent ceux obtenus par Arnett (2004), Lancaster et Stillman (2003), ainsi que Smola et Sutton (2002). Ainsi, il n'y a aucune différence significative entre la génération Y, la génération X et les baby-boomers en ce qui concerne l'importance accordée aux récompenses altruistes au travail. Contrairement aux rapports des médias populaires (Needleman, 2008), la génération Y n'accorde pas plus d'importance aux récompenses altruistes au travail que les baby-boomers ou la génération X. Il semble que cette facette du travail ait toujours été appréciée par les travailleurs à travers les générations.

Ainsi, la génération Y valorise les interactions sociales au travail beaucoup moins que la génération X et Boomers. La génération Y et Boomers ne diffère pas significativement dans la valorisation du travail qui permet des interactions sociales. D'après Twenge, Cambell, Hoffman et Lance (2010), les attentes pour les récompenses sociales pour la génération Y diminuent du fait d'une baisse de l'engagement organisationnel provoqué par les licenciements, et l'instabilité professionnelle.

À travers l'état des lieux des recherches existantes sur les valeurs au travail des générations,

nous pouvons observer que chaque génération a une perception différente de la valeur du travail, et celle-ci peut évoluer ou rester figée au fil du temps. Ainsi, nous comprenons que les images stéréotypées souvent véhiculées par les médias à propos de la génération Y, telles qu'une attitude égoïste, le manque de valorisation du travail d'équipe, et la priorité accordée aux intérêts personnels, ne représentent pas nécessairement les caractéristiques réelles de la génération Y. De plus, les résultats d'une étude peuvent être en contradiction avec ceux d'une autre étude, selon les profils différents qui composent l'échantillon des études, ainsi que l'hétérogénéité des dispositifs méthodologiques (Parry et Urwin, 2011). En effet, chaque étude dispose d'échantillons spécifiques, est réalisée dans un contexte particulier, à des périodes d'études différentes et dans des régions géographiques différentes. Le contexte spécifique de l'étude, comme le contexte historique et socioculturel dans lequel la génération s'est formée, peut influencer les résultats. Dans la partie suivante, nous cherchons à identifier les particularités contextuelles des générations en Corée afin de mieux comprendre les dynamiques d'interaction entre les générations qui coexistent dans le monde du travail coréen.

3.3. Le contexte générationnel dans le monde du travail coréen

De nombreux chercheurs se sont penchés sur la question de conditions contextuelles nationales pour décrypter les phénomènes intergénérationnels. (Kupperschmidt, 2000, Parry et Urwin, 2011, Shimada 2015). Les typologies et les caractéristiques générationnelles établies en Occident ne peuvent pas être appliquées de manière universelle à toutes les générations dans les pays différents. Le phénomène générationnel en Corée du Sud présente des particularités spécifiques attribuant les différentes caractéristiques aux générations, ce qui le distingue des modèles occidentaux. La Corée est un pays unique qui a connu un développement économique rapide et une période de forte transformation aux niveaux historique, politique et socioculturel. La croissance rapide dans tous les domaines a considérablement remis en question en peu de temps les valeurs traditionnelles du pays. Les différences et les conflits d'idéologies entourant les générations dans la société coréenne sont marqués dans les domaines politiques, économiques et culturels (Jaeheung Park, 2017). Le fossé générationnel se creuse également sur le lieu de travail coréen en raison des différences de valeurs, d'attitudes et d'éthique de travail entre les générations. Chaque génération apporte une perspective différente sur la façon de travailler, de communiquer et de collaborer, ce qui peut parfois poser des défis dans leur collaboration. Nous abordons les typologies des générations en Corée, en tenant compte du contexte coréen, et discutons des différences dans leurs valeurs du travail.

3.3.1. Différentes générations dans la société coréenne

Dans les études menées sur les générations en Corée, la distinction des générations a été établie sur les empreintes sociétales des individus en se trouvant dans les expériences communes à l'ensemble générationnel. Les événements clés de l'histoire contribuent à distinguer les générations ayant traversé des périodes de turbulences économiques et politiques. En détail, la domination japonaise de 1910 à 1945 puis la Guerre de Corée (1950-1953) sont des éléments historiques qui ont influencé fortement la mentalité et les valeurs de l'individu. Ensuite, la croissance économique du pays des années 70-80 est représentée par l'allusion au « miracle du Fleuve Han » selon le ministre de l'économie, le pays s'étant relevé après la guerre. Tout au long de l'histoire, la société coréenne a connu de profonds bouleversements et des révolutions majeures dans le domaine économique, politique et social. Ces changements ont entraîné des transformations des valeurs et des rapports socio-culturels, ce qui a donné lieu à des conflits entre les générations.

De nombreux chercheurs coréens adoptent le découpage défini par les sociologues américains (Strauss et Howe, 1991, 1997, Howe et Strauss 2007). En effet, la plupart des événements historiques dans la société coréenne sont imbriqués aux bouleversements du monde, et les événements qui ont marqué le tournant du développement social coréen, comme la guerre de Corée, sont également étroitement liés à la situation mondiale. Le découpage américain s'articule sur une classification par leur date de naissance comprise dans un intervalle d'une vingtaine d'années correspondant à la durée d'une phase de cycle de vie : les Vétérans, la génération Baby-boomers, la génération X, et la génération Y (Milléniales) (Jieun Yae, 2009, Saeyoung Oh, Youngsang Kwon et Suyoung Lee, 2014, Younggon Kim, 2016). Les travaux de Yongseok Seo (2013), Younggon Kim (2016), Haejung Lee et Kyuchang Yu (2013) reposent sur l'approche sociologique en prenant en compte les contextes nationaux dans lesquels émergent ces générations. Le tableau résume les différents contextes de chaque génération selon 4 points de vue : économique, politique, social et technique.

- Génération baby-boomers :

Dans ces recherches, les baby-boomers (1955-1964) correspondent à ceux qui sont nés après la fin de la guerre de Corée et pendant la période de reconstruction nationale. Ils sont pour la plupart des membres qui sont déjà à la retraite ou qui sont sur le point de prendre leur retraite. Les baby-boomers coréens, qui ont vécu leur adolescence au début des années 1960 et 1970,

sont les principales forces qui ont transformé une société agricole pauvre en une société post-industrielle de connaissances et d'informations (Mija Chang, Deuksung Kim, 2011). Pendant la période de forte croissance, ils ont sacrifié leur vie pour la famille et la société plutôt que pour leur bonheur personnel (Mija Rang, Deukseong Kim, 2011, Yongseok Seo, 2013). Ainsi, cette génération a vécu les mouvements de démocratisation contre la dictature et l'autoritarisme du gouvernement national. Ils ont également connu la Guerre Froide au niveau international, développant une forte méfiance envers l'américanisme, le socialisme et les forces communistes (Yongseok Seo, 2013, Younggon Kim, 2016).

- Génération X :

La génération X (1965-1979), considérée comme la première génération à connaître la prospérité économique (Haejung Lee et Kyuchang Yu, 2013), a connu l'établissement d'une démocratie institutionnelle grâce à une politique de croissance économique axée sur les exportations et au boom des « 3 Bas » (bas taux d'intérêt, bas prix du pétrole, bas dollar) à la fin des années 80 (Yongseok Seo, 2013). Ayant grandi sous un gouvernement civil, la génération X a été politiquement décrite comme une génération qui a vécu la révolte de juin 1987. Elle s'est engagée dans de nombreux mouvements politiques et sociaux qui ont façonné la société coréenne, se caractérisant par une participation plus active et une tendance progressiste par rapport à la génération précédente (Yongseok Seo, 2013). De plus, la génération X présente un fort sentiment d'égoïsme, une grande sensibilité, un individualisme élevé et une orientation vers la consommation (Miryeong Kim, 2015).

- Generation Y

La génération Y (1980-) qui sont les enfants de la génération du Baby-boom, a grandi suite à l'instauration de la démocratisation, elle est indifférente à la politique et soucieuse économiquement de l'équilibre entre croissance et distribution (Woosung Kim et Eunjung Heo, 2007). Les membres de cette génération, nés dans de petites familles composées de 1 ou 2 enfants, ont passé leur adolescence à l'ère de la connaissance et de l'information dans les années 1990 et 2000, sous l'impulsion éducative intense de leurs parents en compétition. Avec le développement d'Internet, cette génération a grandi dans un environnement marqué par l'essor progressif de nombreux médias numériques, une période riche en innovations comparée aux générations précédentes, mais qui a également connu un grave taux de chômage des jeunes depuis la crise financière (Younggon Kim, 2016).

Tableau 3. 4. Les différents contextes sur les générations dans le contexte coréen (Yongseok Seo, 2013, Younggon Kim, 2016)

Catégories	Année	Contexte économique	Contexte politique	Contexte social	Contexte technologique
Baby-Boomers	1955~1964	- industrialisation et croissance économique rapide	- présence militaire - dictature du développement	- accent mis sur les normes sociales, l'esprit collective, mobilisation collective	- apparition de la télé et de la radio
Génération X	1965~1979	- indépendance, croissance et stabilité économique	- suite à la Guerre Froide, démocratisation	- citoyenneté - destruction des normes collectives	- apparition de l'ordinateur et des réseaux
Génération Y	1980~	- mondialisation - néolibéralisme - crise économique	- volonté accrue de participer au mouvement politique	- diversité - accent mis sur la valeur individuelle	- internet et mobiles

Contrairement à l'étude de Younggon Kim, les travaux de Jaeheung Park (2017) proposent une analyse basée sur différents découpages spécifiques au contexte coréen. En croisant les travaux de Yongseok Seo (2013), Younggon Kim (2013) et Haejung Lee et Kyuchang Yu (2013), Jaeheung Park (2017) présente une approche différente qui identifie trois vagues générationnelles successives dans l'histoire moderne coréenne, en se basant sur des événements clés de chaque génération, comme indiqué dans le tableau ci-dessous : les individus ayant vécu l'expérience coloniale sous la domination japonaise (1910-1945) et la guerre de Corée (1950-1953), ceux ayant vécu l'industrialisation et la transition entre le pouvoir militaire et l'apparition des droits démocratiques, ainsi que ceux ayant vécu le développement économique et technologique, sont considérés comme différentes générations. Selon les travaux de Jaeheung Park (2017), ces événements historiques jouent un rôle important dans la distinction entre les générations. La complexité de la situation politique et économique a un impact significatif sur la vie des individus. Les recherches de Jaeheung Park (2017), font écho aux travaux existants, mais son approche se concentre spécifiquement sur le contexte coréen et tente de s'affranchir en partie de la notion de découpage générationnel américain.

Tableau 3. 5. Les critères du découpage générationnel (Jaeheung Park, 2017)

Catégories	Année	Les événements clés
Les générations ayant vécu la domination japonaise et la guerre de Corée	Fin des années 1930 -1950	- la domination japonaise (1910-1945) et la guerre de Corée (1950-1953)

Catégories	Année	Les événements clés
Les générations ayant vécu l'industrialisation et les mouvements de démocratisation	Des années 1950-1970	- le redressement économique et le « miracle » coréen - la transition entre le pouvoir militaire et l'apparition des droits de la démocratie
Les générations ayant vécu le développement informatique et post-idéologique	Des années 1970 à de nos jours	- le développement économique et technologique et la transition vers une ère post-idéologique ¹⁷

Suite à la libération, l'économie peine à se redresser et le bilan de la guerre était très lourd. Selon ces recherches, la guerre a contribué à une forte volonté de survie parmi la population, ce qui a développé un esprit économique important. Ainsi, la génération ayant vécu la domination japonaise et la guerre de Corée présente des traits autoritaires influencés par les valeurs confucéennes qui accordent à chacun un rôle spécifique. Cette génération a appris le chinois à la maison et a été marquée par une hiérarchie verticale. Ces études soulignent que deux caractéristiques fortes se dégagent : l'autoritarisme et le collectivisme, mettant l'accent sur l'esprit collectif envers l'État, la société et la famille. Cette logique pyramidale a servi de fondement pour établir les relations sociales et professionnelles. Pendant la période de redressement économique, cette culture hiérarchique d'entreprise s'est avérée très fructueuse et s'est consolidée au cours des décennies suivantes.

Ensuite, la génération de démocratisation industrialisée partage certaines caractéristiques avec la génération précédente. Cependant, les recherches de Jaeheung Park (2017) soulignent que plus la naissance est tardive, plus l'attitude devient critique, sous l'influence de l'éducation moderne occidentale après la libération. Dans un sens, c'est la génération qui a le plus souffert des conflits entre les valeurs traditionnelles et modernes. Ses membres ressentent également une résistance envers le nationalisme démocratique et l'anti-dictature au cours d'un long parcours vers la démocratie. Les étudiants ont été très engagés politiquement et ont été des acteurs clés du mouvement de démocratisation. Cependant, au fil des années, leur engagement politique a considérablement diminué, laissant place à des préoccupations plus axées sur leur propre bien-être, les loisirs et la culture, plutôt que les manifestations politiques. Pendant cette période de redressement du pays, où l'efficacité et la productivité étaient primordiales, les grands conglomérats appelés « Chaebols » (재벌) ont renforcé l'esprit de cette génération en promouvant une logique pyramidale. Dans ce système vertical, la population salariée partageait

17 La génération post-idéologique, définie par Jaeheung Park en Corée, fait référence à la génération qui a échappé au conflit idéologique lié au mouvement de démocratisation contre le gouvernement militariste. Cette génération est caractérisée par une attitude plus détachée des idéologies politiques et par un intérêt accru pour des questions plus pragmatiques et individuelles.

des valeurs d'abnégation et de dévouement en travaillant intensivement, permettant ainsi au pays de sortir de la période d'après-guerre et de retrouver son autonomie économique.

Dans les recherches de Jaeheung Park (2017), le troisième critère de distinction des générations repose sur les individus bénéficiant de cet élan économique et industriel. Les générations nées et élevées après les années 1970 ont vécu le développement informatique et la transition post-idéologie, ce qui les distingue des générations précédentes qui ont connu des périodes plus difficiles. Ces générations actuelles ne partagent pas l'esprit de sacrifice des jours nécessaires. De plus, elles rejettent l'autoritarisme et le collectivisme associés à la culture confucéenne. Elles se caractérisent plutôt par une forte affirmation de soi et une expression individualiste. L'accent est mis sur la consommation, la recherche du plaisir et la satisfaction instantanée Jaeheung Park (2017).

Tableau 3. 6. Le découpage générationnel et les caractéristiques des générations en Corée (Jaeheung Park, 2017)

Année de naissance	Fin 1930	1970			2017	
Catégorie	Les générations ayant vécu la domination japonaise et la guerre	Les générations ayant vécu l'industrialisation et les mouvements de démocratisation			Les générations ayant vécu le développement informatique et post-idéologie	
		Post-libération	Baby boomer	Génération 386		
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> - valeur confucéenne - autoritarisme - collectivisme - fort esprit économique - forte volonté de survie pendant la guerre - résistance à la dictature 	<ul style="list-style-type: none"> - caractéristiques moins marquées avec les années qui passent - conflits entre valeurs traditionnelles et modernes - partage de l'esprit démocratique, du nationalisme et résistance à la dictature. 	<ul style="list-style-type: none"> - la révolution du 19, Avril, les manifestations démographiques de juin - éducation publique, l'alphabet coréen - première génération ouverte sur le monde - la démocratisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Yooshin(維新) - génération 19 - réévaluation de la culture traditionnelle - expérience de l'échec - cynisme 	<ul style="list-style-type: none"> - forte solidarité - volonté de changement - mouvement de démocratisation dans les années 80 - socialisme - anti-américanisme 	<ul style="list-style-type: none"> - dévalorisation de la valeur confucéenne - anti-autoritarisme - Individualisme - consommation et loisirs - esprit d'informatisation et de la mondialisation boussole rouge - post-idéologie¹⁸

18 « post-idéologique » fait référence à ceux qui ont évité le conflit idéologique pendant le mouvement de démocratisation contre le gouvernement militariste en Corée.

19 Yooshin(유신 ; 維新) désigne la réforme d'un système et structure dans les années 80.

3.3.2. Changements des valeurs au travail entre les générations

Les changements structurels de l'économie et le développement social contribuent à construire le processus de socialisation des cohortes individuelles. (Kessler et Masson 1985). Les études existantes coréennes dans la partie précédente stipulent que chaque génération émerge en fonction des événements historiques, et chacune possède différentes valeurs et met en œuvre différents rapports sociaux qui se manifestent dans la vie quotidienne. Dans des organisations où des membres de différentes générations travaillent ensemble, il est indéniable que les différents contextes sociaux et culturels vécus par ces générations entraînent la formation de structures et de valeurs de croyances différentes, ce qui peut entraîner des conflits entre les générations. Dans ce chapitre, nous mettons d'abord l'accent sur les différentes valeurs au travail entre les générations, puis nous présentons les facteurs déclencheurs du conflit au sein d'une organisation dans un contexte coréen.

A) Différentes valeurs au travail entre générations

Les travaux de Hyejung Lee et Kyuchang Yu (2013) tentent de définir les valeurs au travail de la génération Y en les comparant aux autres générations. Ils examinent également les différences dans la perception de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, qui ont un impact sur leur motivation. Les chercheurs ont mené 15 entretiens qualitatifs par génération et une enquête auprès de 379 personnes concernant les différences de valeurs au travail et l'équilibre entre le travail et la vie personnelle. Les enquêtes ont été réalisées pour la tranche d'âge de 20 à moins de 58 ans travaillant pour des entreprises nationales. Les questions de ces enquêtes reposent sur 9 facteurs comme détaillé ci-après :

Tableau 3. 7. Le Classement des valeurs au travail par génération (Hyejung Lee et Kyuchang Yu, 2013)

Les valeurs au travail	Priorité d'importance(moyenne)		
	Génération Y	Génération X	Baby-boomers
se divertir au travail	1 (4,53)	1 (4,39)	1 (4,33)
avoir des loisirs et du temps libre	2 (4,27)	2 (4,09)	4 (3,91)
pouvoir contrôler la vitesse et autonomie dans le choix des horaires	3 (4,20)	4 (3,99)	3(3,98)
la fierté de son travail et ses compétences	3 (4,20)	3 (4,06)	5 (3,78)
le bien-être des employés	5 (3,97)	6 (3,75)	8 (3,69)
être reconnu et respecté par les autres	6 (3,95)	5(3,96)	2(4,09)
l'augmentation des salaires	7 (3,92)	6 (3,75)	7 (3,73)
la promotion rapide	8 (3,49)	9 (3,34)	9 (3,31)
être au service des autres ou de la société	8 (3,49)	8 (3,50)	5 (3,78)

Le facteur le plus important qui ressort de ces résultats est le divertissement au travail pour toutes les générations. En effet, les résultats de Hyejung Lee et Kyuchang Yu (2013) montrent que même les baby-boomers en Corée, souvent décrits comme une génération ayant sacrifié leur vie et s'étant consacrés à l'organisation ou à la société dans le cadre de l'industrialisation, accordent une grande importance au fait de trouver du plaisir dans leur travail. Cela démontre que leur désir de se divertir et de trouver une satisfaction dans leur travail est aussi important que celui des autres générations.

De la génération des baby-boomers jusqu'à celle des Y, nous observons une recherche accrue de sens dans le travail, liée à la satisfaction personnelle, à l'épanouissement de l'individu plutôt qu'à la reconnaissance ou au service aux autres. Les résultats de Hyejung Lee et Kyuchang Yu (2013) indiquent que la satisfaction et la fierté des capacités s'accroissent en fonction de la jeunesse de la génération. Pour la génération Y, le travail n'est pas seulement une source de revenus, mais également un moyen de développement personnel, de bonheur et d'accomplissement.

Les recherches de Hyejung Lee et Kyuchang Yu (2013) cherchent également à saisir les perceptions de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle par génération, ainsi que le rôle de cet équilibre sur la performance au travail et la motivation de la génération Y.

Tableau 3. 8. La relation entre la valeur au travail et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (Hyejung Lee et Kyuchang Yu, 2013)

Catégories	Année de naissance	Valeurs au travail	Perceptions de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle
baby-boomers	1955-1964	<ul style="list-style-type: none"> - valoriser la contribution au développement de la société et du travail - importance de s'immerger dans le travail et l'organisation - attachements organisationnels axés sur la réussite et forte compétition au travail 	<ul style="list-style-type: none"> - la représentation d'une vie équilibrée passe par la satisfaction d'un travail dur dans une organisation - elle passe aussi par le dévouement à l'organisation - le droit de réclamer cet équilibre vie personnelle et vie professionnelle vient après avoir rempli une mission professionnelle satisfaisante
génération X	1965-1976	<ul style="list-style-type: none"> - importance de la compensation monétaire et du bien-être - l'accent mis sur la vie de famille et le développement personnel 	<ul style="list-style-type: none"> - être fidèle à la famille et être reconnu pour son travail - pouvoir passer du temps avec la famille - bon équilibre entre le travail et la vie personnelle.
génération Y	1977-1995	<ul style="list-style-type: none"> - poursuite simultanée de deux valeurs : stabilité économique et réalisation de soi - l'accent mis sur la reconnaissance dans le travail, le sentiment d'accomplissement, du temps libre, le développement personnel plutôt que sur la promotion - valoriser plus « ce que je veux faire » par rapport aux autres générations 	<ul style="list-style-type: none"> - pas un concept de répartition équilibrée du temps, mais un état nécessaire pour remplir son rôle professionnel - droit à la déconnexion de l'entreprise après le travail - la flexibilité dans les tâches ou l'autonomie est garanti

Dans leurs résultats, les perceptions de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle diffèrent d'une génération à l'autre. Les baby-boomers, qui valorisent la loyauté et l'engagement au travail, mettent fortement l'accent sur la vie professionnelle et la réussite dans le milieu organisationnel. Les baby-boomers regrettent que les jeunes générations n'aient pas une compréhension des valeurs sociales et ne considèrent pas le développement du groupe. En revanche, ce qui est significatif pour la génération Y, ce n'est pas le dévouement ou le succès de l'organisation dont parlent les baby-boomers, mais la quête de leur propre sens en même temps que leur expérience professionnelle. Elle souhaite contrôler plusieurs rôles et les coordonner de manière flexible. Ces recherches soulignent que la conciliation travail-vie personnelle est un facteur décisionnel qui répond à des besoins importants de la jeune génération et qui peut contribuer à une performance positive au travail. Elles mettent en évidence la nécessité de mettre en place différentes pratiques et initiatives de conciliation travail-vie personnelle dans l'environnement de travail.

Cependant, il est à noter que l'une des limites de cette étude est le manque de clarté sur l'impact

de ces valeurs sur la motivation professionnelle des individus. De plus, cette étude n'analyse pas les implications internes de la valeur du travail définie par chaque génération. Par exemple, même si ces recherches montrent que toutes les générations accordent une grande importance au divertissement au travail, les définitions du divertissement valorisées par les jeunes générations, peuvent différer de celles des générations plus âgées, et leur manière de l'appréhender peut également différer. Si le divertissement au travail des générations plus âgées repose sur la solidarité et le travail d'équipe qui naissent du partage de relations humaines au-delà des frontières de la vie personnelle, le sentiment de récompense au travail des jeunes générations se retrouve dans la réussite ou le développement personnel.

Par ailleurs, de nombreuses recherches ultérieures portant sur les différentes générations en milieu de travail partagent les résultats sur les caractéristiques générationnelles identifiées dans l'étude de Hyejung Lee et Kyuchang Yu, (2013). Dans une enquête réalisée par Jinseon Seol et Su-yeon Kim (2020) sur la communication intergénérationnelle en milieu professionnel, les résultats des entretiens ont indiqué que la génération X attache plus d'importance aux aspects relationnels, tandis que la génération Y y accorde moins d'importance. Les anciennes générations soulignent souvent que les problèmes de communication interne sont liés aux relations personnelles et devraient être résolus en renforçant les liens avec les collègues plus jeunes. En revanche, la génération Y (Millennials) considère que les problèmes de communication intergénérationnelle devraient être résolus en identifiant les causes liées au travail plutôt qu'en mettant l'accent sur les aspects relationnels.

Dans les recherches récentes sur les générations en Corée, la génération née au début des années 2000 est nommée la génération Z et est regroupée avec la génération Y, appelée génération MZ. La génération Z vient tout juste d'obtenir son diplôme universitaire cette année ou l'année dernière et entre progressivement sur le marché du travail en tant que nouveaux employés. Dans une étude menée par Byeongcheol Lee et Jaegyun Jeon (2023) sur les valeurs au travail de la génération MZ, la génération Z présente des caractéristiques individualistes marquées. Leurs normes de bonheur et de réussite dans la vie diffèrent de celles des générations plus âgées, car ils accordent une grande importance à leurs propres valeurs et recherchent un équilibre personnel entre vie professionnelle et vie personnelle. Les recherches de Seungjo Han (2023) ont également mis en avant l'importance de l'équilibre travail-vie personnelle, non seulement pour les jeunes, mais aussi pour les travailleurs plus âgés au sein de l'entreprise. Cependant, au sein de la jeune génération, cet équilibre est perçu comme un élément plus crucial de satisfaction au travail.

Dans l'étude de Yeseul Kim (2023) sur les écarts de perceptions de la génération plus âgée et de la génération MZ, la culture d'entreprise reposant sur la structure hiérarchique à la coréenne est identifiée comme un facteur incitant la génération MZ à démissionner de leur travail. En effet, les jeunes générations n'hésitent pas à quitter leur emploi si les conditions de travail sont trop difficiles, ou incompatibles avec leurs valeurs et leurs aspirations. Pour les jeunes générations coréens, les priorités du travail sont marquées par l'épanouissement personnel, l'autonomie et la recherche de sens, mais les devoirs moraux et les sacrifices valorisés par les anciennes générations n'ont plus la même importance.

Selon les recherches précédentes, les jeunes générations en Corée partagent certaines caractéristiques avec celles des pays développés, comme l'importance de l'épanouissement au travail et le respect de l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle. Cependant, les changements des rapports au travail ont des connotations différentes selon le contexte culturel coréen, façonné par un parcours historique économique unique. Les changements dans les approches des jeunes collègues coréens sont parfois perçus par l'ancienne génération X ou les baby-boomers coréens comme un désengagement, une perte de loyauté et une attitude rebelle basée sur les références culturelles coréennes qui soulignent le respect envers les supérieurs et aînés fondé sur les principes traditionnels confucianistes. En contraste, pour les Occidentaux, la recherche de liberté et de relations horizontales n'est pas perçue comme une forme de rébellion. Cela découle des implications culturelles des différentes normes, croyances et références culturelles. Ainsi, la compréhension des valeurs de chaque génération doit être appréhendée dans le contexte intergénérationnel de la Corée.

B) Conflits générationnels dans le monde du travail coréen

Selon les données de l'Institut national de la statistique de 2020, la proportion de la génération Y dans la population active devrait augmenter considérablement, passant de 48,2% en 2017 à 83,2% en 2025. Avec l'entrée massive de la génération Y sur le marché du travail et leur rôle croissant dans la société coréenne, il est probable que les conflits dans le monde du travail s'intensifient. Pour le monde du travail coréen, l'adaptation aux changements des rapports au travail intergénérationnel devient une préoccupation majeure (Mira Kim, 2021).

Selon les recherches de Younggon Kim (2016) visant à montrer les facteurs de la culture organisationnelle à l'origine d'un conflit générationnel dans le contexte coréen, ces facteurs reposent sur trois axes que nous allons évoquer par la suite : l'autoritarisme basé sur la hiérarchie,

le « Yeongo-jeui » (연고주의, 緣故主義) et la culture du « Jeong » (정) (les liens basés sur le sentiment d'affection). Selon ces recherches, la culture organisationnelle en Corée est caractérisée par l'autoritarisme, avec une relation hiérarchique et une forte emphase sur le respect et l'obéissance envers les supérieurs. Cela découle de normes culturelles basées sur le respect des aînés soulignées dans le confucianisme. Cependant, la jeune génération en Corée rejette de plus en plus cette relation hiérarchique et préfère promouvoir l'harmonie au sein d'une structure horizontale. Lorsque les supérieurs donnent des ordres de travail à la jeune génération sans expliquer logiquement la raison derrière ces ordres, cela peut causer des conflits intergénérationnels.

Dans le contexte historique de la Corée, d'après Yonggon Kim (2016), l'esprit de sacrifice ou de loyauté des membres envers l'organisation était essentiel à la reconstruction du pays. Cet esprit peut s'apparenter au « Yeongo-jeui » (연고주의, 緣故主義) en Corée, qui se traduit par le terme « familiarisme » en français. « Yeon » (연, 緣) est le terme utilisé pour désigner l'origine individuelle et les liens qui se définissent par la lignée native (Hyeolyeon, 혈연; 血緣), la région d'origine dans laquelle les individus sont nés et ont grandi (Jiyeon, 지연; 地緣), ainsi que l'école où ils ont étudié (Hakyeon, 학연; 學緣). Les individus apprécient la recherche de leur ancêtre commun et des liens qui peuvent les unir pour créer des réseaux lors d'une nouvelle rencontre (Marc Bosche, 1991). Ainsi, les étudiants diplômés entretiennent un lien fort avec leurs tuteurs ou leurs pairs afin de maintenir des relations saines et reconnaissantes pour le chemin parcouru ensemble.

Au sein de la génération des Baby-Boomers au sein de l'entreprise, les relations presque fraternelles voire de loyauté qui se basent sur ces trois liens ; « Yeon » (연 ; 緣) étaient souvent plus puissantes que les relations officielles de pouvoir. En effet, par le passé, il arrivait que les relations personnelles soient considérées comme un critère de promotion plus important que les compétences individuelles, ce qui pouvait entraîner des promotions basées sur les relations plutôt que sur le mérite. Les pratiques basées sur des liens personnels, « Yeon », nuisent à l'équité et conduisent à une compétition fermée et exclusive (Yongnam Yoon, 2009).

Enfin, le paternalisme reposant sur le sentiment de « Jeong » (정 ; 情) caractérise les relations sociales dans le contexte coréen. Le concept de « Jeong » désigne un sentiment profond d'affection, de lien émotionnel et de connexion avec les autres. Sur la base du sentiment de Jeong, dans le contexte coréen, le paternalisme est une attitude ou un système de pensée dans

lequel les personnes en position d'autorité cherchent à prendre soin de leurs subordonnés, souvent considérés comme des membres de leur propre famille. Les relations au travail reposent sur des liens émotionnels tels que la reconnaissance, l'amitié, la loyauté et la confiance mutuelle. Les personnes ayant une forte tendance à la compassion réagissent avec sensibilité à la pression sociale exercée par les autres, sont attirées par la reconnaissance et agissent en conséquence. Le paternalisme coréen favorise les relations personnelles basées sur la confiance, au détriment des intérêts contractuels au travail (Seokhong Oh et al., 2008). Il est donc possible que des sentiments ou des préjugés subjectifs, plutôt que des faits objectifs, puissent influencer les décisions politiques de manière plus importante.

Les facteurs tels que l'autoritarisme et le paternalisme coréen, qui sont profondément enracinés dans la culture organisationnelle pour les anciennes générations, peuvent entraîner des conflits intergénérationnels au travail. Les violations de l'équité qui résultent des pratiques et des coutumes qui mettent l'accent sur les liens personnels sont considérées comme dépassées et injustes par les jeunes générations, qui aspirent à une compétition basée sur leurs mérites et leurs compétences. Les recherches de Younggon Kim (2016) soulignent que les pratiques de gestion doivent désormais cesser de s'appuyer sur la relation personnelle, le rigorisme et l'autoritarisme excessifs, il convient de promouvoir l'harmonie et la transversalité fondée sur la communication intergénérationnelle pour assurer la cohésion transgénérationnelle.

En Corée, les attentes de la nouvelle génération vis-à-vis des pratiques managériales et des organisations bouleversent les codes traditionnels de management à la coréenne marqué par le confucianisme. En effet, le nouveau mot « Kkondae, 꼰대 », décrivant le comportement condescendant d'une personne âgée et souvent autoritaire envers les jeunes, est très récurrent dans la société coréenne. Ce terme est utilisé à maintes reprises par la jeune génération sur le lieu de travail pour critiquer la culture d'entreprise coréenne de l'ancienne génération, l'appelant « la culture du Kkondae ». Les recherches de Seongjoon Kim et al. (2021) suggèrent que le terme « Kkondae » était souvent associé à des mots faisant référence à la hiérarchie et à la structure du pouvoir, et qu'il était généralement accompagné d'émotions négatives.

Les recherches sont menées dans un cadre académique afin d'améliorer les coutumes et la culture d'entreprise dépassées, définies par le terme « Kkondae », ainsi que pour trouver des moyens d'atténuer les conflits générationnels. Les recherches de Taekyung Ko et al. (2021) indiquent que les organisations qui ont mis en place une culture d'évaluation équitable ont enregistré une satisfaction au travail plus élevée parmi la jeune génération par rapport à la

génération plus âgée. Les résultats de cette étude montrent que la jeune génération d'aujourd'hui est davantage impliquée dans des organisations et des emplois où les rapports sont plus rationnels et où les valeurs individuelles sont respectées. Par conséquent, l'introduction d'une culture horizontale et d'un système d'évaluation équitable au sein d'une organisation peut contribuer à atténuer les conflits intergénérationnels, à améliorer l'engagement de la jeune génération envers l'organisation et à accroître la compétitivité de l'entreprise à long terme (Taekyung Ko et al., 2021).

Dans ce chapitre, la revue de littérature sur les générations en Corée nous a permis de comprendre l'évolution des générations coréennes, en mettant en évidence l'influence des contextes historiques et culturels sur la formation de leurs valeurs distinctes. Ainsi, la diversification des valeurs et des attentes entre les générations peut conduire à des conflits sur le lieu de travail entre les jeunes et les aînés. Cette dynamique intergénérationnelle intervient également dans les collaborations entre les expatriés français et leurs collègues coréens, constituant un facteur important pour comprendre les défis d'adaptation des expatriés français. Les attentes envers les expatriés français et les aspirations au travail des jeunes collègues coréens diffèrent de celles des cadres de l'ancienne génération.

Dans une optique interculturelle et intergénérationnelle, nous cherchons à identifier comment les interprétations différentes se manifestent dans les interactions au travail entre les Français et les Coréens. A travers les sous-questions de recherche, nous examinons également les hétérogénéités des interprétations des Coréens entre les générations dont les Français doivent aujourd'hui prendre conscience pour mieux appréhender les interactions au travail en Corée.

2. Dans quelle mesure les interprétations sont-elles hétérogènes entre les expatriés français et les collègues coréens ?
 - 2.a. Y-a-t-il une différence d'interprétation selon les générations dans chaque groupe étudié ?
3. Quelles sont les représentations culturelles qui expliquent ces interprétations croisées ?
 - 3.c. Quelles sont les représentations qui changent ou qui persistent selon les générations ?

En effet, dans une enquête sur la culture de l'entreprise, les jeunes salariés coréens ont évoqué « l'amélioration de la culture d'entreprise avec un changement de conscience de la direction »

comme une condition essentielle pour créer un environnement de travail plus attrayant.²⁰ En réponse à ces appels à changement, nous cherchons à identifier les transformations générationnelles à travers la question 3.c. autour des représentations culturelles.

Conclusion du chapitre

La transformation des rapports au travail induite par la nouvelle génération dans le milieu professionnel coréen est cruciale pour comprendre les dynamiques actuelles des relations de travail en Corée. L'esprit des Coréens, profondément enraciné dans les principes confucéens, évolue avec l'intégration de la jeune génération sur le marché du travail. Cela a des implications sur les dispositifs de gestion et les pratiques adoptées par les entreprises coréennes. Dans ce chapitre, nous avons effectué un état de l'art sur les recherches portant sur la notion de génération, ainsi que sur les typologies de générations et les écarts intergénérationnels dans les valeurs du travail afin d'avoir une vue d'ensemble des relations intergénérationnelles au travail.

La notion de génération, définie par Mannheim (1928) comme étant déterminée par le positionnement dans l'histoire et développant une identité collective en relation avec une conscience historico-sociale, a longtemps été une référence dans les recherches sur les générations. Cependant, dans un contexte organisationnel, Joshi et al. (2010, 2011), Wade-Benzoni (2002) ainsi que Djabi et Shimada (2015) démontrent que des facteurs tels que le rôle, l'étape de carrière, et les dispositifs organisationnels peuvent influencer la formation des générations au sein de l'organisation. Les générations, en tant qu'ensemble d'individus partageant une empreinte unique dans une localisation temporelle au sein de l'organisation, peuvent se manifester à travers des attitudes, des valeurs et des compétences au sein de l'organisation. Dans cette étude, nous avons retenu une typologie des générations basée sur des événements sociaux et des expériences partagées en fonction de l'année de naissance, mais, nous explorons également la possibilité de définir les générations en fonction de variables organisationnelles dans un contexte organisationnel lors de nos enquêtes sur le terrain.

Le concept de générations prend des formes distinctes dans chaque société, façonnées par leur contexte culturel, social et économique unique (Shimada et Dameron, 2016). La manière dont

20 Jeonnam Kim, « 존중관점으로 본 세대 솔루션 », (03, 2023), https://dbr.donga.com/article/view/total/article_no/10784

les différentes générations perçoivent le travail, les valeurs qui y sont attachées et les relations professionnelles qui en découlent différent. Nous avons exploré le contexte générationnel dans le monde du travail coréen, en tenant compte des spécificités contextuelles propres à la Corée pour fournir une base conceptuelle sur les relations intergénérationnelles au sein des entreprises en Corée. De plus, nous avons analysé les changements dans les valeurs au travail induits par la nouvelle vague de jeunes employés en Corée, un facteur crucial pour comprendre et adapter les approches françaises au monde du travail coréen. En s'appuyant sur notre compréhension des différentes générations qui travaillent en Corée, nous approfondissons notre analyse des interactions entre les Français et les Coréens de diverses générations, dans le but de cerner les aspects reflétant les changements actuels.

Chapitre 4. Objet de recherche : les relations de travail franco-coréennes

Dans cette thèse, nous étudions les relations de travail franco-coréennes afin de comprendre les représentations culturelles qui influencent l'interprétation des comportements lors des collaborations entre Français et Coréens. Notre question de recherche initiale est la suivante : Comment les expatriés français peuvent-ils s'adapter et s'intégrer dans un monde du travail coréen en évolution ? Afin d'élaborer une approche pertinente, nous avons examiné dans les chapitres précédents des travaux existants sur les aspects fondamentaux qui nous permettent de cerner le sujet de notre thèse. Nous avons passé d'abord en revue les recherches précédentes sur le management franco-coréen pour en savoir plus sur les interactions professionnelles entre les deux cultures. Ainsi, nous avons passé en revue les théories sur la notion de l'expatrié et l'adaptation interculturelle pour comprendre les enjeux liés à l'adaptation des expatriés français dans le monde du travail en Corée. En outre, pour comprendre la dynamique du monde du travail coréen en évolution, en intégrant le concept de génération comme un axe de notre analyse, nous avons examiné des recherches antérieures sur les générations de la société coréenne et les changements dans les valeurs du travail dans le contexte coréen.

À partir de cet état des connaissances, nous présentons dans ce chapitre les trois concepts clés que nous avons sélectionnés pour notre recherche : l'approche culturelle d'Iribarne (4.1.1), les rapports au travail (4.1.2), et le concept de génération (4.1.3). Nous discutons également de la formulation de nos questions de recherche (4.2.), qui ont été élaborées en tenant compte de ces concepts et limitations. En effet, afin de clarifier l'articulation entre nos axes d'analyse interculturel et intergénérationnel, nous avons affiné notre démarche méthodologique grâce à une série d'allers-retours entre le terrain et la théorie, en adoptant une approche abductive. Compte tenu des limites des études précédentes et des défis rencontrés sur le terrain, nous avons continuellement amélioré notre approche. Contrairement à la méthode déductive, qui débute par une hypothèse prédéfinie, nos questions de recherche ont été formulées en développant des sous-questions spécifiques, permettant une exploration plus approfondie de notre sujet d'étude.

4.1. Élaboration du cadre conceptuel

Pour construire notre cadre conceptuel, nous avons analysé des recherches existantes sur notre sujet de thèse qui nous permettent de définir et circonscrire notre question de recherche. Dans le premier chapitre, nous avons dressé un état de l'art sur le management franco-coréen pour capitaliser les connaissances sur les enjeux de l'interaction interculturelle entre les Français et les Coréens. La synthèse des recherches nous offre une compréhension des résultats concernant les relations de travail franco-coréens dans les études existantes, ainsi que des limites de ces recherches. Les recherches précédentes sur le management franco-coréen ont identifié différents modes de pensées au travail entre les Français et les Coréens, ainsi que la présence de stéréotypes entre ces deux groupes. Cependant, la plupart des études antérieures sur les relations de travail franco-coréennes se sont contentées d'identifier les différences culturelles, en utilisant des termes universels pour décrire une culture sans s'interroger sur les conceptions et connotations différentes dans chaque contexte culturel.

Basé sur cet état des connaissances et des limites existantes, nous avons adopté l'approche culturelle de d'Iribarne, exposée dans le chapitre 4.1.1. Cette approche définit la culture comme un « filtre à travers lequel les acteurs appréhendent la réalité et lui donnent sens », les cadres de référence culturels étant à l'origine des différentes interprétations dans les rapports interculturels. Cela nous permet d'explorer les ancrages culturels de chacun et leur impact sur les interactions franco-coréennes, dépassant ainsi les limites des recherches existantes.

En nous fondant sur l'approche de d'Iribarne, notre thèse vise à observer les croisements des perspectives entre les Français et les Coréens dans leurs interactions sur le lieu de travail, tout en analysant la logique culturelle de chaque partie qui influence leur interprétation. Nous avons cherché à établir un cadre conceptuel en nous appuyant sur les concepts théoriques étudiés. Cependant, la construction de ce cadre à partir des concepts théoriques de la sociologie s'est révélée complexe. Nous avons examiné plusieurs concepts théoriques liés au sujet de la thèse, tels que l'interaction, la relation et les rapports au travail. Cependant, chaque terme présente des limites et des ambiguïtés pour englober la variété de thèmes qui sont ressortis des données recueillies sur le terrain, incluant les coutumes et pratiques culturelles coréennes. Après avoir examiné plusieurs termes, nous avons choisi le terme « rapport au travail » de Daniel Mercure (2020) qui semble le plus approprié pour structurer notre cadre conceptuel que nous détaillons dans le chapitre 4.1.2.

En comprenant ces dynamiques interculturelles, nous avons passé en revue la littérature sur les notions d'expatrié et d'adaptation interculturelle des expatriés, ainsi que sur les facteurs susceptibles d'influencer leur approche. Les recherches de McNulty et Brewster (2017) ont restreint le concept d'expatrié en introduisant celui d'« expatrié d'affaires », désignant les individus envoyés par une organisation à l'étranger pour une durée déterminée, devant être des non-citoyens et répondant à des exigences réglementaires transfrontalières. Cette recherche a classé les expatriés envoyés par une organisation (AEs) et les expatriés non affectés par une organisation (SIE, Self-Initiated Expatriates), notant que leur statut peut influencer leur motivation et leurs stratégies d'adaptation. En retenant cette définition, l'échantillon de notre étude se limite aux expatriés envoyés par une organisation pour analyser les défis de l'adaptation au pays d'accueil.

En outre, ce travail inclut une analyse des modèles d'adaptation interculturelle des expatriés, en tenant compte des limites des recherches existantes. Black, Mendenhall et Oddou (1991), dans leur modèle axé sur l'analyse de l'impact des antécédents, tels que les expériences internationales, la durée de séjour dans le pays d'accueil antérieur ou la formation interculturelle, sur le mode d'ajustement des expatriés, se sont appuyés sur une auto-évaluation, uniquement du point de vue de l'expatrié. Malgré l'utilisation répandue de ce modèle, les recherches de Haslberger et Brewster (2009) mettent en lumière les limites de ce modèle en proposant d'intégrer les perspectives externes, telles que celles des personnes qui côtoient les expatriés, dans l'évaluation de leur adaptation. Cela réduit les biais potentiels liés à l'auto-évaluation subjective et permet une interprétation tenant compte de multiples perspectives. Dans notre étude, nous nous appuyons sur l'approche de Haslberger et al. (2009) pour envisager que les expatriés pourraient percevoir leur adaptation différemment des observateurs locaux. Notre grille d'analyse s'appuie donc sur les perspectives des deux côtés : les expatriés français et leurs collègues coréens, en utilisant une vision interprétative de la culture basée de manière symétrique sur les systèmes de sens.

Une sensibilisation et une compréhension approfondie du contexte socioculturel du pays d'accueil permettent aux expatriés de mieux appréhender le monde du travail coréen et de s'adapter à leur nouvel environnement professionnel en Corée. En effet, la Corée a connu une croissance économique rapide au cours des dernières décennies, passant du statut de pays en développement à l'une des économies les plus développées au monde, ce qui a entraîné des changements rapides dans les valeurs sociales et culturelles. Cette évolution s'est également traduite par des changements dans les modes de travail, ce qui a conduit à des conflits

intergénérationnels. Compte tenu des évolutions dynamiques de la culture coréenne auxquelles les Français doivent s'adapter, nous avons intégré l'axe de l'analyse intergénérationnelle. Pour ce faire, nous avons effectué une revue des recherches portant sur le concept de générations, l'évolution du concept de génération en organisation, ainsi que les conflits générationnels au travail. Cette revue de littérature est développée dans le chapitre 4.1.3.

En effectuant une revue de littérature sur le management franco-coréen, l'adaptation de l'expatrié et les générations, nous avons cherché à construire notre cadre conceptuel. Pour étudier notre objet de recherche, à savoir les perspectives interculturelles sur les rapports au travail entre les expatriés français et leurs collègues coréens, nous nous sommes appuyés sur l'approche culturelle de d'Iribarne, en tenant compte des écarts intergénérationnels présents dans le monde du travail en Corée.

4.1.1. L'approche culturelle de D'Iribarne

Afin de décrypter les perspectives des Français et Coréens sur les interactions au travail, notre thèse repose sur le concept de culture, qui fait référence à un cadre d'interprétation culturelle et entraîne divers comportements de l'individu au sein de ce cadre partagé dans la société. Pour présenter notre approche, nous abordons d'abord le concept de culture, et les approches culturalistes dans le domaine du management, ainsi que l'approche culturelle d'Iribarne sur laquelle repose notre recherche.

Le concept de culture a connu une extension à de nouveaux domaines d'application, notamment au sein de l'entreprise, pour incorporer les ressources humaines lors des moments de crise dans la gestion d'entreprise (Cuhe, 2016). La culture d'entreprise s'est définie autour des entreprises américaines en réponse au succès croissant des entreprises japonaises dans les années 1980 (Pesqueux, 2020). Les chercheurs ont commencé à s'intéresser à la culture en facteurs influençant le rapport entre la gestion avec la culture nationale (Davel, E., Dupuis, J.-P. et Chanlat, J.-F., 2008).

Dans le domaine de la gestion, les chercheurs reconnaissent que le concept de culture peut être appréhendé à différentes échelles et niveaux : la culture organisationnelle, régionale, nationale, supranationale et professionnelle (Chanlat, 2016). Ces différentes cultures ont un impact sur le comportement des membres de l'organisation. Cela contribue à la formation et à l'évolution de

diverses cultures d'entreprise (Journet, 2002). Or, le concept de culture est remis en question en raison de l'argument selon lequel c'est une conception monolithique, qui néglige l'entrecroisement des différentes sources culturelles au sein de la culture. (Livian, 2011) Toutefois, l'influence de la culture nationale est soulignée comme ayant un impact significatif sur la performance des entreprises (Pesqueux, 2017). La culture nationale s'inscrit dans un ensemble de valeurs, de mythes, de rites tels que les cérémonies, les fêtes et les commémorations, ainsi que de codes sociaux partagés par la grande majorité de la société (D'Iribarne, 1989). Cela est dû au fait que la culture nationale est profondément enracinée dans les fonctions cognitives d'un individu et sa spécificité évolue généralement à un rythme très lent au fil de plusieurs générations (Laurent, 1989).

Le concept de culture nationale a été mobilisé dans une perspective fonctionnaliste jusqu'aux années 1970 pour comprendre la dimension internationale des entreprises devenues multinationales (Pesqueux, 2020). Certaines études ont cherché à mener des recherches empiriques sur les différences culturelles en utilisant le concept de culture pour résoudre des problèmes au sein des organisations (M. Maurice, et al., 1986). La perspective culturaliste a pris un nouveau tournant avec les recherches de Geert Hofstede (1980, 1987), qui a proposé six dimensions qui pourraient servir de base à l'explication de la culture nationale au sein de la même entreprise. Geert Hofstede est reconnu comme l'initiateur des recherches qui examinent les interactions entre les composantes culturelles nationales et leurs impacts sur les pratiques et les valeurs organisationnelles. Toutefois, l'approche de Geert Hofstede n'est pas dépourvue de critiques. McSweeney (2002) a souligné que l'étude de Hofstede ne mettait pas clairement en évidence la relation entre la culture organisationnelle, la culture professionnelle et la culture nationale. De plus, il a noté que l'échantillon d'une seule entreprise utilisé dans l'étude n'était pas représentatif de la culture nationale, ce qui soulève des préoccupations quant à l'insuffisance des échantillons utilisés.

Philippe d'Iribarne a apporté une approche différente dans le domaine de la gestion interculturelle. Cette approche implique une immersion sur le terrain avec une démarche ethnographique. Il est nécessaire de nuancer cette approche notamment parce qu'elle permet de collecter le discours des acteurs dans leurs termes et non dans les termes du chercheur, contrairement à l'approche des questionnaires qui impose une lecture prédéfinie (par exemple Oui/Non, ou l'échelle de Likert). Les sources de la démarche d'Iribarne comprennent l'organisation des relations entre les acteurs au quotidien, les institutions régissant la vie de la cité, les catégories employées par les membres ordinaires de la société pour décrire et évaluer

leurs rapports avec autrui, ainsi que les écrits des penseurs étudiant l'organisation de la vie collective. Or, même si l'observation sur le terrain est utile, elle n'est pas indispensable, car l'analyse repose sur l'analyse des propos tenus par les acteurs que l'on invite à réfléchir dans leurs propres cadres conceptuels, avec des questions très ouvertes.

Selon D'Iribarne, la culture est définie comme un filtre au travers duquel les acteurs appréhendent la réalité et lui donnent sens (D'Iribarne et al., 2022). La culture ne se définit pas par l'unité de valeurs, mais elle offre plutôt un cadre de référence commun pour interpréter les phénomènes sociaux, même lorsque nous n'en sommes pas conscients. Les références fondamentales d'une société permettent de distinguer les comportements socialement souhaitables de ceux qui sont répréhensibles. Il existe deux niveaux : d'un côté le niveau le plus profond d'une peur inconsciente de situations sociales insoutenables, et de l'autre le niveau le plus visible des modèles du vivre ensemble, développés avec le temps, et qui permet d'échapper aux situations redoutées. Les deux niveaux sont donc articulés et s'incarnent temporairement dans des pratiques concrètes qui changent et sont diversifiées mais doivent, pour être légitimes, entrer en résonance au modèle de référence. Cette approche penche sur les catégories que les acteurs utilisent pour décrire leur réalité quotidienne, ainsi que sur les bases sur lesquelles ils fondent leurs jugements.

En nous appuyant sur l'approche culturelle de D'Iribarne, nous cherchons à identifier les références culturelles qui définissent la bonne manière de travailler et de vivre ensemble, ainsi que la peur fondamentale qui façonne notre comportement, associées à des situations génératrices de sentiments de mal-être, d'angoisse, de péril. Les peurs dominantes qui sont au cœur d'un univers de sens jouent un rôle déterminant dans les formes de régulation de la vie collective construites au cours du temps (D'Iribarne et al. 2022). Dans le monde du travail franco-coréen, nous tentons d'identifier les « logiques » sous-jacentes à chaque univers culturel qui entraînent des interprétations divergentes des comportements, souvent à l'origine de malentendus culturels dans les interactions.

4.1.2. Concept du rapport au travail

Pour formuler des questions de recherche visant à comprendre les phénomènes abordés par notre étude, nous avons analysé les nuances entre les termes de relation, d'interaction et de rapports au travail, en comparant leurs limites respectives.

Selon les recherches de Gustave-Nicolas Fischer (1999), la relation est marquée par les rapports entretenus avec les autres. Le concept de la relation met l'accent sur la nature dynamique des phénomènes sociaux en tant que processus, l'idée de processus désignant la dimension relationnelle inhérente à l'expression même de la vie sociale. Les décisions prises par l'autorité institutionnelle produisent des résultats concrets seulement à partir du moment où les destinataires les mettent en pratique. De plus, les relations prennent la forme d'interactions qui sont déterminées par des positions sociales différentes. Les relations sociales et personnelles se manifestent à la fois dans des comportements et dans des mécanismes cognitifs tels que les préjugés et stéréotypes qui sont des formes de connaissances que nous produisons au cours de nos échanges. Les modalités d'expression sont variées, et se situent à des niveaux différents, comportant chacune des caractéristiques propres déterminées à la fois par des facteurs psychiques et par des facteurs sociaux, organisationnels et culturels. Dans le cadre de notre thèse, qui cherche à comprendre les attentes mutuelles dans les relations entre Français et Coréens, et à explorer les dynamiques sociales qui influencent ces interactions, la notion de « relation » semble pertinente dans une certaine mesure. Cependant, en formulant la question de recherche à partir du concept de relation, nous ne pouvons pas répondre à l'objectif de notre thèse, qui est de parvenir à une compréhension approfondie de l'univers du sens qui ne prend pas la forme d'interactions.

Le terme « interaction » que nous avons examiné présente également des limites. L'interaction implique une action mutuelle et réciproque entre deux individus, où chacun modifie son comportement en réaction à l'autre (Traverso, 2012). Il s'agit d'observer comment les gens se comportent en présence les uns des autres et d'analyser ce comportement en termes de fonctionnalité, d'enjeux, de stratégies, de normalisation et de déviance. Le concept d'interaction fait référence à ce qui se produit lorsque deux parties sont simultanément impliquées de manière réactive dans une situation donnée. Toutefois, ce terme n'est pas complètement satisfaisant dans le cadre de notre thèse. Nous n'avons pas un accès direct aux interactions qui nous sont rapportées. De plus, notre objectif est plutôt d'identifier les logiques de pensée sous-tendant les approches respectives, même si elles ne se produisent pas simultanément. Nous sommes particulièrement intéressés par l'interprétation des acteurs, que nous pouvons saisir à travers des entretiens.

En effet, en sociologie, le concept de « rapport au travail » n'est pas clairement défini et étudié de manière aussi approfondie que les autres termes examinés précédemment. Cependant, il est

couramment utilisé dans le domaine du management pour désigner les aspirations des salariés envers le travail, tels que les leviers de motivation, les priorités au travail, ainsi que tous les aspects liés à la façon de travailler, de communiquer et de collaborer au travail. Daniel Mercure a utilisé le concept de « rapport au travail » dans ses recherches pour explorer les changements contemporains liés à la valeur du travail, au sens du travail et aux perceptions du travail. Selon Mercure, le « rapport au travail » désigne la manière de vivre le travail, à savoir la place qu'il occupe dans la vie, le sens qu'il revêt et les manières de s'y investir, révélées par les façons de se le représenter et de se conduire dans l'exercice de l'activité productive.

Selon ces recherches, la définition du rapport au travail repose sur trois dimensions essentielles : l'ethos du travail, l'identification au travail et les modes d'implication au travail. L'ethos du travail comprend des éléments tels que la perception de l'importance du travail dans la vie, l'éthique professionnelle, la responsabilité et l'engagement envers le travail. L'identification au travail comprend des sentiments de fierté, d'appartenance et d'attachement à son emploi, ainsi que l'identification de soi à travers le travail effectué. Les modes d'implication au travail comprennent des aspects tels que le niveau d'engagement, de motivation, d'autonomie et d'investissement émotionnel dans les tâches et les responsabilités professionnelles. Cette approche propose d'étudier les liens entre les pratiques managériales contemporaines et les dynamiques culturelles en se basant sur ces dimensions. Ces recherches suggèrent qu'au cours des trois dernières décennies, la relation entre les individus et le travail a subi des changements significatifs en raison des transformations sociales et économiques. La crise financière et ses conséquences sur l'économie ont entraîné une instabilité sur les marchés du travail et des conditions de vie précaires, ce qui a affecté le rapport au travail de la jeune génération. Cela a modifié leur éthique du travail et leurs attentes en matière de rémunération, influençant ainsi leur perception, leur engagement et leurs valeurs au travail.

Ce concept s'avère approprié pour la conceptualisation de notre sujet de recherche en nous permettant d'explorer la manière dont les individus s'engagent dans leur travail, les facteurs qu'ils considèrent déterminants pour cet engagement. Ainsi, ce concept peut fournir les fondements d'une approche analytique permettant d'explorer la dynamique de transformation culturelle qui anime la société. Cependant, le concept du rapport au travail de Mercure présente également des limites. Notre champ d'investigation couvre une gamme plus large de représentations culturelles, y compris les aspects interculturels et intergénérationnels, qui ne se limitent pas aux trois dimensions sur lesquelles Daniel Mercure (2020) fonde son concept de rapport au travail. En nous appuyant sur la définition de Daniel Mercure (2020) du concept de

« rapport au travail », nous élargissons la définition comme suit pour englober les différentes thématiques qui émergent au fur et à mesure de l'avancée de nos recherches : la manière d'effectuer un travail sur la base de sa propre logique culturelle dans toutes les interactions qui se produisent sur le lieu de travail, ainsi que le sens qu'elle donne et la manière dont elle se poursuit dans sa vie professionnelle.

4.1.3 Concept de la génération

Le concept de génération élaboré par Mannheim (1928) fait référence à un ensemble d'individus ayant en commun des expériences sociales, historiques ou culturelles similaires, et dont les perceptions, attitudes et comportements peuvent être façonnés par ces expériences vécues communes. En fonction des années de jeunesse, les expériences s'articulent dialectiquement pour la formation de la conscience. En mettant l'accent sur l'impact des événements partagés par un groupe, elle permet d'identifier différentes unités générationnelles au sein d'une même génération, offrant ainsi un cadre d'analyse des conflits internes propres à cette génération. Malgré le développement important de l'étude des générations en sciences de gestion, basée sur la théorie de Mannheim (1928), cette approche générationnelle demeure principalement axée sur les aspects sociaux (Parry, 2011). Pour pallier les limites des recherches existantes, plusieurs chercheurs (Joshi et al., 2010 ; Wade-Benzoni, 2002 ; Djabi et Shimada, 2015) ont travaillé à intégrer les effets des générations au niveau organisationnel.

Le concept de génération au sein de l'organisation pour décrypter les phénomènes intergénérationnels prend en compte plusieurs facteurs organisationnels, notamment ceux liés à l'entrée dans l'organisation, à l'évolution des rôles au sein de l'organisation, ainsi qu'à l'expérience vécue lors d'événements, de formations et de processus de socialisation. Dans notre recherche, nous utilisons la définition de génération comme « un groupe d'individus partageant une expérience temporelle unique au sein de l'organisation », en reposant le concept de génération en organisation. Afin d'éviter de perpétuer les stéréotypes liés aux générations, nous observons s'il existe des facteurs organisationnels susceptibles d'influencer les interprétations et les interactions des personnes interrogées.

De plus, en réalisant une revue de la littérature sur les différentes générations coréennes en milieu professionnel, nous avons exploré le contexte historique et culturel qui a influencé les relations de travail entre les générations en Corée. En effet, les recherches précédentes menées

en Corée (Mi-ja Rang et Deuksung Kim ; 2011, Yongseok Seo ; 2013) ont analysé le fait que les jeunes générations partagent certaines caractéristiques avec celles des pays occidentaux, telles qu'un sentiment de désengagement, une perte de loyauté et une attitude rebelle, vues du point de vue de l'ancienne génération coréenne. Cependant, la perception de la génération coréenne est façonnée par des normes, des croyances et des références culturelles propres à la Corée, la distinguant ainsi des caractéristiques définies dans les recherches occidentales sur les générations. Les critères utilisés pour évaluer la perte de loyauté et les comportements rebelles varient entre les normes occidentales et celles de la culture coréenne, et ils ne peuvent pas être généralisés de manière universelle. Dans une approche interculturelle, nous mettons l'accent sur les changements des rapports au travail entre les générations dans le contexte coréen, ce qui peut avoir un impact sur l'adaptation des expatriés français. Nous élaborons ensuite des questions de recherche dans un cadre conceptuel reposant sur les théories et les concepts que nous avons étudiés.

4.2. Formulation des questions de recherche

L'état de l'art nous permet de comprendre les théories et les concepts associés aux relations de travail entre les Français et les Coréens. Ainsi, cela nous aide à déterminer le champ d'étude et à concevoir notre design de recherche. En effet, nous avons choisi une approche abductive reposant sur les deux axes interculturel et intergénérationnel et non une démarche classique se limitant à exposer des questions de recherches séquentielles, s'articulant de façon linéaire. Nous expliquons donc l'articulation des questions de recherche afin de clarifier la structure analytique de cette thèse comme présenté ci-dessous.

Dans le premier chapitre, nous avons réalisé une revue de littérature sur les différences culturelles entre le management français et le management coréen. L'interprétation respective des Français et des Coréens sur les uns et les autres, révélée dans des recherches antérieures, est parfois empreinte de clichés datés sur les autres cultures en utilisant les termes universels. Dans cette thèse, nous cherchons donc à mettre à jour les interprétations croisées, particulièrement, dans le contexte professionnel entre les expatriés français et leurs collègues coréens. Notre première question de recherche concerne les interprétations des expatriés français et des collègues coréens sur les rapports au travail de chacun. Ces questions bilatérales nous permettent d'observer les écarts entre les interprétations de chacune des parties et de dégager les nuances.

1. Quelles sont les interprétations interculturelles des rapports au travail des expatriés français et des collègues coréens ?
 - 1.a. Comment les expatriés français interprètent-ils les rapports au travail des Coréens ?
 - 1.b. Comment les collègues coréens interprètent-ils le comportement des Français ?

Dans la deuxième question, sont abordées l'hétérogénéité et la subtilité des interprétations dans un contexte de changement intergénérationnel en Corée. En se basant les recherches existantes sur les écarts générationnels dans le monde du travail coréen, nous cherchons à identifier les aspirations propres à chaque génération dans les relations franco-coréennes au travail.

2. Dans quelle mesure les interprétations sont-elles hétérogènes entre les expatriés français et les collègues coréens ?
 - 2.a. Y-a-t-il une différence d'interprétation selon les générations dans chaque groupe étudié ?

Concernant la troisième question de recherche, autour des représentations culturelles, nous nous interrogeons sur la prévalence des rapports au travail dans chaque culture respective, ainsi que dans chaque génération. Nous examinons comment les cadres culturels de chacun façonnent les interprétations des uns et des autres. En outre, nous nous cherchons à déterminer si les caractéristiques culturelles identifiées dans les études précédentes restent valides aujourd'hui dans les relations coréen-françaises sous l'angle interculturel, et si elles sont cohérentes ou non avec les caractéristiques observées aujourd'hui dans les relations entre les différentes générations coréennes sous l'angle intergénérationnel.

3. Quelles sont les représentations culturelles qui expliquent ces interprétations croisées ?
 - 3.a. Quelles sont les représentations des rapports au travail prévalant dans le contexte français ?
 - 3.b. Quelles sont les représentations des rapports au travail prévalant dans le contexte coréen ?
 - 3.c. Quelles sont les représentations qui changent ou qui persistent selon les générations ?

Enfin, nous tentons de mettre en lumière les stratégies adoptées par les expatriés français pour s'ajuster et prospérer dans cette complexité interculturelle et intergénérationnelle.

4. Dans ce contexte interculturel et intergénérationnel, quelles sont les stratégies d'adaptation des expatriés français ?

En explorant toutes ces questions de recherche, nous pouvons enfin répondre à notre problématique qui se concentre sur l'adaptation des expatriés français face à la transformation des rapports au travail en Corée.

« Comment les expatriés français s'adaptent-ils face à la transformation des rapports au travail en Corée ? »

Nos résultats nous permettront d'approfondir notre compréhension des défis auxquels les expatriés français sont confrontés dans le monde du travail en Corée, ainsi que des stratégies qu'ils doivent adopter pour s'adapter aux changements en cours dans ce milieu professionnel.

Questions de recherche :

La problématique générale se formule comme suit :

Comment les expatriés français s'adaptent-ils face à la transformation des rapports au travail en Corée ?

Cette problématique se décline en 4 questions de recherche de la manière suivante :

1. Quelles sont les interprétations interculturelles des rapports au travail des expatriés français et des collègues coréens ?
 - 1.a. Comment les expatriés français interprètent-ils les rapports au travail des Coréens ?
 - 1.b. Comment les collègues coréens interprètent-ils le comportement des Français ?
2. Dans quelle mesure les interprétations sont-elles hétérogènes entre les expatriés français et les collègues coréens ?
 - 2.a. Y-a-t-il une différence d'interprétation selon les générations dans chaque groupe étudié ?
3. Quelles sont les représentations culturelles qui expliquent ces interprétations croisées ?
 - 3.a. Quelles sont les représentations des rapports au travail prévalant dans le contexte français ?
 - 3.b. Quelles sont les représentations des rapports au travail prévalant dans le contexte coréen ?

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous détaillons le processus de développement de notre cadre conceptuel et de formulation des questions de recherche. Cette démarche comprend la synthèse de notre revue de littérature, la sélection des concepts clés retenus, ainsi que l'identification des lacunes dans les recherches existantes. En nous appuyant sur ces concepts issus de la littérature, nous avons élaboré nos questions de recherche.

Dans la deuxième partie, nous présentons notre design de recherche ainsi que notre démarche méthodologique élaborée à travers une approche abductive. Ensuite, dans la troisième partie, nous proposons des réponses à nos questions de recherche, en nous appuyant sur les résultats obtenus à travers l'analyse qualitative d'entretiens. Notre analyse des résultats s'articule autour de trois thèmes qui ressortent de manière récurrente des entretiens : la hiérarchie (Chapitre 7), la communication (Chapitre 8) et les rapports au travail (Chapitre 9). Les réponses à nos questions de recherche dans chaque partie ne sont pas déployées de manière séquentielle, mais sont fournies de manière intégrée au cours de l'analyse. Nous analysons la transformation des rapports au travail des Coréens, répondant ainsi à la question 3.c. Par la suite, dans le chapitre 10, nous examinons les stratégies d'adaptation des expatriés français en Corée, ce qui constitue la réponse à la question 4. En explorant toutes ces questions de recherche, nous pouvons enfin répondre à notre problématique portant sur l'adaptation des expatriés français face à la transformation des rapports au travail en Corée.

Deuxième partie : Design de recherche et méthodologie

Dans la deuxième partie, nous présentons notre choix de méthodologie ainsi que notre design de recherche détaillant toutes les étapes de notre démarche de recherche. Dans un premier temps, nous présentons la démarche qualitative en adoptant une approche interprétative qui nous permet d'explorer en profondeur les significations et les interprétations attribuées par les individus à leurs expériences et comportements (5.1). Dans un deuxième temps, nous discutons des différentes étapes du raisonnement abductif qui ont conduit à formuler notre modèle analytique (5.2). En effet, nous ne suivons pas les approches classiques telles que les méthodes statistiques d'ancrage positiviste, ou les méthodes de recherche qualitative qui privilégient le raisonnement inductif. Pendant une période de cinq ans, cette thèse a progressé en faisant des allers-retours entre les recherches sur le terrain et la littérature, permettant ainsi de développer progressivement la problématique et de construire une structure analytique. Ensuite, nous abordons toutes les étapes de collecte et d'analyse des données (6.3; 6.4), ainsi que l'impact du contexte culturel sur la recherche qualitative auquel nous avons été confrontés tout au long du processus de recherche (6.5).

Chapitre 5. Design de recherche

Ce chapitre explore la manière dont le design de recherche a été développé et modifié au cours de l'étude. Notre démarche de recherche repose sur des enquêtes sur le terrain à travers des entretiens qualitatifs. Ainsi, nous adoptons une approche interprétative qui nous permet d'explorer en profondeur les significations et les interprétations que les individus attribuent à leurs expériences et comportements (5.1). De plus, nous détaillons les différentes étapes du raisonnement abductif qui ont orienté la formulation de notre modèle analytique (5.2). Toutefois, notre design initial ne demeure pas figé et a évolué en fonction de la démarche menée pendant cinq ans, des problèmes rencontrés ou des opportunités apparues.

5.1. Recherche qualitative avec une approche interprétative

Les étapes de la recherche consistent à choisir une méthodologie adaptée à un objet de thèse, à mettre en œuvre une recherche sur le terrain, puis à analyser les données recueillies (Van Campenhoudt et Quivy, 2011) Dans notre thèse, nous avons opté pour une méthodologie qualitative qui vise à comprendre en profondeur les phénomènes sociaux, culturels ou individuels (Moriceau et Soparnot, 2019). Le but de cette thèse est d'observer les interprétations croisées dans les interactions entre les expatriés français et leurs collaborateurs coréens sous l'angle des différences culturelles et intergénérationnelles. Souscrivant à une méthodologie qualitative, notre thèse vise à analyser les intentions, les discours, ainsi que les actions et interactions des acteurs, à savoir les expatriés français et leurs collègues coréens, en croisant les perspectives des deux côtés.

Dans une approche qualitative, il existe une variété de techniques d'investigation telles que l'entretien, l'observation participante, l'analyse de documents, etc. (Dumez, 2011). Parmi ces méthodes, la conduite d'entretien est largement utilisée en science de gestion afin de comprendre les phénomènes, y compris les motivations, les décisions et les pratiques des individus au sein de l'organisation, du point de vue des participants (Bryman et Bell, 2015 ;

Yin, 1994 ; Romelaer et al., 2019). Cette thèse adopte une méthode d'entretiens semi-directifs pour collecter des données empiriques sur le terrain. La démarche d'enquête de terrain permet de privilégier l'induction et la compréhension du phénomène (Beaud et Weber, 1998 ; Cefaï, 2003), ce qui nous permet d'approfondir notre compréhension des perspectives culturelles des personnes interrogées lors des entretiens.

Par ailleurs, cette thèse s'appuie sur l'approche interprétative qui a émergé en réponse aux lacunes du paradigme positiviste. Les positivistes ont progressivement adopté des explications causales et prédictives, semblables à celles des sciences naturelles (Bevir, 2013). Cette perspective encourage les sciences sociales à se concentrer sur des objets d'étude avec des caractéristiques observables et, dans une certaine mesure, quantifiables, en utilisant des lois générales pour les expliquer, malgré les différentes possibilités de résultats. Toutefois, les sociologues de l'approche interprétative ont en effet mis en avant les limites du positivisme en argumentant que la vie humaine est intentionnelle, holistique et historique, ce qui nécessite une analyse prenant en compte l'intentionnalité et la contingence historique de l'action (Bevir, 2013).

Dans le domaine de management interculturel, l'approche interprétative élaborée par D'Iribarne et ses collaborateurs en France met en évidence les limites des approches quantitatives qui se concentrent exclusivement sur les chiffres et les données quantitatives. Leur approche se concentre sur la construction de références partagées utilisées pour interpréter les situations sociales (d'Iribarne, 1989). En analysant des extraits d'expressions, de métaphores et de courts récits, cette approche cherche à illustrer les manières dont les membres d'une société pensent et ressentent. Au-delà de ce qui les sépare ou les oppose, elle vise à rendre compte de la manière dont ils donnent sens aux situations sociales qu'ils vivent en s'appuyant sur la culture (D'Iribarne et al. 2022). Afin de détecter les différentes perspectives entre les Français et les Coréens, notre recherche repose sur le concept de culture définie comme un cadre d'interprétation culturelle et entraînant divers comportements de l'individu dans ce cadre partagé dans la société. En analysant les récits et les citations des personnes interrogées, notre objectif est d'identifier des références partagées et la peur fondamentale qui justifient la bonne façon de vivre, travailler, coopérer et contrôler ensemble au sein de chaque société.

5.2. Démarche évolutive croisant les aspects interculturels et intergénérationnels

Cette thèse s'est déroulée sur une période de cinq ans, au cours de laquelle la problématique s'est développée progressivement en étant nourrie et complétée par nos réflexions continues. Le point de départ de cette étude était d'identifier les difficultés d'adaptation des expatriés français installés en Corée du Sud. Au cours de nos entretiens sur le terrain, de nouvelles pistes à explorer émergent, ce qui nous amène à compléter notre cadre théorique et à ajuster notre méthodologie. Nous avons donc adopté une démarche abductive, qui diffère des approches classiques qui reposent sur des hypothèses prédéfinies et des enquêtes statistiques. Cela nous permet de mettre en lumière des aspects inattendus grâce à une dynamique d'ajustement constant entre les théories et les données de terrain (Dumez, 2011). Nous retraçons l'évolution de notre recherche dans la formulation du cadre conceptuel et l'élaboration de notre modèle analytique.

Notre thèse a été initiée à partir d'entretiens exploratoires avec des expatriés français en Corée. Parallèlement, en effectuant une revue des recherches antérieures sur le management franco-coréen, nous avons tenté d'examiner comment les différences culturelles ont été identifiées et quelles difficultés ont été rencontrées par les expatriés français dans leurs relations avec les Coréens. Nous avons également examiné des théories sur l'adaptation interculturelle des expatriés pour comprendre les défis auxquels les expatriés peuvent faire face lors de leur adaptation au pays d'accueil. Or, les recherches font défaut sur le management interculturel entre la France et la Corée, et les études existantes étaient souvent datées, ne reflétant pas les changements dynamiques de la culture coréenne contemporaine.

De plus, lors nos entretiens exploratoires auprès de jeunes étudiants coréens ayant effectué des stages en entreprises internationales, y compris les filiales françaises, ces entretiens ont cristallisé les différences de points de vue entre les jeunes stagiaires et les générations plus âgées de gestionnaires d'entreprises, qui s'écartaient des caractéristiques culturelles des relations professionnelles coréennes définies par les recherches précédentes. Ces résultats des entretiens nous amènent à intégrer un axe d'analyse des générations, ainsi qu'à peaufiner notre guide d'entretien en ajoutant des questions spécifiques sur les relations intergénérationnelles.

En deuxième année, en passant la revue de littérature sur l'adaptation des expatriés, nous avons constaté que les études précédentes ne se concentraient principalement que sur le point de vue

des expatriés. Celles-ci reposent sur les variables antécédentes des expatriés telles que les expériences internationales antérieures, la préparation interculturelle, le temps passé dans le pays hôte, etc. (Waxin, 2003), sans prendre en compte la perspective des employés locaux. Nous avons estimé qu'il était important d'inclure les perspectives des Coréens travaillant avec les expatriés pour identifier les enjeux d'adaptation à la fois du point de vue des expatriés français et du point de vue local. D'éventuels écarts entre les discours et actions des expatriés français et la manière dont ils sont interprétés du côté coréen ont été observés. Pour élargir notre échantillon et inclure davantage de collaborateurs coréens, nous avons demandé aux expatriés de nous mettre en relation avec leurs collègues coréens.

Au cours de la troisième année, à mesure que de plus en plus de données étaient collectées, nous avons pu progressivement établir une structure d'analyse en consolidant notre échantillon d'étude. En effet, nous avons cherché à constituer notre échantillon avec des dyades en tant qu'unités d'analyse, chaque paire étant formée d'un expatrié français et de son collègue coréen. Cependant, dans le cas des expatriés français que nous avons interrogés, la plupart d'entre eux étaient nommés cadres au sein de la filiale, et plutôt que d'avoir des collègues travaillant en binôme avec eux, ils dirigeaient plusieurs équipes composées de membres coréens. De plus, un autre défi rencontré lors de la création de l'échantillon des entretiens était que la majorité des Français étaient réticents à nous présenter leurs collègues coréens. En conséquence, au lieu de nous focaliser sur les dyades composées d'un duo comme unités d'analyse, nous avons adapté notre approche en établissant comme unité d'analyse les interprétations croisées entre les expatriés et leurs collègues coréens dans leur collaboration. Toutefois, les données issues des entretiens avec uniquement des expatriés français sans contrepartie coréenne, ont été exploitées, pour déduire les défis auxquels les Français sont confrontés lors de leur adaptation au travail en Corée.

De plus, nous avons également rencontré des difficultés pour constituer un échantillon d'entretiens englobant différentes générations. En effet, des changements intergénérationnels peuvent aussi être observés chez les Français, et la classification par génération peut s'appliquer à des échantillons de cette population. Au cours de nos enquêtes sur le terrain, alors que nous recherchions des candidats pour les entretiens, nous avons envisagé d'appliquer l'axe générationnel non seulement au groupe coréen mais également au groupe français. Néanmoins, il s'avère que la majorité des Français que nous avons réussi à interroger appartiennent à une génération plus ancienne. Cette situation s'explique principalement par le fait que les personnes envoyées par le siège pour diriger les filiales sont généralement des cadres expérimentés qui se

basent sur les stratégies du siège français. Bien que nous ayons réussi à interviewer quelques jeunes managers français, cet échantillon reste insuffisant pour établir des conclusions sur les évolutions intergénérationnelles au sein de la population française. De plus, l'objectif de notre étude est d'actualiser les perceptions dépassées des Français à l'égard des modes de travail des Coréens. Dans notre analyse, nous avons donc décidé de restreindre l'application de l'axe générationnel exclusivement du côté coréen.

Une autre piste que nous avons identifiée, à partir de l'analyse des entretiens en troisième année, concerne les déterminants du comportement des expatriés français. Par exemple, le positionnement du siège influe les approches des expatriés. Certains Français décrivaient souvent leur rôle comme étant celui de moderniser l'organisation culturelle au sein de la filiale, ou d'apporter des améliorations dans le modèle de management coréen. Ainsi, un expatrié ayant même qualifié la filiale coréenne de 'laboratoire', nous a mené à envisager que la relation entre le siège et la filiale, ainsi que les politiques du siège, pourraient influencer les comportements des expatriés français. Ces constats nous ont amenés à compléter notre revue de littérature sur les relations entre filiales et siège social.

En quatrième année, nous avons commencé notre première analyse selon l'axe interculturel, en définissant notre unité d'analyse sous les interprétations croisées des franco-coréens à la fois sur des sujets communs liés à l'entreprise, ceux ressortant de manière récurrente dans les entretiens de toutes entreprises confondues, permettant de contextualiser les perspectives croisées sur des sujets spécifiques dans les interactions franco-coréennes en milieu professionnel. Nous avons ensuite effectué une deuxième analyse des données sous l'axe intergénérationnel en adoptant deux approches distinctes : d'une part, nous avons comparé les perspectives des expatriés français avec celles de leurs collègues coréens de différentes générations afin de saisir les différences intergénérationnelles dans les interactions franco-coréennes ; d'autre part, nous avons comparé les perspectives entre les jeune collègues et les seniors pour identifier l'évolution des rapports au travail en Corée.

Pour conclure, afin de mieux comprendre les différentes dimensions influençant notre recherche, nous avons adopté une approche abductive. Cette approche itérative alterne entre une analyse détaillée de la littérature et des enquêtes de terrain, comme indiqué dans le tableau ci-dessous. Ce processus nous a permis de préciser les problématiques liées à nos questions de départ et de réévaluer les travaux antérieurs, contribuant ainsi à l'affinement de notre conception d'étude. Enfin, nous sommes parvenus à formuler notre cadre conceptuel et à concevoir notre

design de recherche. Notre objet d'étude concerne les interprétations croisées des franco-coréens au sein des interactions entre les expatriés français et leurs collaborateurs coréens de différentes générations. Notre échantillon de recherche, et la collecte et l'analyse des données sous les angles interculturel et intergénérationnel, ainsi que les défis méthodologiques, seront abordés plus en détail dans la partie suivante.

Tableau 5. 1. Tableau 5.1. Déroulement de la recherche avec approche abductive

Période	Théorie	Espace de décision	Terrain
Oct 2019- Août 2020	Revue de littérature sur le management interculturel franco-coréen	- Constatation des perspectives dépassées des expatriés français sur les modes de travail des Coréens	- Réalisation d'entretiens exploratoires avec les expatriés français - Prise de contact à travers divers canaux pour solliciter les entretiens
	Revue de littérature sur les générations	- L'intégration de l'axe intergénérationnel - Affinement de guides d'entretien pour concrétiser des questions spécifiques sur les relations intergénérationnelles	- Réalisation d'entretiens exploratoires avec les étudiants coréens et observation des différences de perspectives entre les générations
Sept 2020 - Août 2021	Revue de littérature sur l'adaptation des expatriés et défis interculturels	- Compte tenu des limites des études précédentes qui se concentrait uniquement sur les perspectives des expatriés - Recadrage notre échantillon de recherche : les expatriés français et leurs collègues coréens	- Prise de contact avec les collègues locaux
Sept 2021 - Août 2022		- Modification de notre objet de recherche d'interprétation dyadique en duo à interprétations croisées dans l'interaction au travail	- Tentative de recueillir des données par le biais d'entretiens semi-directifs sous forme de dyades avec les expatriés et leurs collègues coréens, mais sans succès pour constituer les duos dans tous les entretiens
		- Application de l'approche générationnelle exclusivement du côté coréen. - Élaboration de notre échantillon de recherche composé des expatriés français et de leurs collègues coréens de différentes générations	- Tentative d'interviewer les jeunes générations françaises en Corée, mais l'échantillon n'est pas suffisant
	Revue de littérature sur les relations entre le siège et la filiale		- Confrontation d'une nouvelle dimension sur les déterminants des comportements des expatriés français
		- Élaboration notre unité d'analyse comme les interprétations croisées franco-coréens	- Première analyse des données selon l'axe interculturel

Période	Théorie	Espace de décision	Terrain
		<ul style="list-style-type: none"> - Affinement du cadre conceptuel - Identification des thèmes récurrents émergeant des entretiens, et permettant de contextualiser les perspectives croisées sur des sujets spécifiques dans les interactions franco-coréennes en milieu professionnel. 	
		<ul style="list-style-type: none"> - Affinement de notre structure analytique sous l'axe intergénérationnel : - Comparaison des perspectives des expatriés français avec celles des collègues coréens de différentes générations pour saisir les écarts intergénérationnels dans les interactions franco-coréennes - 2) Comparaison des perspectives entre les juniors et les seniors pour identifier l'évolution des rapports au travail coréens. 	<ul style="list-style-type: none"> - Deuxième analyse des données sous l'axe intergénérationnel

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons exposé notre choix de méthodologie ainsi que notre design de recherche en décrivant en détail toutes les étapes de notre démarche sur le terrain. Nous avons présenté notre approche qualitative qui nous permet d'explorer en profondeur les significations et les interprétations attribuées par les individus à leurs expériences et comportements. Dans le processus d'élaboration du cadre de recherche conceptuel, nous avons rencontré des défis à chaque étape, ce qui nous a amené à affiner notre échantillon et notre structure analytique. Nous avons essayé de collecter des données à travers des entretiens semi-directifs en duo avec des expatriés et des collègues coréens, mais nous n'avons pas réussi à appairer tous les entretiens. Nous avons donc constitué un échantillon d'entretiens composé d'expatriés et de plusieurs membres de leur équipe. De plus, l'identification des limites des recherches existantes lors de la revue de la littérature nous a permis de concevoir un angle d'approche pour aborder notre problématique. Nous étudions comment les Franco-Coréens perçoivent les interactions au travail entre les expatriés français et leurs collègues coréens de différentes générations, en considérant les points de vue des deux parties.

Chapitre 6. Collecte et analyse des données

Dans ce chapitre, nous présentons nos méthodes de collecte et d'analyse des données. Nous détaillons l'approche adoptée pour réaliser la recherche sur le terrain, les critères pris en compte lors de l'élaboration du guide d'entretien, les difficultés lors de la conduite des entretiens, ainsi que les défis rencontrés tout au long du processus. De plus, nous expliquons en détail les critères de sélection des 37 entretiens retenus comme échantillon parmi les 58 entretiens réalisés, ainsi que les procédures d'analyse pour retranscriptions des entretiens et le codage des données qualitatives. Les interprétations croisées ont servi d'unité d'analyse, et les sujets qui sont ressortis de manière récurrente lors des entretiens ont été sélectionnés comme thèmes principaux pour une analyse approfondie.

6.1. Recueils des données

Dans le cadre ce doctorat ; nous avons effectué des allers-retours entre les deux pays pour mener à nos recherches de thèse. La première année de thèse a été effectuée en France à l'Université Gustave Eiffel, où nous avons mené une première revue de la littérature sur le management interculturel. Ensuite, arrivée en Corée en mars 2020, nous avons commencé à contacter des expatriés français et à leur soumettre notre projet de recherche. Afin de parvenir à accéder aux interviewés, nous avons sollicité des entretiens à travers plusieurs canaux : en prenant contact avec les communautés françaises en Corée, en utilisant le réseau LinkedIn et en établissant des relations personnelles avec le réseau de connaissances des personnes interrogées, etc. Par exemple, nous avons obtenu une liste d'entreprises françaises installées en Corée, publiée par la Chambre de commerce et d'industrie franco-coréenne, et avons contacté les entreprises figurant dans la liste pour solliciter un entretien via un e-mail officiel ou un message privé des directeurs français sur LinkedIn. Nous avons pris contact avec des parents français expatriés dont les enfants sont scolarisés dans des établissements français en Corée. Nous avons aussi sollicité un responsable coréen de l'ambassade de France à Séoul, afin qu'il nous assiste dans l'établissement d'un contact avec des expatriés français. Par ailleurs, la French Tech de Séoul a également été contactée, une communauté d'indépendants et d'entreprises franco-coréennes.

Dans cette étude, la chercheuse, étant coréenne et maîtrisant à la fois le français et le coréen, a mené des entretiens dans les deux langues. Pour faciliter les échanges et réduire la barrière linguistique, tous les contacts et la communication ont été établis en français avec les Français et en coréen avec les Coréens.

6.1.1. L'échantillon de recherche

Plus de 130 contacts ont été établis, au total, 58 entretiens ont été réalisés avec un taux de refus de plus de 55 %. Le moyen le plus efficace pour parvenir à un accord était l'envoi de messages personnels via LinkedIn, où 78 profils ont été contactés pour demander des entretiens. Parmi eux, nous avons interviewé un total de 13 expatriés français. L'échantillon d'entretien a pu être élargi grâce aux recommandations et la mise en relation des expatriés français à d'autres collègues de leur entreprise. Enfin, parmi les personnes interrogées dans les 21 entreprises, 25 étaient Français, 4 étaient Franco-Coréens, et 29 étaient des collègues coréens, pour un total de 58 personnes.

Nous avons en effet cherché à réaliser des entretiens avec des binômes, chaque duo étant formé d'un expatrié français et de son collègue coréen. Néanmoins, comme nous l'avons vu, la plupart des expatriés français interrogés dans la direction qui ne travaillent pas en binôme nous ont mis en relation avec plusieurs collègues coréens de leur équipe. Notre échantillon ne s'est donc pas limité à la seule dyade, mais s'est également étendu à un ensemble de collègues coréens.

Le premier tableau est une liste d'expatriés français interviewés dans 14 entreprises où nous n'avons pas réussi à interviewer leurs collègues coréens, ainsi qu'une liste d'étudiants coréens que nous avons interviewés. Le tableau ci-dessous présente les informations de façon anonyme afin de garantir la confidentialité des identités et des entreprises. Bien que nous n'ayons pas pu réaliser d'entretiens avec les interlocuteurs coréens des expatriés français, nous avons néanmoins exploité les données obtenues de ces entretiens pour analyser les aspects culturels communs qui sont identifiés comme des points de friction entre les Français et les Coréens.

Tableau 6. 1. Liste des interviewés français (dont les collègues coréens n'ont pas pu être interrogés) et des étudiants coréens

No	Nom	Entreprise	Secteur	Poste	Nationalité
1	A1	Anonymat	Financier	Directeur	Français
2	A2	Anonymat	Financier	Manager	Franco-coréen
3	A3	Anonymat	Service	Directeur	Français
4	A4	Anonymat	Technologique	Manager	Français
5	A5	Anonymat	Automobile	Manager	Français
6	A6	Anonymat	Luxe	Directeur	Français
7	A7	Anonymat	Financier	Directeur	Français
8	A8	Anonymat	Technologique	Salarié	Française
9	A9	Anonymat	Technologique	Salariée	Française
10	A10	Anonymat	Luxe	Salariée	Franco-coréenne
11	A11	Anonymat	Luxe	Directrice	Française
12	A12	Anonymat	Logistique	Salarié	Coréen
13	A13	Anonymat	Service	Salarié	Coréen
14	A14	Anonymat	Aéronautique	Directeur	Français
15	B1	Anonymat	Université	Étudiante	Coréenne
16	B2	Anonymat	Université	Étudiante	Coréenne
17	B3	Anonymat	Université	Étudiante	Coréenne
18	B4	Anonymat	Université	Étudiante	Coréenne
19	B5	Anonymat	Université	Étudiante	Coréenne
20	B6	Anonymat	Université	Étudiante	Coréenne
21	B7	Anonymat	Université	Étudiante	Coréenne

Parmi les 58 entretiens réalisés, nous avons sélectionné un échantillon pour cette recherche parmi un ensemble d'interviews de Français et de Coréens. Notre échantillon final est composé de 37 personnes au sein de 8 entreprises, incluant 15 expatriés français, deux franco-coréens et 20 collègues coréens, comme indiqué dans le tableau ci-dessous. Ces personnes sont salariées par des entreprises françaises de différents secteurs tels que l'industrie pharmaceutique, l'industrie énergétique et le secteur financier. Nous n'avons pas limité la sélection des entreprises afin d'explorer et exploiter un plus large éventail de cas. Nous avons placé les expatriés français à gauche et leurs collaborateurs coréens à droite dans le tableau. Ainsi, les noms des entreprises ont été remplacés par des codes anonymes allant de CA1 à JA8. Notre recherche se concentre sur l'analyse des interprétations croisées en s'appuyant sur un échantillon comprenant à la fois des participants français et coréens.

Tableau 6. 2. Échantillon de notre thèse composé des expatriés français et de leurs collaborateurs coréens

NO	Secteur	Expats français	Poste	Nationalité	Collègues coréens	Poste	Nationalité
CA1	Financier	C1	Directeur	Français	C2	Manager	Coréenne
					C3	Manager	Coréenne
					C4	Manager	Coréen
					C5	Directrice	Coréenne
					C6	Manager	Coréenne
					C7	Manager	Coréen
					C8	Manager	Coréen
					DA2	Énergétique	D1
D2	Manager	Française	D5	Manager			Coréenne
D3	Directeur	Français	D6	Manager			Coréenne
EA3	Pharmaceutique	E1	Stagiaire	Française	E7	Manager	Coréenne
		E2	Directrice	Française	E8	Manager	Coréenne
		E3	Directeur	Français	E9	Manager	Coréenne
		E4	Manager	Franco-coréenne	E10	Manager	Coréenne
		E5	Manager	Franco-coréen			
		E6	Directeur	Français			
FA4	Aéronautique	F1	Directeur	Français	F3	Directeur	Coréen
		F2	Directeur	Français			
GA5	Aéronautique	G1	Directeur	Français	G2	Directrice	Coréenne
HA6	Financier	H1	Directeur	Français	H2	Manager	Coréenne
IA7	Pharmaceutique	I1	Directeur	Français	I2	Manager	Coréenne
JA8	Financier	J1	Directeur	Français	J3	Directrice	Coréenne
		J2	Manager	Française	J4	Salariée	Coréenne

Concernant le deuxième axe de notre analyse, à savoir l'axe intergénérationnel, notre échantillon d'étude est composé de représentants de différentes générations. Comme nous l'avons souligné au chapitre 3, la notion de génération au sein d'une organisation peut varier en fonction de plusieurs facteurs, notamment la classification par âge, le contexte social, mais aussi le partage d'expériences au sein de l'organisation dans le contexte organisationnel. Premièrement, nous définissons la composition des générations dans notre échantillon en utilisant le découpage générationnel de Younggon Kim (2015) pour les Coréens, qui se base sur la date de naissance et les événements historiques de la société. Sa classification était en accord avec le contexte coréen mais s'appuyait sur le découpage des générations largement utilisé en Occident, qui distingue entre les baby-boomers occidentaux et les générations X et Y.

Ensuite, nous complétons cette classification en appliquant les critères de Jaeheung Park (2017), pour les Coréens qui proposent différents découpages spécifiques au contexte coréen en se basant sur les événements clés de chaque génération. Selon les recherches de Jaeheung Park (2017), les générations sont définies en fonction des événements clés de la société coréenne. Dans notre échantillon, nous observons deux types de générations : « les générations ayant vécu l'industrialisation et les mouvements de démocratisation », qui sont nées et ont été élevées avant les années 1970 et « les générations ayant vécu la transition vers le développement informatique », nées après le mouvement de démocratisation contre le régime dictatorial, communément désignées en Corée comme « post-idéologiques ». Tous les membres de notre échantillon, à l'exception des deux directeurs coréens, font partie du deuxième groupe.

Tableau 6. 3. Générations des interviewés de l'échantillon

No	Nom	Poste	Nationalité	Age	Génération définie par Kim (2016)	Génération définie par Park (2017)
1	C1	Directeur	Français	fin de la quarantaine	X	
2	C2	Manager	Coréenne	fin de la vingtaine	Y	vécu le développement informatique et post-idéologique
3	C3	Manager	Coréenne	fin de la vingtaine	Y	vécu le développement informatique et post-idéologique
4	C4	Manager	Coréen	fin de la trentaine	X	vécu le développement informatique et post-idéologique
5	C5	Directrice	Coréenne	milieu de la cinquantaine	X	vécu l'industrialisation et les mouvements de démocratisation
6	C6	Manager	Coréenne	début de la trentaine	Y	vécu le développement informatique et post-idéologique
7	C7	Manager	Coréen	Fin de la quarantaine	X	vécu le développement informatique et post-idéologique
8	C8	Manager	Coréen	fin de la vingtaine	Y	vécu le développement informatique et post-idéologique
9	D1	Manager	Française	fin de la vingtaine	Y	
10	D2	Manager	Française	fin de la vingtaine	Y	
11	D3	Directeur	Français	fin de la quarantaine	X	
12	D4	Directeur	Coréen	milieu de la cinquantaine	Baby-boomer	vécu l'industrialisation et les mouvements de démocratisation
13	D5	Manager	Coréenne	début de la trentaine	Y	vécu le développement informatique et post-idéologique
14	D6	Manager	Coréenne	début de la trentaine	Y	vécu le développement informatique et post-idéologique

No	Nom	Poste	Nationalité	Age	Génération définie par Kim (2016)	Génération définie par Park (2017)
15	E1	Stagiaire	Française	milieu de la vingtaine	Y	
16	E2	Directrice	Française	fin de la cinquantaine	X	
17	E3	Directeur	Français	début de la cinquantaine	X	
18	E4	Manager	Franco-coréenne	début de la trentaine	Y	
19	E5	Manager	Franco-coréen	début de la trentaine	Y	
20	E6	Directeur	Français	début de la quarantaine	Y	
21	E7	Manager	Coréenne	milieu de la quarantaine	X	vécu le développement informatique et post-idéologique
22	E8	Manager	Coréenne	début de la trentaine	Y	vécu le développement informatique et post-idéologique
23	E9	Manager	Coréenne	milieu de la cinquantaine	X	vécu le développement informatique et post-idéologique
24	E10	Manager	Coréenne	milieu de la cinquantaine	X	vécu le développement informatique et post-idéologique
25	F1	Directeur	Français	fin de la cinquantaine	X	
26	F2	Directeur	Français	début de la quarantaine	Y	
27	F3	Directeur	Coréen	fin de la quarantaine	X	vécu le développement informatique et post-idéologique
28	G1	Directeur	Français	fin de la trentaine	Y	
29	G2	Directrice	Coréenne	milieu de la quarantaine	X	vécu le développement informatique et post-idéologique
30	H1	Directeur	Français	milieu de la quarantaine	X	
31	H2	Manager	Coréenne	début de la trentaine	Y	vécu le développement informatique et post-idéologique
32	I1	Directeur	Français	milieu de la quarantaine	X	
33	I2	Manager	Coréenne	début de la trentaine	Y	vécu le développement informatique et post-idéologique
34	J1	Directeur	Français	milieu de la quarantaine	X	
35	J2	Manager	Française	Fin de la vingtaine	Y	
36	J3	Directrice	Coréenne	milieu de la quarantaine	X	vécu le développement informatique et post-idéologique
37	J4	Salariée	Coréenne	fin de la vingtaine	Y	vécu le développement informatique et post-idéologique

Le découpage des générations selon leur date de naissance et les événements historiques présente un intervalle d'environ une vingtaine d'années, sans prendre en compte divers facteurs organisationnels. Les recherches sur les générations en contexte organisationnel soulignent la nécessité de prendre en compte l'impact des facteurs organisationnels tels que le rôle, l'étape de carrière, les dispositifs organisationnels et les événements vécus au sein de l'organisation (Wade-Benzoni, 2003 ; Joshi et al., 2010, 2011 ; Djabi et Shimada, 2015). En effet, dans le cadre de nos recherches, nous avons cherché à prendre en compte les dimensions générationnelles à différents niveaux dans le contexte organisationnel. Cependant, nous avons rencontré plusieurs limites pour obtenir un échantillon représentatif de différentes générations en fonction de variables organisationnelles telles que le rôle, l'étape de carrière et les dispositifs internes à l'entreprise. Nous avons réalisé des entretiens dans huit entreprises différentes. Toutefois, en raison des variations de la culture professionnelle et des secteurs d'activité spécifiques à chaque entreprise, il s'est avéré difficile de catégoriser les générations en fonction des variables organisationnelles. De plus, notre objectif est de nous concentrer sur l'évolution des valeurs de la culture coréenne plutôt que sur une analyse approfondie des changements de valeurs selon les expériences individuelles et les parcours des individus, qui peuvent varier considérablement. Dans cette recherche, la classification des générations est donc basée sur les typologies sociétales établies par les recherches coréennes existantes.

6.1.2 Conduite d'entretien

Cette recherche est basée sur des entretiens semi-directifs qualitatifs d'une durée d'une heure à une heure et demie menés auprès d'expatriés français et de leurs collègues coréens. Pour saisir ce qui se passe sur le terrain, nous avons préparé un guide d'entretien qui décomposait la thématique de recherche en plusieurs questions. Nous avons adopté un regard très ouvert pour ensuite rebondir sur les expériences et ressentis vécus par chaque interviewé. Nous avons posé des questions ouvertes dans le but de susciter des réflexions et de découvrir des pistes inattendues. Ainsi, nos entretiens se sont déroulés en français avec les Français et en coréen avec les collègues locaux. Pour cette raison, les guides d'entretien sont rédigés en deux langues : français et coréen. Cependant, dans cette partie, nous avons inclus une version traduite en français du guide d'entretien initialement rédigé en coréen pour les lecteurs français.

Le guide d'entretien a été ajusté en fonction des profils et des parcours spécifiques des personnes interviewées. Nous adaptons chaque question à leur situation et à leur poste en entreprise ainsi qu'à leur génération (haute direction, poste intermédiaire, jeunes employés, etc.). Ceci nous a

permis de recueillir des informations pertinentes et de favoriser une interaction plus fluide lors des entretiens. Par exemple, du côté des expatriés français, le guide d'entretien aborde trois thèmes : l'expérience d'adaptation dans le cadre professionnel, la gestion des équipes interculturelles, ainsi que les relations intergénérationnelles. Nous posons les questions (tableau 6.4) de manière ouverte pour recueillir leur expérience et leurs ressentis. Même si nous avons préparé des formulations de questions pour chaque thème, nous n'avons pas nécessairement suivi l'ordre du guide.

Nous avons également ajouté des questions demandant des exemples précis en fonction du sujet qui est apparu pendant la conversation. L'ordre des questions a été modifié en fonction du déroulement de l'entretien, en rebondissant sur les thèmes qui semblaient les plus intéressants. Le guide d'entretien provisoire a été remodelé, complété et affiné au fur et à mesure de l'avancement du travail sur le terrain. Par exemple, afin de maintenir une approche ouverte qui nous permet d'explorer une variété de pistes, nous avons structuré nos entretiens autour de questions ouvertes telles que les difficultés d'adaptation de la personne interrogée et ses plus grandes préoccupations actuelles. Cependant, lors de nos entretiens, nous avons souvent constaté que les répondants éprouvaient des difficultés à expliquer leurs expériences de manière précise. Pour les aider à fournir des exemples plus concrets, nous avons posé des questions telles que : « Si vous pensez à la dernière réunion, qu'est que vous attendiez de vos collaborateurs ? ».

Tableau 6. 4. Guide d'entretien pour les expatriés français

Sujet	Questions
Introduction	<ul style="list-style-type: none"> ✓ D'abord, pourriez-vous vous présenter en quelques mots ? (Votre profil, votre parcours professionnel...) ✓ Avant votre arrivée en Corée, avez-vous suivi une formation spécifique pour les expatriés en Corée ? Si oui, pouvez-vous nous détailler ? ou avez-vous une autre forme de préparation ? ✓ Quelles étaient vos aspirations et vos attentes en venant travailler avec les coréens ? Vous aviez des inquiétudes, si oui, à quel niveau précisément ? ✓ Comment votre arrivée en Corée s'est-elle déroulée ? ✓ Quelles ont été vos surprises ou vos découvertes ?
Les expériences en tant qu'expatrié en Corée	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Avez-vous dû faire face à des difficultés dans votre nouvel environnement coréen ? ✓ Quand vous êtes arrivé dans cette entreprise, qu'est-ce qui vous a frappé par rapport aux expériences précédentes ? ✓ Qu'est-ce que vous avez apprécié ou moins aimé dans cette entreprise ? ✓ Avez-vous dû faire face à des difficultés dans votre nouvel environnement coréen ? Si oui, pouvez-vous nous donner quelques exemples précis ?

Sujet	Questions
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Par quels moyens avez-vous résolu ces difficultés ? Quelles difficultés restent irrésolues ?
La gestion des équipes interculturelles	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En Corée, dans quelle structure travaillez-vous actuellement ? Avec qui travaillez-vous ? ✓ Avez-vous été confronté à des difficultés lorsque vous collaborez avec des coréens ? Pourriez-vous nous les préciser ? ✓ Si vous avez eu des difficultés à collaborer avec eux, comment les avez-vous résolues et quelles attentions particulières et conclusions vous portez suite à ces expériences ? ✓ Est-ce que l'entreprise met en œuvre des actions pour favoriser une coopération entre le personnel local et les expatriés ? ✓ En travaillant avec des cadres, avez-vous eu le sentiment que les cadres étrangers avaient du mal à s'adapter ? ✓ Quelle est la plus grosse difficulté que vous rencontrez actuellement ? ✓ Vous vous sentez où dans ces deux entités plutôt « groupe coréen » ou « groupe français » ? Quel est votre point de vue sur les relations entretenues entre ces deux parties ? ✓ Quelles sont vos attentes envers vos collègues coréens, et réciproquement, à votre avis, quelles seraient leurs attentes envers vous ? ✓ Si vous pensez à la dernière réunion, qu'est que vous attendiez de vos collaborateurs ?
Les relations intergénérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Au sein de votre équipe, quelles sont les tranches d'âge des employés ? ✓ Y a-t-il des difficultés dans la coopération intergénérationnelle entre les membres de l'équipe ? ✓ Avez-vous une expérience de travail avec de jeunes collègues coréens ? Si oui, comment se passe le travail avec plus jeunes ? Est-ce que vous vous y prenez de la même façon quand vous travaillez avec les plus anciens ? ✓ Si vous avez rencontré des difficultés à collaborer avec eux, comment l'avez-vous résolu et à quoi vous faites attention ? ✓ Avez-vous déjà entendu le mot coréen « Kkon-dae » ou connaissez-vous le concept de ce mot ? ✓ Avec vos supérieurs coréens, comment cela se passe-t-il ? ✓ Vous sentez qu'au niveau de la hiérarchie vos rapports sont identiques avec les Français et les Coréens ?
Clôture	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Quelles attentes professionnelles avez-vous en tant qu'expatrié français par rapport à votre expérience en Corée ? ✓ Y a-t-il d'autres éléments qui vous paraissent importants et que vous pouvez partager avec nous ? ✓ Quels seraient vos conseils pour les Français afin d'être à l'aise dans leur vie professionnelle en Corée ? ✓ Pensez-vous rester en Corée après votre période d'expatriation ? ✓ Pouvons-nous revenir vers si nous avons besoin d'un éclaircissement un peu plus tard ?

Pour les expatriés qui occupent un poste intermédiaire, nous avons proposé différentes pistes de réflexion afin de traduire au mieux leurs pensées. Par exemple, les jeunes expatriés français peuvent faire face à des situations différentes de celles de leurs supérieurs, liées à leur poste et à l'âge :

Tableau 6. 5. Questions posées aux jeunes managers français

Sujet	Questions
Les relations intergénérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Avez-vous déjà reçu une forme de commande unilatérale en provenance de votre patron ou de vos supérieurs ? ✓ Avez-vous une expérience de travail avec des collègues coréens plus âgés que vous ? Si oui, comment se passe le travail avec eux ? ✓ Est-ce que vous vous y prenez de la même façon quand vous travaillez avec les jeunes collègues coréens?

Nous avons observé également les interprétations des collègues coréens qui travaillent à leurs côtés en les interrogeant sur leurs interprétations des comportements des expatriés français, ainsi que sur leurs attentes à leur égard. Comme nous l'avons évoqué, les entretiens avec les Coréens ont été menés en coréen. Dans cette thèse, les guides d'entretiens rédigés initialement en coréen ont été traduits en français pour les lecteurs français. Dans le but de prendre en compte à la fois l'aspect interculturel et intergénérationnel, nous avons interrogé les collègues coréens sur leur propre point de vue concernant les difficultés d'adaptation des expatriés français, ainsi que sur leurs difficultés de collaboration avec des collègues coréens de différentes générations.

Tableau 6. 6. Questions posées aux collègues coréens rédigés initialement en coréen, puis traduits en français

Sujet	Questions
Introduction	<ul style="list-style-type: none"> ✓ D'abord, pourriez-vous vous présenter en quelques mots ? (Votre profil, votre parcours professionnel...) ✓ Qu'est-ce qui vous a donné envie de travailler pour cette entreprise ? ✓ Avez-vous dû faire face à des difficultés dans votre nouvel environnement professionnel ? Si oui, pouvez-vous nous donner quelques exemples précis ? ✓ Par quels moyens avez-vous résolu ces difficultés ? Quelles difficultés restent irrésolues ?
Les expériences professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Quand vous êtes arrivé dans cette entreprise par rapport aux expériences précédentes, qu'est-ce qui vous a frappé ? Est-ce que vous avez eu des surprises, un retour d'expérience à nous faire part ? ✓ Avez-vous été confronté à des difficultés pour travailler dans cette entreprise ? Si oui, pourriez-vous nous les préciser ? Par quels moyens avez-vous résolu ces difficultés ? ✓ Qu'est-ce que vous avez apprécié ou moins aimé dans cette entreprise ? ✓ Selon vous, quelles seraient les caractéristiques d'un travail idéal et celles d'un bon chef ?
La gestion des équipes interculturelles	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lorsque vous travaillez avec des expatriés français ou partenaires internationaux ou avec le siège, êtes-vous confronté à des difficultés ? Si oui, par quels moyens avez-vous résolu ces difficultés ? ✓ Est-ce que l'entreprise met en œuvre des actions pour favoriser une coopération entre le personnel local et les expatriés ? ✓ Quelles sont vos attentes envers les expatriés français, et réciproquement, à votre avis, quelles seraient leurs attentes envers vous ? ✓ Quels seraient vos conseils pour les Français afin d'être à l'aise dans leur vie professionnelle en Corée ?

Sujet	Questions
Les relations intergénérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dans quelle structure travaillez-vous actuellement ? Au sein de votre équipe, quelles sont les tranches d'âge des employés ? ✓ Avez-vous dû faire face à des difficultés lorsque vous travaillez avec les collègues d'âges différents ? Comment l'avez-vous finalement résolu ? Quelles difficultés restent irrésolues ? ✓ Quelles sont vos attentes envers vos anciens collègues, et quels conseils leur proposeriez-vous afin de collaborer avec les jeunes collègues coréens?
Clôture	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Y a-t-il d'autres éléments qui vous paraissent importants et que vous pouvez partager avec nous ? ✓ Quels sont vos projets pour l'avenir ? ✓ Pouvons-nous revenir vers vous si nous avons besoin d'un éclaircissement un peu plus tard ?

Afin de mieux comprendre les phénomènes intergénérationnels dans le monde du travail coréen, nous avons ajouté des questions spécifiquement destinées aux jeunes collègues coréens. Les jeunes collègues coréens peuvent également être confrontés à des défis distincts de leurs supérieurs en raison de leur position et de leur génération. Les questions ont été renforcées avec des détails du point de vue des jeunes collègues coréens concernant leurs approches de travail, leurs relations professionnelles et les dynamiques intergénérationnelles au sein de leur environnement professionnel.

Tableau 6. 7. Questions posées aux jeunes collègues coréens rédigés initialement en coréen, puis traduits en français

Sujet	Questions
Les expériences professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Après avoir obtenu votre diplôme, avez-vous commencé à travailler dans une entreprise ? Pouvez-vous nous dire ce dont vous vous rappelez concernant vos attentes avant de faire ce premier travail ? ✓ Lors de la recherche d'emploi, quel critère a le plus de valeur à vos yeux ? ✓ Quelle place accordez-vous au travail dans votre vie ? ✓ Selon vous, quelles seraient les caractéristiques d'un travail idéal et celles d'un bon chef ?
Les relations intergénérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Avez-vous dû faire face à des difficultés lorsque vous travaillez avec les collègues d'âges différents ; plus âgés que vous ? Comment l'avez-vous finalement résolu ? Quelles difficultés restent irrésolues ? ✓ Quelles sont vos attentes envers vos anciens collègues, et quels conseils proposeriez-vous afin de collaborer avec les jeunes ? ✓ Y a-t-il d'autres éléments qui vous paraissent importants et que vous pouvez partager avec nous sur la collaboration entre les générations ou sur la collaboration avec les collègues (étrangers ou locaux) ? ✓ Avez-vous déjà reçu une forme de commande unilatérale en provenance de votre patron ou de vos supérieurs ? ✓ Est-ce que vous vous y prenez de la même façon quand vous travaillez avec les jeunes collègues coréens?

Les entretiens en personnes ont eu lieu dans un lieu préalablement convenu. En général, ils se déroulaient dans leur bureau ou dans une salle de conférence au sein de l'entreprise. Cependant,

dans certains cas où les interviewés ne se sentaient pas à l'aise de discuter au bureau, les entretiens se sont déroulés dans un café situé à une certaine distance de l'entreprise, ou bien près du domicile des personnes interrogées après le travail. Pendant les entretiens réalisés dans un café près de l'entreprise, certains participants jetaient un coup d'œil autour d'eux pour repérer leurs collègues. En revanche, lors des entretiens menés près de chez eux après le travail, nous les avons trouvés bien plus détendus et impliqués. Ainsi, en posant des questions supplémentaires pour demander des expériences et des exemples concrets, nous encourageons les participants à approfondir leurs réponses et à fournir des informations plus détaillées. Lorsque les interviewés semblaient hésiter à répondre ou avaient besoin de plus de temps pour réfléchir, nous avons attendu ou utilisé différentes formes de questions pour les encourager à exprimer leurs véritables pensées.

À la clôture de l'entretien, nous avons exprimé notre gratitude en remerciant les participants. Nous leur avons également demandé s'ils pourraient nous recommander à d'autres collègues pour d'éventuelles opportunités d'expansion de l'échantillon. De plus, nous leur avons demandé leur permission de les contacter à l'avenir, au cas où nous aurions besoin de clarifications supplémentaires lors de l'analyse des données. Cette approche a été fructueuse dans certains cas. Par exemple, une directrice coréenne très intéressée par notre recherche a partagé son expérience lors d'un entretien supplémentaire, après le premier entretien réalisé sur Zoom.

6.1.3. Défis liés à la collecte des données sur le terrain

Lors de la collecte de données sur le terrain, nous avons rencontré plusieurs défis. L'un des aspects plus difficiles était la difficulté à obtenir des opportunités d'interviewer des expatriés français et des collègues coréens. Les refus ont été nombreux. Ainsi, même si certains participants ont accepté les entretiens, tous les entretiens n'ont pas été menés en profondeur en raison de la réticence de certains d'entre eux à partager leurs expériences ou de leur préoccupation concernant la sécurité des données partagées (enregistrement des conversations, confidentialité, etc.) En effet, nous leur avons assuré que nous respecterons les règles de confidentialité et de protection des données, garantissant que celles-ci seraient utilisées de manière confidentielle à des fins de recherche uniquement. Cependant, étant donné leur refus d'être enregistrés, nous n'avons pas pu inclure ces entretiens dans notre échantillon.

Lorsque nous n'avons pas pu enregistrer l'entretien, nous avons pris des notes sur les points clés.

Malgré nos efforts, cela pouvait parfois perturber notre concentration pendant le processus d'entretien, ce qui pouvait affecter la qualité de nos échanges. Ainsi, dans les cas où les participants ont refusé d'être enregistrés, ils étaient moins enclins à partager des informations détaillées sur les conflits au sein de leur entreprise, ce qui limitait la profondeur de nos entretiens. La plupart des entreprises accordent une grande importance à la sécurité et à la confidentialité de leurs informations internes. Cela peut rendre les entretiens sur place pour des recherches menées par des doctorants non liées directement à leurs activités professionnelles plus difficiles à obtenir. Les risques liés aux entretiens, tels que la divulgation d'informations sensibles ou de conflits internes, peuvent rendre les interviewés réticents à partager certaines informations de peur de subir des conséquences négatives.

De plus, la crise sanitaire en 2020 et 2021 n'a pas facilité l'accès au terrain. Dans ce contexte où les invités non liés au travail interne de l'entreprise n'avaient pas le droit d'entrer, il était difficile d'obtenir de nouvelles opportunités d'entretien. Ainsi, dans les cas où il n'était pas possible de visiter le bureau, nous avons proposé des entretiens par visioconférence, et pour certains participants qui étaient d'accord, nous avons mené les entretiens via Zoom. La collecte des données de terrain s'est étalée sur environ deux ans : durant notre séjour d'un an et demi en Corée, les entretiens ont été réalisés soit dans les bureaux des personnes interrogées, soit via Zoom, tandis que lors de notre séjour en France, les entretiens ont eu lieu exclusivement via Zoom. Ainsi, quand nous avons besoin d'un éclaircissement plus tard, nous avons réalisé des entretiens supplémentaires sur Zoom en 3^{ème} année.

6.1.4. Retranscrire les entretiens

L'usage respectif du français avec les expatriés français et du coréen avec les collègues coréens a permis de faciliter la communication et de mieux comprendre les nuances culturelles et linguistiques lors des entretiens. Cependant, mener les entretiens dans les deux langues a également posé des défis dans nos recherches. Préalablement au processus de codage, un travail de transcription des entretiens a été mené en parallèle des entretiens pendant un an et demi. Les entretiens réalisés en coréen ont d'abord été transcrits en coréen, puis traduits en français. Lors du processus de retranscription et de traduction en français, il a été difficile de préserver le sens original des propos des interviewés. En coréen, de nombreux mots ont des significations implicites basées sur des caractères chinois, mais ces nuances ne peuvent pas être entièrement transmises par une traduction directe en français. Par exemple, lors des entretiens avec les

Coréens, ils ont fréquemment évoqué le sentiment de « Budam » lorsqu'ils étaient confrontés à des exigences excessives ou à de nouvelles tâches. Nous avons choisi de traduire ce terme en « sous pression » en français, tandis que le dictionnaire propose le mot « fardeau » qui correspond à ce mot coréen. En effet, le mot « Budam » (부담; 負擔) composé de deux caractères chinois, signifie assumer une tâche, un devoir ou une responsabilité. « Bu » (부; 負) signifie littéralement « porter un fardeau », et « dam » (담; 担) est une étymologie qui fait référence au travail des travailleurs du passé consistant à porter de lourdes charges telles que des sacs de riz sur leurs épaules. Ce terme est souvent utilisé aujourd'hui pour décrire des émotions ressenties lorsqu'on se sent accablé par les exigences de la vie quotidienne. Cependant, son sens implicite est celui d'assumer fidèlement la responsabilité de son rôle. Lorsqu'on traduit cette expression d'une langue étrangère vers une autre, il n'est pas toujours possible d'obtenir une correspondance exacte. Il est inévitable qu'il y ait une certaine perte ou distorsion dans la transmission du sens du locuteur original lors de la traduction.

La troisième année a donc été consacrée à cette tâche, nécessitant un investissement important en termes de temps. Au total, nous avons transcrit 620 pages, dont environ 200 pages issues d'entretiens avec des expatriés français, et environ 400 pages avec des collègues coréens qui ont été retranscrits en coréen puis traduits en français. Comme la retranscription impliquait également une traduction entre les deux langues, il n'était pas possible d'utiliser de logiciels ou de services de retranscription. Ainsi, tout le travail a été effectué manuellement, ce qui a nécessité environ un an et demi pour compléter le processus de retranscription.

6.2. Analyse des données

Les données recueillies lors de l'entretien sont converties en concept porteur de sens par l'analyse du chercheur (Weick, 1989 ; Callon et Latour, 1991 ; Boje et al., 2004). Les processus du codage consistent à découper en unités d'analyse, à définir des catégories, et à placer les unités dans ces catégories (Allard-Poesi, 2003, p.246). Ainsi, le codage comporte une dimension de bricolage et doit être exécuté en tenant compte de la multiplicité du sens et des perspectives. (Ayache et Dumez, 2011). Parmi les méthodes de recherche qualitative utilisées pour garantir une certaine rigueur lors de l'analyse, nous avons utilisé un codage thématique. Celui-ci consiste à identifier, regrouper et examiner de manière systématique les thèmes abordés dans le corpus d'entretiens (Paillé et al., 2016). Pour décoder les données collectées

lors des entretiens, nous avons attribué des codes aux verbatims et les avons regroupés selon les thèmes identifiés.

Après avoir transcrit et traduit tous les entretiens en français, nous avons entrepris la lecture des entretiens dans son intégralité afin de délimiter les thèmes saillants en lien avec notre objectif de thèse. Il s'agissait de relever les thèmes sources de difficultés et de méfiance dans la collaboration franco-coréenne, ainsi que ceux associés aux défis d'adaptation interculturelle. Face aux difficultés du côté français et coréen, nous avons observé les « interprétations croisées » entre les deux cultures en les définissant comme unité d'analyse, afin d'identifier comment ces méfiances et malentendus surgissent autour du même phénomène évoqué dans leur collaboration.

Le codage thématique est un processus itératif, mais nous présentons notre étape d'analyse ici de manière linéaire. En effet, la revue de la littérature nous a fourni une piste d'analyse en identifiant les différences de caractéristiques culturelles entre les deux cultures. Par exemple, des thèmes tels que la hiérarchie, les différents codes de communication et l'importance des relations personnelles sont évoqués à plusieurs reprises dans les recherches précédentes, et ces sujets ont également émergé lors de nos entretiens. Or, lors de nos entretiens, de nombreux autres aspects culturels qui n'avaient pas été abordés dans ces recherches antérieures ont été identifiés. Il s'agit de la condition d'un bon leader, de codes de politesse, de l'importance de titre de poste, de la notion de « Kkondae » (꼰대), de l'importance de la modestie et du « Che-myeon » (체면), de l'importance du « Nunchi » (눈치), de la rapidité d'exécution, entre autres.

Lors de la lecture des retranscriptions des entretiens, nous avons assigné des codes aux verbatims en utilisant des mots-clés qui résument les thèmes discutés dans les verbatims. Par exemple, ces extraits révèlent les interprétations françaises et coréennes sur le même sujet, concernant les aspects culturels des Coréens. L'importance du titre est apparue comme un thème commun tant du côté français que du côté des collègues coréens. Nous avons attribué des étiquettes telles que « titre de poste » ou « rang hiérarchique » pour identifier ces éléments :

« Côté français, c'est moins hiérarchique mais par rapport aux Coréens, il y a toujours ces histoires de titres. Tout le monde était en train de regarder quel était son titre... Cette partie est assez culturelle. » (EA3, E2 directrice française)

« Il existe un système de titre interne, mais nous ne souhaitons pas l'utiliser en interne. Cependant, une telle culture hiérarchique existe toujours. Et nous utilisons le titre à l'extérieur au besoin. Cependant, de nombreux employés utilisent encore le titre coréen en interne. J'essaie d'appeler les employés sans les appeler par leurs titres, mais ça semble parfois impoli avec les personnes qui utilisent leurs titres. »
(IA7, I2, jeune manager coréenne)

De plus, lors de ce processus de codage des données, nous avons observé l'émergence des interprétations de chaque partie concernant les comportements de l'autre dans leurs interactions. Ces extraits de verbatims révèlent que des malentendus surgissent en raison de différences de perception dans la manière dont les deux parties communiquent :

« Quand on est entre Français, souvent oui on peut exprimer son avis. Mais les Coréens se plient aux Français, en principe ils nous demandent nos opinions, ce qu'on en pense. » (DA2, D2 jeune manager française)

« La communication s'est tout de suite révélée difficile. Les gens qui avaient du mal à communiquer avec nous, avaient un peu peur de communiquer avec nous. » (CA1, C1, directeur français)

« Je voulais créer du lien avec les équipes mais frustrée sur l'attente de feedback. Mes patrons n'avaient pas vu aussi au début à l'écrit cela, mais à l'oral les conversations en anglais étaient très compliquées : on ne pouvait pas faire des meetings facilement... » (A11, directrice française)

Dans les témoignages des Français, nous avons identifié les difficultés qu'ils rencontrent dans leur communication avec les Coréens, notamment en raison du manque d'échanges, des attentes de retour d'information et du désir de communiquer avec leurs collègues coréens. Pour coder les verbatims, nous avons utilisé des mots-clés tels que « manque de communication », « absence de retour » et « malentendus dans la communication ».

D'un autre côté, les collègues coréens perçoivent la communication avec les Français de manière différente. Ils regrettent que ces derniers aient une vision négative des Coréens, faute de comprendre les codes de communication coréens. Les Coréens ont exprimé leur volonté de corriger les malentendus avec les Français. Dans les témoignages des Coréens, nous avons codé

les verbatims en utilisant des mots-clés tels que « malentendus dans la communication », « importance de la modestie » et « codes de communication coréens ».

« Le directeur semble avoir l'impression que les Coréens n'expriment pas leurs pensées devant lui et qu'ils continuent de cacher quelque chose. Quand un employé ne s'exprime pas ouvertement et directement, le patron finit par dire « il est tellement coréen ». En le regardant, j'ai pu voir l'image qu'il avait de la Corée. » (EA3, E8, jeune manager coréenne)

« Les employés parlant bien l'anglais communiquent activement avec le dirigeant français semblent avoir un point de vue très ouvert. Cependant, les employés coréens sont seulement incapables de parler, mais leur esprit n'est pas fermé. Mais, les dirigeants français pensent que l'état d'esprit des employés ne parlant pas l'anglais est fermé. » (EA3, E8, jeune manager coréenne)

« En fait, les Coréens considèrent comme une vertu importante d'avoir une attitude humble lorsqu'ils parlent d'eux-mêmes. Ils évaluent si l'autre personne parle humblement en raison de sa modestie intrinsèque ou parce qu'elle manque de capacité à le faire, en tenant compte des nuances et de l'ambiance. Cependant, lorsque des étrangers perçoivent les Coréens de cette manière, ils ont souvent tendance à penser qu'ils manquent d'énergie ou qu'ils manquent de compétences. » (IA7, I2, jeune manager coréenne)

Au fur et à mesure de la lecture du texte, nous avons groupé des codes appartenant à une même thématique selon des catégories communes : hiérarchie, communication et rapports au travail. Les thèmes de hiérarchie et de communication sont en adéquation avec les pistes d'analyse des recherches issues des études précédentes. Tous les autres aspects liés aux modes de travail ont été regroupés sous la thématique des rapports au travail. Les analyses des verbatims ont été réalisées séparément pour les Français et les Coréens, car chaque entretien présente une dynamique différente et les sujets abordés ne sont pas nécessairement symétriques entre les Français et les Coréens. Parmi les thèmes issus des entretiens, nous avons synthétisé les contenus et regroupé les codes similaires. De plus, les différences entre les générations, telles qu'elles ont été perçues mutuellement, ont été intégrées dans la section d'analyse d'interprétations coréennes. Les évolutions des rapports au travail entre les générations sont synthétisées et abordées séparément dans le chapitre 10. Les tableaux distincts ont été élaborés

à la fois pour les groupes expatriés et des Coréens, comprenant les exemples de verbatims associés et les mots-clés utilisés pour le codage comme ci-dessous :

Tableau 6. 8. La structure de l'analyse sous le thème de la hiérarchie

Catégories	Thèmes	Extraits de verbatims	Mot clés pour le codage
Hiérarchie (Côté Français)	La pression de l'autorité à la coréenne	« C'était une culture <u>très coréenne</u> avec des <u>titres coréens</u> , les gens restaient tard le soir, même si je voyais bien qu'ils n'avaient rien à faire. Quand on travaillait tard, les gens ne faisaient rien, mais c'était <u>difficile de parler</u> aux juniors parce qu'ils étaient mal à l'aise vis-à-vis de leurs seniors, donc ça c'était le gros « gap » culturel, c'est-à-dire en Espagne, ou même en France, il n'y a pas ce genre de problématiques. »	Ordre hiérarchique, Pression de l'autorité, Obéissance à l'autorité
	Le respect lié à l'âge	« En Corée on a énormément de <u>respect de l'âge</u> et de la fonction. Ce n'était pas simple à apprécier au début, mais j'ai appris qu' <u>une personne âgée</u> , même si moins compétente qu'une personne plus jeune, il fallait en tenir compte. » « Quand je suis arrivé, j'étais CFO de 35 ou 36 ans et ce n'était pas un problème. Donc dans la vision occidentale, l'âge c'est une variable qui importe peu. L'expérience est utile, c'est une qualité parmi d'autres. Mais ce n'est pas que ça. Ici je vois bien <u>l'importance de l'âge</u> , de l'expérience, de la loyauté, Et cela a été un <u>gros choc culturel</u> . »	Respect de l'âge Rapport hiérarchique
	La valeur du titre des postes	« Côté français, c'est moins hiérarchique mais par rapport aux Coréens, il y a toujours ces <u>histoires de titres</u> . Tout le monde était en train de regarder quel était <u>son titre</u> ... Cette partie est assez culturelle. »	Titre de poste Rang hiérarchique Importance du titre
	Les défis de la gestion des cadres intermédiaires coréens	« C'est clair que la difficulté que j'ai, c'est à transformer le <u>mindset du middle management</u> , c'est un très gros problème qu'on a aujourd'hui. On en a remplacé, nommé de nouveaux, mais il y a encore de <u>l'inertie</u> , une façon coréenne de faire qui n'est plus adaptée à ces jeunes, en fait. »	Valeur démodée des cadres coréens Défis de gestion des cadres coréens
	Le manque de dialogue	« Par rapport au fait d'être la chef, <u>le manque de communication</u> , ils <u>n'osent pas parler</u> , ils ne parlent pas anglais... J'ai senti peu de fun. J'ai senti qu'en Corée, le lieu de travail c'est sérieux, l'humour à la française ne passe pas du tout, on peut rigoler ensemble mais dans un autre cadre. »	Manque d'échange Flatterie vers le supérieur Manque d'initiatives
	L'impact du poids de l'ordre hiérarchique imposés aux postes moins élevés	« Et quelque chose qui m'a beaucoup gênée, c'est que moi je vais demander quelque chose à mettre en place, et on va me dire « <u>non</u> » <u>mais à ma manager coréenne pas à moi</u> . Et ça, c'est super frustrant car je ne peux pas moi-même <u>essayer de convaincre</u> et ça coupe le dialogue. Du coup, le <u>dialogue est juste dans un seul sens</u> . Ça m'est arrivée plusieurs fois et c'est assez frustrant. »	L'ordre hiérarchique imposé aux jeunes expatriés français

Catégories	Thèmes	Extraits de verbatims	Mot clés pour le codage
Hiérarchie (Côté Coréen)	Les interprétations des Coréens sur la hiérarchie des expatriés français : Condition d'un bon leader	« En fait, notre patron est <u>un cas exceptionnel</u> . Il est très ouvert d'esprit, mais quand je regarde les Français expatriés dans d'autres départements et filiales, je sens qu'il y a beaucoup de hiérarchies fortes... Notre patron travaille à l'étranger depuis longtemps et sa personnalité est très positive. Il a beaucoup d'énergie positive. C'est un homme qui prend grand <u>soin de ses employés</u> . Le patron n'aurait qu'à s'occuper des cadres qui lui rapportent directement, mais il <u>fait attention à chaque employé</u> et quand il arrive le matin, il salue tous les employés et fait un <u>small talk</u> avec eux tous les jours. »	Approche exceptionnelle Condition d'un bon leader Hiérarchie des expatriés français
	Les rapports à l'âge des Coréens	« En fait, c'est la première fois qu'il assume le poste de président dans cette entreprise. En conséquence, il y a des cadres coréens qui pensent que le <u>président doit être plus expérimenté et plus âgé, ayant connu beaucoup de tentatives et d'échecs</u> . Parce que les cadres coréens occupent des postes de direction depuis longtemps, mais un jeune étranger arrive en tant que président, les cadres coréens pensent <u>qu'il n'est pas légitime, ni en mesure de bien connaître les tâches</u> . »	Respect de l'âge Rapport hiérarchique Expertise Mentor Mentorat
	Dissolution de la culture hiérarchique rigide coréenne	« Il y a un fort sens de la hiérarchie qui <u>valorise le rang</u> . Il y a beaucoup de choses comme ' <u>Kkondae(꼰대)</u> '. Pour la culture d'entreprise étrangère, seuls les cadres étaient des étrangers. L'atmosphère et l'environnement dans lesquels je travaille habituellement étaient proches de la culture d'entreprise coréenne. »	Kkondae(꼰대) Approche coercitive Manque de respect envers l'autre
	Aspirations à une organisation horizontale	« Ces dernières années, la culture d'entreprise a beaucoup <u>évolué horizontalement</u> . Au début, il y avait beaucoup d'ambiance de l'entreprise coréenne avant la fusion, donc notre société avait une culture d'entreprise <u>très conservatrice</u> , et maintenant le siège français détient 100% de l'entreprise... Nous visons une <u>atmosphère horizontale</u> , comme l' <u>unification du titre</u> dans les salutations. Tout le monde s'appelle avec le suffixe « Nim ». »	Atmosphère horizontale Unification du titre
	Valeur persistante attachée au titre du poste	« Il existe un <u>système de titre interne</u> , mais nous ne souhaitons pas l'utiliser en interne. Cependant, <u>une telle culture hiérarchique existe toujours</u> . Et nous utilisons le titre à l'extérieur au besoin. Cependant, de nombreux employés utilisent encore le titre coréen en interne. J'essaie d'appeler les employés sans les appeler par leurs titres, mais ça semble parfois impoli avec les personnes qui utilisent leurs titres. »	Système de titre interne conservé Valeur persistante attachée au titre

Tableau 6. 9. La structure de l'analyse sous le thème de la communication

Catégories	Thèmes	Extrait de verbatims	Mot clés pour le codage
Communication (Côté français)	Importance de l'échange dans la communication pour les Français	« Quand on est entre Français, souvent oui, on peut <u>exprimer son avis</u> . Mais les Coréens se plient aux Français, en principe ils nous demandent nos opinions, ce qu'on en pense. »	Manque de communication Absence de retour Malentendus dans la communication
	Impact des relations personnelles proches sur la communication des Coréens	« Il y a une <u>très forte demande du lien direct entre manager et managé</u> . J'ai été très surpris par ça : il y a beaucoup de communication multinationale. Ici, chaque individu en face, lors d'une entrevue, recherche : « <u>qu'est-ce que tu attends de moi</u> ». Ça m'a beaucoup marqué, car c'était le cas de tous, c'était insistant. »	Demande de lien direct Expression des attentes
	Subtilités de l'expression indirect dans la communication des Coréens	« Comme je suis quelqu'un de direct, j'ai la sensation de choquer mon interlocuteur... je vois que ça peut avoir des conséquences car je vois physiquement des tensions... Du coup j'ai demandé conseils à des coréens sur comment me comporter, on me dit d'être un peu plus <u>indirecte pour de meilleurs rapports</u> . Par exemple, on me dit quelque chose et je ne suis pas d'accord, il ne faut pas que je réagisse directement quand je n'approuve pas : il faut que je fasse un petit détour... »	Communication plus indirecte Détour
Communication (Côté coréen)	Écarts d'interprétation culturelle entre les Français et les Coréens	« Le directeur français écoute les employés coréens jusqu'au bout. En fait, les cadres coréens nous demandent généralement d'être <u>brefs</u> car ils manquent de temps, mais le directeur français nous écoute attentivement jusqu'au bout. »	Brièveté des propos ou écoute attentive Codes de communication coréens
	Obstacles liés aux compétences linguistiques	« Au début, j'avais aussi beaucoup de difficultés en anglais. J'ai ressenti beaucoup de <u>frustration</u> quand je pensais que je ne pouvais pas convaincre les cadres étrangers en raison de mon <u>manque de compétences en anglais</u> de faire ce que je pensais être bon pour l'entreprise et nos employés. »	Manque de compétence en anglaise Malentendu dans la communication
	Codes de politesse	« Il existe des <u>différences dans la manière dont nous communiquons par écrit</u> . C'est un exemple trivial, mais le style est également différent dans la façon dont vous écrivez votre courrier. Il est difficile de trouver une traduction correspondant à 100% à ce qu'on voulait exprimer à la base, une traduction provoque nécessairement une perte. »	Importance des degrés de politesse Nuances insuffisantes lors d'une traduction
	Importance de la vertu de modestie	« En fait, les Coréens considèrent comme une vertu importante d'avoir une <u>attitude humble</u> lorsqu'ils parlent d'eux-mêmes. Ils évaluent si l'autre personne parle humblement en raison de sa <u>modestie intrinsèque</u> ou parce qu'elle manque de capacité à le faire, en tenant compte des nuances et de l'ambiance. »	Importance de la modestie Perception biaisée côté français : manque de compétence ou d'énergie
	La notion de Che-myeon (체면)	« J'ai tendance à avoir beaucoup d' <u>entretiens individuels</u> avec chaque employé. Tout le monde ne peut pas exprimer ses pensées lors d'une réunion, et notamment certains des membres les	Che-myeon (체면) Communication indirecte

Catégories	Thèmes	Extrait de verbatims	Mot clés pour le codage
		<i>plus âgés de l'équipe ne se sentent pas à l'aise de discuter en détail de leur travail devant des employés plus jeunes, de peur de perdre leur <u>Che-myeon...</u> »</i>	
	La notion de Nunchi (눈치)	<i>« Dans les relations avec les Coréens, nous sommes conscients les uns des autres par le « <u>Nun-chi</u> » ...même si vous <u>ne parlez pas</u>, il y a des choses que vous comprenez les uns avec les autres, mais vous devez vous exprimer clairement avec des français. »</i>	Nunchi (눈치) Communication non verbale Non-dits
	Différences de interprétatins de la communication entre les générations	<i>« Ils essaient de communiquer avec nous, mais je n'ai pas vu un seul jeune collègue qui aime cet effort. Je pense qu'une <u>communication excessive</u> est plutôt toxique. Leur suggestion <u>de manger et de boire</u> semble être un effort pour se rapprocher de nous, mais en général, les chefs disent qu'ils seront à <u>l'écoute</u> pendant les repas, mais dans la réalité, ils ne parleront que d'eux-mêmes. »</i>	L'écoute Communication avec les jeunes Écarts intergénérationnels dans la communication

Tableau 6. 10. Structure de l'analyse sous le thème des rapports au travail

Catégories	Thèmes	Extrait de verbatims	Mot clés pour le codage
Rapports au travail : Insertion sociale (Côté français)	Interprétations des Français sur les aspects relationnels des Coréens	<i>« Les aspects compliqués au niveau du travail, c'est cet <u>aspect relationnel</u>... La façon dont les relations se font avec les clients, la confiance à <u>créer ces relations de travail</u>, prendre un verre ou aller boire, même si ça, ça a beaucoup baissé, ça a changé, mais en gros, c'est comment créer ses relations à l'extérieur. »</i>	Aspect relationnel des Coréens Importance de la relation au travail Lien personnel
	Frictions dans les relations entre les Français et les Coréens	<i>« Maintenant, c'est une boîte française, avec des managers français, qui sont <u>entre eux</u>, et donc c'est différent... La moitié de mes managers <u>sont partis</u>, et des ingénieurs brillants ont changé de manager quand on a fusionné, et ces managements avec un état d'esprit « moi-je » a provoqué <u>le départ</u> de Coréens compétents. »</i>	Relation en rupture Relation séparée Frictions dans les relations Démission
Rapports au travail : Insertion sociale (Côté coréen)	Frictions dans les relations entre les Français et les Coréens	<i>« Ils ont tendance à se diviser en groupes et à passer du temps entre eux.... Ils mangent séparément et boivent du café séparément. Même quand il y avait un dîner-réunion avant le Covid, les Français se sont assis séparément. »</i>	Séparation Relation en rupture
	La culture de Jeong(정)	<i>« Je fais partie de la minorité étrangère, donc je ne pense pas qu'il y ait eu un environnement de conflit, étant l'unique personne isolée...Pourtant, les membres de l'équipe m'ont beaucoup aidée et je pense que je l'ai bien surmonté. Je pense que les Français sont aussi <u>assez émotifs</u>. D'une certaine manière, les Français ont aussi <u>la culture de Jeong(정, 情)</u> des Coréens. »</i>	Valeur accordée à la relation La notion de Jeong (정) Relation étroite émotionnelle
	La notion de Uri(우리, Wene ss)	<i>« Ils travaillent ensemble depuis longtemps, ils ont donc une <u>relation étroite</u> et les <u>rôles de chacun</u> sont clairs. » « Ils ont travaillé <u>ensemble</u> pendant longtemps, au sein d'une même équipe pendant 20 ans. C'est une relation qui <u>ressemble complètement à un frère ou à une sœur dans la famille</u> »</i>	Perception de relation au prisme de la famille La notion de Uri(우리) La cohésion d'équipe

Catégories	Thèmes	Extrait de verbatims	Mot clés pour le codage
			Importance de relation
	Attentes ambivalentes de la jeune génération au travail	« Il y a une salle de discussion de groupe parmi les employés coréens sur messagerie. Mais quand je suis arrivée en Corée, je ne <u>voulais pas partager ma vie personnelle</u> . Par exemple, si vous dites que vous partez en vacances, les employés coréens vous demandent ce qu'ils font et où ils vont. »	La distance entre la vie perso et prof Rôle de leader Encadrement patriarcale
Rapports au travail : Écart entre maturité de pensée et rapidité d'exécution (Côté français)	Interprétation par les Français de la rapidité d'exécution des Coréens	« Ils sont <u>efficaces dans l'exécution</u> . Et ils sont les meilleurs <u>dans le respect des délais</u> et s'ils peuvent faire mieux que le délai, c'est bien. Par contre, on n'est pas forcément dans un luxe très travaillé : c'est à dire à la fois ils sont parfaits dans l'exécution mais quand ça remplit très bien un besoin fonctionnel, le sens de détail, c'est pas leur truc. »	Rapidité de l'exécution Manque de maturité Manque de stratégie L'obéissance à l'autorité
Rapports au travail : Écart entre maturité de pensée et rapidité d'exécution (Côté coréen)	La culture de Ppalli-Ppalli(빨리빨리)	« Afin de réduire les erreurs, les Français demandent beaucoup de données et cela passe par une variété de processus décisionnels. En conséquence, il y a beaucoup <u>de plaintes d'employés coréens en raison de retards dans la prise de décision</u> . Dans ce domaine, nous <u>devons prendre des décisions rapidement</u> , traiter et conclure les contrats rapidement, sinon nous raterons tous les contrats importants. »	Importance de la rapidité de l'exécution L'art de la vitesse L'esprit de Ppalli-Ppalli
	Changements dans les interprétations de la culture du Ppalli-Ppalli(빨리빨리)	« Dans le cas des patrons coréens, en plus du contenu du rapport envoyé par email au patron, nous devons <u>préparer beaucoup à l'avance ce qu'on va lui rapporter en face à face, et expliquer le contenu du rapport à l'oral car l'email n'a pas été lu</u> . Cependant, quand un rapport est envoyé par mail aux cadres français quelques jours à l'avance de la réunion, <u>ils ont déjà bien lu et compris le contenu du rapport</u> . »	Reporting efficace Préparation du directeur
Rapports au travail : Rôle de réunion dînatoire (Côté français)	Interprétations des Français des dîners d'entreprise (Hoesik, 회식) des Coréens	« La chose qui m'a beaucoup frappé, parce que c'est très particulier à la Corée, c'est une culture de repas dinatoires : la boisson, la relation avec l'alcool... <u>On sort en équipe, on n'avait pas le choix par exemple si le manager disait « on sort dîner », il faut y aller et c'était tout le temps : donc le barbecue, le Soju (alcool coréen), la bière, beaucoup d'alcool, les gens qui dormaient sur les tables.</u> »	Le Hoesik (회식) Repas avec l'équipe accompagné d'alcool
Rapports au travail : Rôle de réunion dînatoire (Côté coréen)	L'importance de la cohésion d'équipe à travers les dîners d'entreprise(Hoesik, 회식)	« J'ai l'habitude de conseiller aux cadres français de <u>participer aux Hoesik avec les personnels locaux</u> . » « Dans le cas de notre directeur, il aime aussi <u>dîner avec l'équipe</u> . Il aime rencontrer des clients et passer du temps avec les gens parce qu'il a travaillé dans la vente. Mais le patron précédent n'était pas comme ça. Il ne s'entendait pas du tout avec ses collègues locaux, peut-être parce qu'il se considérait comme un aristocrate. Il n'a même pas dîné avec l'équipe, peut-être parce que chaque individu a un style de leadership différent. Comparé à lui, notre directeur est plus jeune et a un bon leadership. »	L'importance de la participation aux Hoesik Moyen de s'intégrer dans l'équipe locale

Catégories	Thèmes	Extrait de verbatims	Mot clés pour le codage
	Changements des interprétations sur les dîners d'entreprise à travers les générations coréennes	« <u>La culture de l'alcool a beaucoup changé ces jours-ci. Aujourd'hui, c'est devenu une culture qui interdit les beuveries et respecte la vie personnelle. Dans le passé, on était convaincu qu'il fallait manger et boire un verre ensemble pour créer des liens avec ses collègues.</u> » « <u>Au lieu de dîner, nous déjeunons dans un bon restaurant avec les employés.</u> »	Changement des perceptions concernant les Hoesik
Rapports au travail : Manque d'initiative dans la structure matricielle (Côté français)	Interprétations des Français concernant le manque d'initiative des Coréens	« <u>On veut fortement valoriser chez nous l'initiative individuelle, on veut pouvoir promouvoir et mettre en évidence les comportements attendus. ... En fait, on pouvait déjà voir qu'il y avait un manque de maturité pour avoir un poste beaucoup plus sénior dans l'entreprise. On n'a pas promu le plus senior car c'était celui qui avait le moins de visions stratégiques.</u> »	Manque de l'initiative Rôle stagnant au même poste Manque de maturité
Rapports au travail : Manque d'initiative dans la structure matricielle (Côté coréen)	Manque de motivation dans un système d'évaluation matricielle	« <u>Il n'y a en fait aucune différence d'évaluation entre les très bons employés et les employés moyennement qualifiés. ... Les primes sont équitables et les mêmes pour tout le monde... Le problème de la démotivation des employés est donc sérieux.</u> »	Perte de motivation due au manque de récompenses de performance
	Écarts des interprétations entre les générations sur le manque d'initiative	« <u>Le patron est venu et a essayé de leur donner la possibilité de s'exprimer au début. Cependant, ce n'est pas une structure dans laquelle les jeunes employés qui peuvent apporter de nouveaux changements dans la culture organisationnelle peuvent s'exprimer.</u> »	Limite de la structure verticale Écarts des interprétations intergénérationnelles

Notre corpus était constitué de 620 pages de manuscrits, ce qui rendait le travail sur support papier ardu. Cependant, utiliser un logiciel d'analyse de données était compliqué pour traiter délicatement des données en deux langues. Même si les entretiens avec des Coréens ont été retranscrits et traduits en français, nous avons fait les analyses des données manuellement afin de préserver les nuances et les connotations propres au contexte coréen. Lors de la première lecture, les thèmes sont notés dans une marge à droite du texte. Pour faciliter le suivi et la traçabilité lors d'une deuxième lecture, les thèmes sont enregistrés dans un fichier distinct. Avec les thèmes dérivés issus de nos lectures, nous avons examiné les thèmes récurrents à travers plusieurs entretiens, en prenant en considération les subtilités des interprétations des participants.

Nous avons analysé le corpus regroupé par thème, en suivant deux étapes : en comparant d'abord comment les perspectives des Coréens et des Français se croisent sur l'axe interculturel, et en identifiant ensuite les divergences de perspectives entre les collègues coréens de différentes générations par thème. Par exemple, autour du thème des rapports à la hiérarchie, nous avons observé différents aspects culturels qui rendent l'adaptation des Français à la culture

coréenne difficile, perçue comme étant fortement hiérarchique. Les Français ont souvent interprété le manque de communication des Coréens au travail et le respect des titres de poste comme un excès de hiérarchie, tandis que les Coréens l'ont perçu différemment en se basant sur leurs normes et valeurs culturelles. Dans le contexte coréen, ce phénomène est lié aux rôles socialement définis et aux normes de respect qui leur sont associées.

En analysant les interprétations croisées, nous avons structuré des thèmes de manière transversale, liés aux questions de hiérarchie, de communication et des rapports au travail. Ces thèmes ont été dérivés de toutes les interactions franco-coréennes observées lors des entretiens menés auprès des différentes entreprises confondues. Cependant, certaines des problématiques qui posent question aux Coréens et aux Français et qui entraînent des interprétations divergentes ne découlent pas de thématiques communes à plusieurs entreprises, mais plutôt du contexte spécifique de l'entreprise. Bien qu'il ne s'agisse pas de thèmes récurrents dans plusieurs entreprises, nous avons également analysé ces thèmes en mettant en sous-thèmes selon les trois axes, car ce sont des points de vue partagés par plusieurs employés au sein de l'entreprise qui revêtent une signification importante dans la collaboration franco-coréenne. Par exemple, dans une filiale française en Corée qui a vécu la fusion avec une entreprise locale, le directeur français nous a fait part de ses difficultés à gérer les managers coréens de l'ancienne génération, les percevant comme un obstacle à la modernisation de la culture d'entreprise. Cependant, du point de vue coréen, leurs interprétations divergent de celles des Français. Nous avons donc analysé leurs interprétations croisées dans ce contexte particulier de l'entreprise, en mettant en sous-thème les défis de la gestion des cadres intermédiaires coréens, sous l'angle des rapports à la hiérarchie.

Après avoir analysé les interprétations croisées selon trois axes, nous avons étudié les transformations des rapports au travail des Coréens auxquelles les expatriés français doivent s'adapter aujourd'hui. Nous avons identifié les valeurs qui persistent et changent à travers les générations qui seraient pertinentes aux normes actuelles franco-coréennes, permettant aux Français de s'adapter aux transformations des rapports au travail coréens.

6.3. L'impact du contexte culturel sur la recherche qualitative

Selon l'étude de Zhang et Guttormsen (2016), le profil multiculturel d'un chercheur, tel que son

origine ethnique ou la langue qu'il parle, peut présenter à la fois des opportunités et des défis lors de la collecte de données sur le terrain. Par exemple, si le chercheur possède la nationalité du siège qui est un pays économiquement développé, cela peut lui conférer un certain pouvoir dans la relation avec la personne interrogée de la filiale. Ainsi, lorsque le chercheur partage la même origine ethnique ou parle la même langue que la personne interrogée, cela peut faciliter l'accès au terrain, favoriser l'établissement de liens et encourager le partage d'expériences dans une atmosphère plus détendue.

Dans cette étude, la chercheuse possédant une identité coréenne et une compréhension approfondie de la culture française grâce à ses études en France joue un rôle de médiateur pour décoder les normes culturelles diverses entre les deux cultures. Lors de l'entretien, la chercheuse a pu établir des relations plus facilement avec les interviewés grâce à sa connaissance approfondie de leur culture, et à sa capacité à communiquer dans leur langue, ce qui a suscité une empathie plus profonde et a favorisé la progression de la recherche. Toutefois, le statut du chercheur peut présenter des défis lors de la recherche sur le terrain. Par exemple, en tant que chercheuse coréenne, la familiarité avec la pensée coréenne peut entraver la capacité à adopter une perspective neutre pour interpréter le comportement des Coréens, ce qui peut provoquer de l'inconfort et sembler peu familier aux Français. Afin de vérifier la pertinence des aspects mis en évidence par notre analyse, nous avons engagé des discussions approfondies avec d'autres chercheurs français lors de réunions et d'échanges personnels. Pendant une conférence avec des professeurs et des experts de l'interculturel, nous avons été sollicités pour fournir des clarifications sur notre analyse des données, et leurs remarques ont aidé à identifier des éléments qui nous avaient échappé auparavant.

Lors de nos recherches sur le terrain, nous avons été frappés par l'impact des codes culturels sur la conduite des entretiens qualitatifs. En effet, obtenir les autorisations nécessaires pour accéder au terrain s'est révélé plus complexe pour les Coréens. En outre, lors du processus d'entretien et d'analyse des données recueillies, nous avons été confrontés aux limites inhérentes des méthodes de recherche qualitative, qui ne parviennent pas à saisir pleinement les subtilités des codes culturels.

Afin d'obtenir des opportunités d'entretien, nous avons pris contact avec des profils pertinents par le biais de divers canaux. Ce qui nous a marqué au cours de ce processus, c'est la disparité dans la réceptivité des deux groupes à notre demande d'entretien. Par exemple, la plupart des Français que nous avons rencontrés pour les entretiens ont été contactés via LinkedIn. En

revanche, le taux de réussite des entretiens avec des Coréens était très faible lorsque nous les avons contactés par le biais de messages personnels. Nous avons constaté que les Coréens sont très prudents face à nos demandes d'interview. Le partage d'expériences à travers des entretiens avec des inconnus n'était pas facilement accepté par les Coréens. De nombreux interviewés coréens ont mentionné se sentir mal à l'aise, car c'était leur première expérience d'un entretien de ce type où ils devaient partager leurs expériences avec quelqu'un.

De plus, tous les cas réussis d'entretiens bilatéraux ne se sont produits que lorsque les employés coréens étaient sollicités par leur supérieur français, ce qui les rendait plus disposés à accepter l'entretien. Or, le fait que les employés coréens soient présentés par le biais de leur directeur ou directrice peut influencer leurs interprétations et motivations pour l'entretien. Lors des entretiens, certains collègues coréens ont exprimé des inquiétudes quant aux raisons pour lesquelles leurs supérieurs français les avaient recommandés pour la recherche et s'ils avaient le bon profil pour celle-ci. Parfois, ils posaient des questions pour s'assurer que leurs réponses correspondaient bien à l'objectif de l'entretien. En outre, ils semblaient soucieux de préserver une bonne image d'eux-mêmes et de leurs supérieurs, ce qui les amène à être attentifs à la manière dont ils sont perçus. En effet, dans le contexte coréen, le respect envers les supérieurs et la réputation sociale est important. Cette mise en relation par un supérieur français met en évidence comment la hiérarchie influence la perception des Coréens au sein de leurs relations au travail. Cette observation nous offre un aperçu du contexte culturel des Coréens et des implications qu'il peut y avoir dans leurs interactions et leurs relations au travail.

Par ailleurs, au cours des enquêtes sur le terrain, nous avons été confrontés aux contraintes des méthodes qualitatives de recherche, qui ne permettent pas de capturer intégralement les nuances subtiles des codes culturels. En effet, les méthodes de recherche qualitative telles qu'elles sont définies en Occident se concentrent généralement sur le langage verbal, les récits et les citations des personnes interrogées. Cependant, lorsqu'il s'agit d'entretiens avec des employés coréens, ces méthodes peuvent rencontrer des limites car elles ne permettent pas de décrypter les composantes implicites de la communication qui sont ancrées dans les codes culturels coréens. Dans la société coréenne, la manière dont les rapports sociaux et le contexte influencent la communication diffère de celle de l'Occident. Il est crucial de comprendre les sous-entendus des messages qui vont au-delà des mots, notamment à travers les signaux non verbaux. Les nuances de la parole, telles que le ton, l'intensité et les pauses, peuvent modifier le sens d'une phrase.

Déchiffrer le langage silencieux est important en Corée pour saisir les connotations qui ne sont pas exprimées littéralement dans les mots. Par exemple, lorsqu'on pose des questions concernant un supérieur aux Coréens, le premier retour est souvent un commentaire très positif. Cela est dû à une autocensure de la critique chez les Coréens, combinée à la peur des conséquences potentielles d'avoir exprimé leur opinion. Nous avons donc prêté attention aux expressions non verbales telles que le ton de la voix, les regards et le langage corporel pour décoder les signaux tacites des interviewés coréens. Ainsi, nous avons posé la même question plusieurs fois sous des formes différentes pour obtenir davantage d'informations qui pourraient révéler les difficultés qu'ils ont rencontrées au travail ou leurs regrets envers leurs supérieurs. Cette information n'est pas toujours exprimée clairement dès le début, et nous ne pouvons déduire la vérité qu'en posant des questions répétées aux personnes interrogées, ce qui révèle des contradictions dans leurs propos.

Face à l'impact des codes culturels sur les entretiens qualitatifs, nous avons adapté notre approche en fonction des interviewés coréens et français. Avec les interviewés français, nous avons favorisé une conversation active en leur laissant davantage d'espace pour s'exprimer. En revanche, avec les interviewés coréens, nous avons cherché à renforcer la proximité et la confiance dans la relation en utilisant des messages d'écoute tels que l'empathie active, l'acquiescement et l'accord mutuel. De plus, alors que les interviewés français ont été encouragés à explorer divers sujets à travers des questions ouvertes, nous avons ajusté notre approche avec les Coréens en posant des questions sous différentes formes et en demandant des exemples concrets pour compléter leurs réponses, compte tenu de leur préférence pour les réponses courtes. Mener des entretiens de recherche qualitative avec des personnes qui utilisent ces codes de communication implicites peut être complété en comprenant les normes culturelles afin d'interpréter le sens caché entre les lignes.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons précisé notre approche méthodologique pour la collecte et l'analyse des données recueillies lors des entretiens qualitatifs. Nous avons réalisé 58 entretiens avec les expatriés français et leurs collègues coréens, dont 37 entretiens avec les expatriés et leurs collègues locaux travaillant dans la même équipe au sein des filiales françaises en Corée. Les autres entretiens ont été exploités pour analyser les défis communs rencontrés dans les interactions de travail entre Français et Coréens.

Les guides d'entretien sont rédigés en deux langues : français et coréen. Les entretiens sont menés en français avec les Français et en coréen avec les collègues locaux. Pendant la retranscription, même s'il est inévitable de perdre certaines nuances ou subtilités présentes dans la langue originale, nous avons tenté de contextualiser les différentes connotations culturelles dans les retranscriptions. Les codages des données sont réalisés en fonction des thèmes récurrents issus des entretiens, afin d'identifier les défis dans les interactions franco-coréennes au travail.

Pendant nos entretiens sur le terrain, nous avons rencontré des défis liés à l'impact du contexte culturel sur la recherche qualitative. Alors que les Français étaient plus à l'aise pour exprimer leurs opinions, nous avons utilisé diverses stratégies d'entretien pour interpréter les messages non verbaux et appréhender le contexte des Coréens, qui se montraient plutôt réservés à partager leurs difficultés et leurs expériences. Cela inclut la reformulation des questions et la demande de clarification à plusieurs reprises, ainsi qu'une expression plus active d'empathie pour instaurer la confiance.

En passant par ces cheminements, nous avons rassemblé tous ces matériaux pour analyser notre problématique : les défis de l'adaptation des expatriés français face à la transformation des rapports au travail des Coréens. Nous présentons les résultats dans la troisième partie de notre analyse, montrant comment les différentes représentations impactent les interprétations de chacune des parties, dans un contexte interculturel et intergénérationnel. Ainsi, en répondant à toutes les questions de recherche, nous élaborons une stratégie d'adaptation pour les expatriés français en Corée. Cette stratégie vise à faciliter leur compréhension des attentes et des normes culturelles, ainsi qu'à les aider à s'intégrer dans le monde du travail en Corée.

Troisième partie : Résultats

Dans la troisième partie, nos analyses des résultats cherchent à répondre à la problématique de cette thèse : Comment les expatriés français s'adaptent-ils face à la transformation des rapports au travail en Corée ? A travers quatre questions de recherche, nous identifions d'abord les interprétations interculturelles des rapports au travail des expatriés français et des collègues coréens (Question de recherche 1). Nous nous intéressons à la mesure dans laquelle ces interprétations sont hétérogènes entre les expatriés français et les collègues coréens (Question de recherche 2), ainsi qu'aux écarts générationnels dans ces interprétations (Questions de recherche 3). Ensuite, nous identifions les représentations culturelles qui expliquent ces interprétations croisées. Enfin, dans ce contexte interculturel et intergénérationnel, nous identifierons les stratégies d'ajustement des expatriés français (Question de recherche 4).

Notre analyse des données est abordée selon les trois axes : la hiérarchie (Chapitre 7), les codes de communication (Chapitre 8), les rapports au travail (Chapitre 9). Ainsi, notre analyse comprend deux niveaux d'analyse. En regroupant les extraits de citations par thème, nous avons tenté d'analyser les croisements des perspectives des Français et des Coréens sur le sujet évoqué sous l'angle interculturel. Les différents filtres de chacun peuvent entraîner des malentendus dans l'interprétation des interactions, pouvant parfois engendrer de la frustration chez l'autre personne. Nous avons porté une attention à ces moments d'interaction où chaque individu éprouve un malaise et une frustration, marqués par les craintes sur l'interaction. Cela met en lumière les représentations culturelles prédominantes chez chaque partie, liées à des peurs fondamentales dans le cadre du sens partagé de chaque culture.

Notre analyse repose sur les thèmes qui ont émergé de manière récurrente des interactions franco-coréennes observées lors des entretiens menés dans diverses entreprises. Or, certaines problématiques ne sont pas communes à toutes les entreprises mais sont plutôt liées au contexte spécifique de chaque entreprise. Toutefois, lorsqu'elles ont été identifiées comme des questions importantes liées à la collaboration entre Français et Coréens au sein d'un échantillon suffisant d'une même entreprise, nous avons abordé ces problématiques en les mettant en sous-thèmes selon trois axes d'analyse.

Dans un deuxième temps, nous avons identifié les divergences de perspectives entre les générations du côté coréen, en cherchant à comprendre la manière dont ils donnent du sens à leur expérience. Ainsi, l'analyse de l'écart générationnel vise à identifier à la fois les valeurs qui persistent à travers les générations et les changements qui se produisent entre les générations (Chapitre 10). Cette analyse sert ensuite de repère pour identifier les stratégies d'adaptation des Français au monde du travail coréen, en constante évolution, tout en prenant en considération la peur fondamentale des Coréens.

Chapitre 7. Entre mythes et réalité sur le monde hiérarchique coréen

Dans ce chapitre, nous cherchons à identifier les interprétations croisées entre les expatriés français et leurs collègues coréens sur le thème de la hiérarchie. En effet, les scènes où un patron coréen hurle après ses subordonnés au bureau, jette des documents et les insulte verbalement sont des anecdotes choquantes mentionnées dans les témoignages d'un directeur français, Eric Surdej, qui a travaillé dans une grande entreprise coréenne. La série coréenne « Misaeng », qui a acquis une grande popularité dans le monde entier en illustrant la vie des salariés dans le monde du travail coréen, s'est également penchée sur la vie quotidienne des employés de bureau avec un ton proche du thriller et un cynisme flagrant, soulignant la pression extrême à laquelle ils sont confrontés. La culture d'entreprise coréenne est souvent décrite dans les articles occidentaux comme un environnement hiérarchique, caractérisé par des protocoles, des traditions et des hiérarchies rigides et étouffantes. Lors des entretiens, l'un des principaux défis cités par les expatriés français pour leur adaptation en Corée est l'ordre hiérarchique influençant le fonctionnement de l'entreprise et les relations personnelles. Dans ce chapitre, nous avons tenté de faire la lumière sur les malentendus et les réalités entourant l'ordre hiérarchique perçu comme profondément ancré dans la manière de travailler des Coréens, en analysant les perspectives croisées des Coréens et des Français. Pour répondre à la question de recherche 1.a : « Comment les expatriés français interprètent-ils les rapports au travail des Coréens ? », nous examinons d'abord ce qui surprend nos interlocuteurs français concernant le mode de pensée hiérarchique coréen, les aspects culturels saillants, ainsi que les défis qui en découlent.

Nous explorons ensuite les interprétations des Coréens sur le comportement hiérarchique des Français pour répondre à la question de recherche 1.b : « Comment les collègues coréens interprètent-ils le comportement des Français ? ». Du côté coréen, notre analyse s'appuie sur deux axes : interculturel et intergénérationnel, pour examiner la question de recherche 2.a : « Y a-t-il une différence d'interprétation selon les générations dans chaque groupe étudié ? ». Enfin, pour répondre à la question de recherche 3 : « Quelles sont les représentations culturelles qui expliquent ces interprétations croisées ? », nous avons tenté de décoder les interprétations de

l'ordre hiérarchique en décryptant les valeurs qui sous-tendent ce phénomène culturel.

7.1. Interprétations des Français de l'ordre hiérarchique dans le monde du travail coréen

Nous présentons d'abord les vécus des interviewés français en matière de relations hiérarchiques en abordant leurs surprises et leurs frustrations dans la dynamique des situations dans lesquelles ils s'impliquent. Les sujets communs qui ont émergé lors de l'analyse des citations et récits des interviewés ont été classés et regroupés dans chaque sous-thème. Ainsi, le décryptage culturel des entretiens est mené dans le but d'identifier les facteurs culturels qui conduisent à des écarts d'interprétation, et les attentes respectives qui justifient les différences dans les représentations culturelles. Lors de l'entretien, nous avons recueilli une série de témoignages de nos interviewés français qui se disent tous premièrement choqués par l'ordre hiérarchique fort, ancré dans le mode de travail et l'esprit des Coréens.

« C'était un choc, parce qu'encore une fois, il y avait un choc culturel très, très important. Qu'est-ce que j'entends par là ? Déjà la hiérarchie, l'importance de la hiérarchie... quand on est arrivés, il y avait encore beaucoup de hiérarchie. » (CA1, CI, directeur français)

« Une des choses les plus difficiles, c'était la hiérarchie. En Argentine où j'étais, les relations sont assez « flat », et en Corée, même si on est jeune employé, on voit que c'est très stratifié, ça peut créer des surprises ou une incompréhension. » (HA6, H1, directeur français)

En effet, les expatriés français détachés du siège social assument souvent des postes de direction au sommet de la pyramide, disposant ainsi d'un large pouvoir de décision. Le statut supérieur qu'ils occupent facilite leur arrivée dans une filiale coréenne. Cependant, ils se heurtent à des difficultés dans le décryptage des rapports hiérarchiques dans l'entreprise en Corée. Les normes culturelles de chaque société conduisent à des différences significatives dans la manière dont les membres de l'organisation interprètent le concept de hiérarchie et la logique de subordination aux supérieurs. Ce qui pourrait être considéré comme un abus de pouvoir par un expatrié français peut ne pas être considéré comme un tabou par un collègue coréen. Les traits culturels des Coréens rapportés par les Français, que nous abordons ensuite, servent de

matériaux pour révéler l'écart des représentations culturelles des deux groupes.

7.1.1. Pression de l'autorité à la coréenne

Parmi les nombreux aspects culturels qui confèrent aux Français un fort sens de la hiérarchie dans la manière de travailler des Coréens, les expatriés Français nous font part de leur surprise de voir des employés terminer leur travail, mais ne pas pouvoir rentrer chez eux avant le départ de leur patron.

« C'était une culture très coréenne avec des titres coréens, les gens restaient tard le soir, même si je voyais bien qu'ils n'avaient rien à faire. Quand on travaillait tard, les gens ne faisaient rien, mais c'était difficile de parler aux juniors parce qu'ils étaient mal à l'aise vis-à-vis de leurs seniors, donc ça c'était le gros « gap » culturel, c'est-à-dire en Espagne, ou même en France, il n'y a pas ce genre de problématiques. » (CA1, CI, directeur français)

Dans les entreprises françaises, la hiérarchie confère aux dirigeants le pouvoir de décision et d'exercice des fonctions de direction, et impose aux membres de suivre les décisions imposées par leurs supérieurs. Cependant, l'hétérogénéité des contextes culturels liés au fonctionnement des hiérarchies rend difficile le décryptage des intentions culturelles impliquées dans les interactions. Un interviewé français utilise l'expression « très coréen » pour qualifier la culture d'entreprise. Selon l'angle français, cette hiérarchie crée un inconfort et une incompréhension, et révèle les différences dans la vision que les Français se font de la hiérarchie. Dans le contexte français, un leader peut exercer l'autorité qui lui est conférée au sein de l'organisation, mais la soumission des employés envers leurs supérieurs, par crainte de ne pas être reconnus ou par intérêt, est perçue négativement par les Français. (D'Iribarne et al., 2020). Pour les Français, le fait que les Coréens attendent que leur patron parte, pour eux-même quitter leur lieu de travail, même après avoir terminé leurs tâches, est considéré comme une forme de flatterie envers les supérieurs et une manifestation d'obéissance envers une autorité à laquelle ils se soumettent.

Un autre président français a également commenté sa surprise face à cette situation, notant que la hiérarchie envahit la liberté personnelle de l'individu, en rendant prédominant le temps passé au travail. Pour nos interlocuteurs français, le poids de l'ordre hiérarchique dans la culture coréenne est interprété comme un trait marquant au sein des organisations. L'observation ci-

dessous de l'expatrié va dans ce sens :

« Quand j'ai un nouvel employé qui est embauché, oui, il ne va jamais partir avant que je ne parte, ça fait partie de la culture. S'ils doivent partir à 5 heures, parce qu'ils ont une urgence familiale, je leur dis, « Bien entendu, allez-y », c'est très important pour moi, un équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle. Ici, on va dire les horaires c'est de 9 heures à 18 heures à peu près, de temps en temps certains travaillent jusqu'à 22 heures, parce qu'il y a des urgences, mais j'ai l'impression que la culture coréenne peut toujours avoir des échelons hiérarchiques, il faut montrer qu'on travaille beaucoup. De temps en temps, je pense que les employés restent au bureau jusqu'à 10 heures pour rien. » (FA4, F1, directeur français)

Du point de vue français, cette situation peut en effet être perturbante pour le travail en cours, tant pour l'individu que pour l'équipe. Cela peut être perçu comme pénalisant pour les salariés, qui empiète sur la liberté de chacun. Dans le contexte français, où l'on accorde de l'importance au respect de l'expertise de chacun et à l'exécution autonome des tâches reposant sur le savoir-faire individuel, l'intervention du superviseur dans la gestion du temps des employés peut être interprétée comme un signe de manque de confiance envers les compétences de l'employé (D'Iribarne et al., 2022). Les ordres imposés aux salariés coréens ne semblent donner aux Français aucune légitimité pour tolérer des violations des droits de l'individu, que ce soit pour le fonctionnement d'une organisation ou pour la vie personnelle.

En effet, les Français attendent de leur supérieur hiérarchique qu'il fasse preuve de capacité de coordination, tel un chef d'orchestre mobilisant et inspirant l'équipe vers un objectif commun. Pour les Français, qui tiennent à des valeurs telles que l'indépendance, l'honneur et la noblesse, la hiérarchie en vigueur dans le milieu professionnel coréen peut s'avérer difficile à appréhender, engendrant ainsi des malaises et de l'indignation. Cependant, pour les Coréens, la hiérarchie repose sur des valeurs culturelles différentes, ce qui se traduit par des implications différentes par rapport aux Français. En quoi le fait de partir en avance serait-il mal vu dans le contexte professionnel coréen ? Pour comprendre ce phénomène culturel, il est essentiel d'avoir une compréhension approfondie des valeurs culturelles et des contextes historiques coréens.

En Corée, le code de conduite trouve ses fondements dans les principes confucéens, lesquels délimitent les rôles au sein d'une structure hiérarchique. Ces principes insistent sur le respect

envers les aînés et les supérieurs, sans pour autant exiger une obéissance de la part des jeunes et des subordonnés envers leurs supérieurs. Cette dynamique entre les aînés et les plus jeunes est plutôt caractérisée par une relation d'entraide mutuelle et de réciprocité. Alors que les subordonnés doivent faire preuve de respect envers leurs supérieurs, les supérieurs sont chargés du rôle de prendre soin et de guider les subordonnés en se basant sur des valeurs de vertu et de bienveillance. Les directives données par les supérieurs peuvent être perçues comme des signes d'orientation, de protection et de soutien, plutôt que de contrôle excessif reposant sur les valeurs traditionnelles (Junho Woo, 2007).

De plus, les rapports hiérarchiques basés sur des valeurs traditionnelles donnent la priorité aux supérieurs et aux aînés, qui se voient confier le rôle de diriger la famille et l'équipe. Lorsque les employés s'assoient et attendent que leur patron quitte le travail, cela peut être interprété comme un signe de respect envers celui-ci. Par exemple, l'une des règles les plus importantes de l'étiquette à table en Corée est que les jeunes doivent attendre que leurs aînés commencent à manger avant de commencer eux-mêmes. Les Coréens considèrent l'attente que leurs aînés commencent à manger comme une pratique de base pour exprimer leur respect envers eux. Ce Code de conduite est une coutume qui s'enracine naturellement dès le plus jeune âge et qui s'applique également aux activités sur le lieu de travail. Le fait que les employés s'assoient et attendent que leur supérieur quitte le travail peut être interprété dans ce contexte comme un signe de respect envers leur supérieur.

De plus, pour comprendre l'importance de la présence des employés en Corée, il est crucial de saisir le contexte historique du développement des entreprises coréennes. Après la guerre, la Corée a connu une croissance économique rapide, ce qui a profondément marqué sa culture d'entreprise. La loyauté envers l'entreprise et un fort sens des responsabilités envers sa croissance et son succès sont des valeurs prédominantes. L'engagement, la loyauté et le sens du devoir envers l'entreprise ont été des moteurs de progrès. Ainsi, la présence des employés au travail est considérée comme un signe de respect envers ces traditions, ainsi qu'un engagement envers les objectifs et la vision de l'entreprise. De plus, le développement des entreprises reposait sur une forte cohésion d'équipe. De ce fait, même si les salariés ont terminé leurs tâches, le fait d'attendre de quitter le travail avec leurs supérieurs est considéré comme une expression d'engagement envers l'équipe et le travail, et comme un signe de motivation.

Dans certains environnements professionnels en Corée, la hiérarchie autoritaire coréenne peut prédominer. Il serait cependant précipité d'affirmer que cela mène nécessairement à une

soumission au supérieur hiérarchique qui suscite une peur profonde chez les Français. Du côté coréen, ce phénomène peut s'expliquer par la cohésion d'équipe des Coréens, basée sur des relations personnelles étroites renforcées par le partage d'informations sur la vie personnelle, façonné par leur contexte historique et culturel. Il peut également s'agir d'une forme de respect envers les supérieurs coréens plutôt que de la contrainte coercitive et étouffante ressentie par les Français.

Récemment, cette coutume culturelle a fait l'objet d'un débat parmi les Coréens de différentes générations. Un changement progressif de ces normes implicites s'opère, corrélé au changement des valeurs avec l'arrivée des nouvelles générations au travail. Dans une enquête par questionnaire menée auprès d'employés de bureau, 40 % des personnes interrogées ont déclaré qu'il n'est plus raisonnable de rester au travail en raison d'une relation avec un supérieur, et que cela ne peut être considéré comme de la cohésion d'équipe²¹. D'un autre côté, même s'ils font partie de la jeune génération, de nombreux coréens trouvent inconfortable de voir de nouveaux employés quitter leur travail avant que leurs patrons ne partent.²² Cela rend la compréhension des modèles de gestion actuels plus complexe et suggère la nécessité d'adopter une perspective plus diversifiée sur notre interprétation du mode de travail coréen.

La structure d'une entreprise représente les relations de travail hiérarchiques et fonctionnelles entre les membres de l'équipe et les différentes entités. Même si une filiale adopte la même structure organisationnelle que le siège, les valeurs culturelles locales influencent la façon dont l'organisation est gérée. Elles façonnent les pratiques de gestion au sein de la filiale et créent une dynamique spécifique à cette région. Les ordres hiérarchiques coréens, qui sont perçus comme une menace par les Français, peuvent en réalité être interprétés de manière différente du côté coréen.

21 Sangho Lee, « 직장인 40%, '상사눈치로 진행되는 야근' 가장 불필요한 시간 », (05,2014),

<https://www.apple-economy.com/news/articleView.html?idxno=7510>

22 Hyunduk Kim, '신입사원이 퇴근하며 '안녕히계세요'...« 저만 기분나쁜가요 ? », (04,2022), <https://www.hankyung.com/article/2022042258117>

Tableau 7. 1. Interprétations des Français sur les rapports hiérarchiques coréens

Catégories	Thèmes récurrents sur la hiérarchie coréenne	Interprétations des Français	Contexte culturel français	Contexte culturel coréen
Hiérarchie	La pression de l'autorité à la coréenne	- Le fait que les Coréens attendent que leur patron parte, pour eux-même quitter leur lieu de travail, mêmes après avoir terminé leurs tâches, est considéré comme une flatterie envers les supérieurs et une obéissance envers une autorité à laquelle ils se soumettent.	- La soumission des employés envers leurs supérieurs, par crainte de ne pas être reconnus ou par intérêt, est perçue négativement par les Français.	- La hiérarchie est associée à la notion de respect et de protection, et les directives données par les supérieurs peuvent être perçues comme des repères directifs et un soutien.
		- Cette situation peut être perturbante pour le travail en cours, tant pour l'individu que pour l'équipe. Cela peut être perçue comme pénalisante pour les salariés, qui empiète la liberté de chacun.	- Les Français accordent une grande importance à l'autonomie, à l'honneur de chaque individu. Ils attendent de leurs supérieurs hiérarchiques qu'ils jouent le rôle de chefs d'orchestre, mobilisant et inspirant l'équipe vers un objectif commun.	- Les rapports hiérarchiques formés sur les valeurs traditionnelles accordent la priorité aux supérieurs, qui se voient confier le rôle de diriger l'équipe. Cette situation peut être interprété comme un signe de respect envers leur supérieur ou une expression d'engagement envers l'équipe et le travail, ainsi qu'un signe de motivation.

7.1.2. Rapport à l'âge

Un autre facteur révélateur de la forte hiérarchie coréenne mentionnée par les Français est l'importance accordée à l'âge dans les lieux de travail coréens.

« Quand je suis arrivé, j'étais CFO de 35 ou 36 ans et ce n'était pas un problème. Donc dans la vision occidentale, l'âge c'est une variable qui importe peu. L'expérience est utile, c'est une qualité parmi d'autres. Mais ce n'est pas que ça. Ici je vois bien l'importance de l'âge, de l'expérience, de la loyauté, Et cela a été un gros choc culturel. » (CA1, C1, directeur français).

« C'est aussi assez formel, la hiérarchie, le respect de cette hiérarchie. Cette hiérarchisation de la société, en fonction de votre famille, de l'école, de l'âge... Cela même pas en fonction de votre potentiel. En Corée, c'est très normalisé, je trouve. » (GA5, G1, directeur français)

« En Corée on a énormément de respect de l'âge et de la fonction. Ce n'était pas simple à apprécier au début, mais j'ai appris qu'une personne âgée, même si moins compétente qu'une personne plus jeune, il fallait en tenir compte. » (FA4, F1, directeur français)

Dans le contexte français, le rapport d'âge au travail est un facteur qui peut avoir une certaine incidence sur les dispositifs de gestion dans l'entreprise, mais l'âge en soi n'est pas une variable absolue dans les rapports entre les individus. Du point de vue français, le fait que chez les Coréens, donner la priorité à l'âge plutôt qu'aux compétences ou au potentiel d'un individu au sein d'une entreprise est considéré comme irrationnel. Les Français valorisent davantage l'expérience, la compétence et le savoir-faire accumulés au cours de leur parcours professionnel, et l'âge ne peut être considéré comme un déterminant de la promotion de l'individu. En effet, l'expertise de l'individu que les Français valorisent se traduit dans la notion de métier. La notion de métier implique le sens de mots tels qu'occupation et profession, qui fournissent des moyens de subsistance à ceux qui l'exercent, mais cela ne suffit pas seul à expliquer pleinement le contexte culturel français. La valorisation du métier offre un moyen de relier le travail réalisé dans un rôle subalterne, soumis à l'autorité d'un supérieur, à une vision d'indépendance, d'honneur et de noblesse (D'Iribarne, 2008). Les individus doivent donc être respectés en fonction de leur expertise, et l'âge n'est pas une variable susceptible d'inverser le statut accordé à un individu en fonction de son expertise.

Dans ce contexte, de nombreux expatriés français partagent qu'ils éprouvent des difficultés face à la complexité du système de promotion impliquant le rapport d'âge au travail en Corée. Dans les entreprises coréennes, les promotions reposaient souvent sur l'ancienneté, ce qui rendait peu courant le fait d'avoir un supérieur plus jeune, comme l'a souligné une employée coréenne lors d'une interview.

« Auparavant, on pensait qu'une personne avec de nombreuses années d'expérience deviendrait naturellement chef d'équipe, mais il y avait des cas où un employé plus jeune avec un rang inférieur à celui du chef d'équipe existant devenait le chef

d'équipe au lieu du chef d'équipe existant. Il était difficile pour tout le monde d'accepter ces situations au début. Mais maintenant, il y a beaucoup de cas comme ça, et tout le monde en est venu à penser que c'était naturel. Même si l'employé est jeune et a peu d'expérience de travail, si l'employé est considéré comme plus apte au rôle de chef d'équipe, une promotion sans précédent est en cours. » (CA1, C2, jeune salariée coréenne)

Face à cet aspect culturel complexe, les expatriés français nous font part de leurs efforts pour faire évoluer les pratiques en introduisant un système de promotion basé sur les compétences et les performances, indépendamment de l'ancienneté et de l'âge, brisant les coutumes automatiquement exécutées.

« On essaie de promouvoir deux fois par an sur les 70 employés, un échelon hiérarchique au niveau des titres coréens, cela est très complexe. Parce que si je vais promouvoir un jeune, car je trouve qu'il travaille très bien, et que donc il mérite d'avoir un titre coréen de niveau supérieur, il veut être du même niveau peut-être qu'une personne qui a 15 ans de plus d'âge que lui, et là, ça ne va pas. ... J'ai promu quelqu'un il y a un an, sur un poste important, et je sais que dans son équipe il y a une personne plus âgée que lui. Je sais que ça a posé des problèmes, ça peut être un frein énorme à la progression de l'individu. Il faut vraiment tenir un compte, de l'âge, de la compétence, de la séniorité et de la hiérarchie entre tous. Toutefois, il faut quand même essayer de casser les codes, pas violemment, mais un petit peu les adapter, donc oui, il peut y avoir une frustration. Ça fait partie du management, de mon travail, c'est mon métier. Je suis ravi de pouvoir gérer tout ça. » (FA4, F1, directeur français)

En Corée, dans le modèle de management traditionnel, les pratiques de promotion d'entreprise reposaient sur l'ancienneté pour déterminer les promotions et les salaires plutôt que sur la performance individuelle. Les employés qui travaillaient depuis longtemps dans l'entreprise étaient promus en premier, et il était courant que les employés plus âgés et plus expérimentés soient promus à des postes de supervision. Tout comme les expatriés français ont mis en place un nouveau système, les entreprises coréennes introduisent des systèmes de promotion qui permettent aux jeunes employés talentueux de bénéficier d'opportunités de promotion reposant sur la performance de l'individu quel que soit leur âge. Cette approche permet de motiver les employés coréens et promouvoir les disparités de rémunération pour les jeunes employés

talentueux. Cependant, la mise en place d'un nouveau système entraîne également des conséquences négatives, tels que des conflits intergénérationnels ou une compétition excessive axée uniquement sur la performance qui a détruit la solidarité au sein de l'équipe.

Dans la société coréenne, il existe le terme « Seonbae » (선배), similaire au « Senpai (先輩) » japonais, qui fait référence à un mentor qui guide les plus jeunes avec un savoir-faire et une sagesse acquis grâce à une expérience plus étendue. Cela signifie que l'aîné ne désigne pas seulement les personnes plus âgées. Ils ont servi de guides pour prendre soin des jeunes employés et guider leur développement professionnel. Ainsi, les jeunes employés accueillent l'encadrement de leurs aînés avec respect, dans une dynamique semblable à celle d'un enseignant avec son élève, conforme aux valeurs traditionnelles. Le respect des aînés, tel que défini dans les valeurs traditionnelles coréennes, n'est pas une obligation unilatérale que seuls les jeunes doivent montrer à leurs aînés (Junho Woo, 2007). Il découle de la valeur mutuellement bénéfique des aînés qui prennent soin de ceux qui sont en dessous d'eux et leur prodiguent des conseils et un soutien, créant ainsi un système de respect réciproque.

La structure hiérarchique coréenne, bien que parfois perçue comme contraignante par les Français, est enracinée dans un esprit de respect mutuel et de cohésion sociale du côté coréen. L'introduction de nouveaux systèmes adaptés au contexte de la culture locale se heurte à la complexité de l'intégration des aspects bénéfiques des valeurs traditionnelles tout en s'appuyant sur la promotion d'un équilibre harmonieux avec des valeurs en évolution.

Tableau 7. 2. Interprétations des Français sur le respect lié à l'âge des Coréens

Catégories	Thèmes récurrents sur la hiérarchie coréenne	Interprétations des Français	Contexte culturel français	Contexte culturel coréen
Hiérarchie	Le respect lié à l'âge	Le fait que chez les Coréens, donner la priorité à l'âge plutôt qu'aux compétences ou au potentiel d'un individu au sein d'une entreprise est considéré comme irrationnel.	Les Français, valorisent davantage la compétence et le savoir-faire accumulés au cours de leur parcours professionnel. L'âge n'est pas une variable susceptible d'inverser le statut accordé à un individu en fonction de son expertise.	Le respect de l'âge et de l'ancienneté, les valeurs traditionnelles, influencent les pratiques de promotion en entreprise, car il est communément admis que les personnes plus âgées et expérimentées détiennent sagesse et expertise.
		Les promotions dans les entreprises coréennes étaient basées sur l'âge et l'ancienneté dans l'entreprise ne sont pas raisonnables. Il est nécessaire de faire évoluer ce système de promotion basé sur les performances des individus.	L'expertise de l'individu que les Français valorisent se traduit dans la notion de métier. La valorisation du métier offre un moyen de relier le travail réalisé dans un rôle subalterne, soumis à l'autorité d'un supérieur, à une vision d'indépendance, d'honneur et de noblesse.	Le terme « Seonbae » (선배) est utilisé pour désigner un mentor qui guide les plus jeunes en partageant son savoir-faire et sa sagesse acquis grâce à une expérience plus étendue. Le respect des aînés n'est pas une obligation unilatérale que seuls les jeunes doivent montrer à leurs aînés. Il découle de la valeur mutuellement bénéfique des aînés qui prennent soin de ceux qui sont en dessous d'eux.

7.1.3. Valeur du titre du poste

Les Français perçoivent l'importance que les Coréens accordent aux titres comme le reflet d'une hiérarchie marquée. Les relations en Corée s'articulent souvent autour des titres, au-delà même du cadre de l'entreprise, démontrant ainsi une volonté de respecter le statut d'autrui. Dans le milieu professionnel, les titres sont liés à l'ancienneté et symbolisent un statut social découlant des performances de chacun.

« Côté français, c'est moins hiérarchique mais par rapport aux Coréens, il y a toujours ces histoires de titres. Tout le monde était en train de regarder quel était son titre... Cette partie est assez culturelle. » (EA3, E2, directrice française)

« En fait, ça se voit tous les jours. Quand je suis en réunion, avec moi tout le monde s'appelle par son prénom, entre eux, ils ne s'appellent pas par leur prénom. Mais quand je ne suis pas là, ils s'adressent par leur titre, ou leur nom de famille, avec le bon niveau de coréen qui va bien. C'est pas le même niveau que quelqu'un qui est en dessous ou au-dessus de vous. » (GA5, G1, directeur français)

Chez les Coréens, ces titres de poste sont très importants, marquant leur réussite et leur progression professionnelle dans l'entreprise. Par exemple, dès qu'un manager est promu directeur, un nouveau titre lui est attribué, associé à son nom de famille. Afin de le féliciter pour sa promotion, il est important pour les Coréens de le nommer immédiatement par son nouveau titre, sous peine d'être irrespectueux. Une employée franco-coréenne, qui a baigné dans les deux cultures, évoque la difficulté de s'adapter aux valeurs que les Coréens accordent aux rangs.

« En fait, le titre est divisé en cadre et non-cadre en France, mais il était très difficile de mémoriser les titres des employés lorsque je suis arrivé pour la première fois en Corée car je devais les mémoriser. Si un collègue était promu, c'était difficile parce que je ne pouvais pas l'appeler par son titre précédent. » (EA3, E4, jeune manager franco-coréenne)

Les Coréens utilisent généralement une combinaison de titre et de nom de famille au travail pour s'adresser à contrepartie. Le suffixe «Nim, 님» est une marque honorifique lorsque l'on s'adresse à une personne après son nom de famille et son poste, de la manière suivante : « Lee directeur Nim». Ainsi, le système d'appellation coréen est fortement segmenté et repose sur l'ancienneté des individus au sein de leur poste. Les titres au sein des entreprises en Corée sont hiérarchisés sur une échelle à plusieurs niveaux, comme suit : Membre d'équipe ou nouvel employé (Sawon, 사원), Junior Manager (Daeri, 대리), Manager (Gwajang, 과장), Senior Manager (Chajang, 차장), Chef d'équipe (Timjang, 팀장), Cadre dirigeant (Boojang, 부장), Directeur (Sangmoo, 상무), Directeur général (Jeonmu, 전무), Vice-Président (Busajang, 부사장), Président (Sajang, 사장). Dans le contexte coréen, le titre de du poste implique un paramètre de responsabilité et définit un statut dans la structure hiérarchique. Historiquement,

la Corée du Sud a connu une croissance économique rapide après la guerre de Corée, et ce système hiérarchique a été un outil clé pour motiver les employés à travailler dur et à contribuer au développement économique du pays. Dans le système de classement des postes segmentés coréens, les promotions sont souvent accompagnées d'une augmentation de salaire correspondante. Les récompenses de promotion basées sur les performances ont été un moyen efficace d'encourager l'engagement des employés et de favoriser une concurrence saine au sein des organisations. Les titres ont une importance, ceux-ci donnant une valeur de reconnaissance des performances de l'individu. De plus, les attributions claires des tâches et des responsabilités dans le cadre du système de classement détaillé ont favorisé une exécution rapide et bien organisée, propulsant ainsi la croissance des entreprises coréennes. Tous ces contextes culturels confèrent aux Coréens la valeur du respect, à travers le titre du poste.

En outre, le titre de poste a un impact significatif sur la conduite à avoir dans les relations avec les partenaires externes. Lors de la décision de la simplification du système de titres dans une entreprise française implantée en Corée, un directeur évoque « *une dimension sociale extrêmement importante à la fois à l'intérieur qu'à l'extérieur* ». Une forme de résistance à la réforme des titres prédomine : « *Ce que je disais à mes employés, c'est que je peux tous leur donner le titre de patron « Sajang-nim, 사장님 », s'ils le souhaitent et si ça peut aider à l'extérieur à avoir des meilleurs contrats, autant leur donner le titre le plus haut.* » (IA7, II, directeur français)

Malgré l'importance des titres qui permettent aux Coréens d'établir leur identité au travail, les Français estiment que, pour « moderniser » le fonctionnement de l'entreprise et créer des relations plus « saines », il faut retirer les titres et aplanir la structure hiérarchique. Un directeur français a simplifié des titres en « trois niveaux maximums » pour favoriser les communications internes basées sur des relations plus saines. En effet, dans le contexte français, le titre possède une forte valeur symbolique en tant qu'accomplissement, mais cela ne suffit pas à lui seul. Il est essentiel que le comportement associé à ce titre soit également présent. Par exemple, si quelqu'un est désigné chef, cela confère un certain statut social et peut être perçu comme une mesure de réussite. Cependant, si cette personne n'est pas compétente dans son travail, le simple titre ne suffira pas à susciter le respect des autres. Ainsi, la valeur du titre dépend de la compétence et de la performance de la personne qui le porte. Les Français accordent de l'importance aux titres, mais les nuances de ces derniers ne sont pas comparables à celles présentes dans la culture coréenne, où les rôles sociaux définis au sein d'une structure hiérarchique par le biais des titres de poste sont très valorisés. La structure pyramidale est moins

présente au sein des entreprises françaises, qui associe la présence de titres à un poids hiérarchique fort.

« Ce que j'ai fait à chaque fois, c'est aplanir les organisations, qu'on ait trois niveaux maximums, ce qui permet avec des gens au même niveau de s'exprimer plus facilement avec plus interactions entre le haut et le bas de la pyramide ... Au sein de l'entreprise, on enlève les titres « Nim » (님) comme « Bujang-nim » (부장님), on met juste le nom avec le suffixe « Nim » derrière. Sur les cartes de visite, on a mis simplement le nom de la fonction : CFO, le directeur de marketing, etc., et on a gardé trois titres, qui sont « Pro », « Team-jang », et chef de département, chef d'équipe ou contributeur ou manager. On a simplifié avec ces trois niveaux, chez Zuellig, c'est encore en discussion, ce n'est pas encore complètement terminé, parce qu'il faut trouver l'appellation va bien. » (IA7, II, directeur français)

Certains expatriés nous ont fait part de leur étonnement en constatant que les Coréens s'adressent à leurs supérieurs en utilisant leur titre professionnel, même en dehors du bureau. Aujourd'hui, de nombreuses entreprises en Corée tentent d'instaurer une culture horizontale inspirée du modèle occidental, en simplifiant la hiérarchie des titres et en rénovant le système de promotion. Cette approche rencontre cependant des résistances dans les entreprises de notre échantillon, notamment de la part des collègues coréens dont les perceptions restent attachées au modèle existant basé sur les normes sociales traditionnelles. La réception des salariés confrontés à de nouvelles tentatives de changement peut être tantôt réceptive, tantôt résistante. Le modèle de gestion « plus moderne » et la relation de travail « plus saine », évoqué par le directeur français, pourraient convenir aux attentes des certains salariés coréens, mais pas à tous. Cela nous amène à nous interroger sur la manière dont ce modèle peut être défini au sein de la dynamique des valeurs à la fois pérennes et évolutives dans l'environnement de travail coréen.

Tableau 7. 3. Interprétations des Français sur la valeur du titre du poste des Coréens

Catégories	Thèmes récurrents sur la hiérarchie coréenne	Interprétations des Français	Contexte culturel français	Contexte culturel coréen
Hiérarchie	La valeur du titre du poste	Le système hiérarchique fragmenté des postes en Corée entrave la communication fluide au sein de l'organisation et crée une structure verticale. Ainsi, une solution pourrait être d'opter pour une simplification des titres de poste.	Le titre détient une forte valeur symbolique en tant qu'accomplissement, mais il ne suffit pas à lui seul. Il est crucial que le comportement associé à ce titre soit également présent. La valeur du titre est conditionnelle à la compétence et à la performance de la personne qui le détient	Le titre du poste implique un niveau de responsabilité et définit un statut dans la structure hiérarchique, marquant ainsi leur réussite professionnelle. Dans le système de classement des postes segmenté, les promotions sont souvent accompagnées d'une augmentation de salaire correspondante. Il s'agit d'un moyen efficace d'encourager l'engagement des employés et de favoriser une concurrence saine au sein des organisations.

7.1.4. Défis de la gestion des cadres intermédiaires coréens

Dans notre analyse, nous avons examiné les interprétations croisées des problématiques ont été soulevées à plusieurs reprises dans plusieurs entreprises. Or, dans certaines entreprises, au sein d'un échantillon d'une dizaine de personnes, des croisements des perspectives coréennes et françaises ont émergé concernant des problématiques spécifiques au contexte de l'entreprise. Bien que les problématiques soulevées lors des entretiens se limitent au contexte d'une seule entreprise, nous présentons le cas de l'entreprise CA1 car leur problématique nous offre des indices importants pour comprendre la collaboration franco-coréenne.

L'entreprise CA1 présente une problématique particulière découlant de leur contexte historique, ayant vécu la fusion avec une entreprise locale. La filiale coréenne de cette entreprise a été créée en fusionnant plusieurs sociétés locales d'assurance, sous réserve de la continuité des employés existants. Les opérations de fusion-acquisition en Corée ont entraîné un choc culturel significatif, tant du côté français que coréen, suscitant l'hostilité des employés locaux à l'égard

de l'entreprise française, une baisse de la motivation et la fuite de talents clés. Nous avons analysé d'abord les points de vue des Français et puis les différentes perspectives des Coréens sur les enjeux apparus à travers cette histoire de fusion dans une perspective interculturelle.

Dans cette entreprise, l'expatrié français interrogé avait un parcours professionnel particulier. Après avoir été présent en Corée depuis 2012 en tant que directeur pendant la transition du modèle de gestion suite à la fusion, il est retourné en France. À son retour en Corée en tant que représentant, il a pu observer des changements dans la culture d'entreprise, notamment les évolutions dans les rapports au travail des employés locaux.

« En fait, notre entreprise a racheté cette société qui était déjà là en 2007, et comme elle a été gérée (...) un peu à distance, il y a eu peu d'impact culturel. Alors que quand on est arrivé en 2011 ou 2012, il y avait une vraie volonté de la faire devenir une entreprise vraiment CAI. Parce qu'ici ce n'était pas une culture d'CAI. À l'époque, c'était une culture de l'ancienne entreprise coréenne. » (CAI, CI, directeur français)

Le directeur français a déclaré que le problème le plus difficile pour lui est de gérer les cadres intermédiaires. Il met en avant la remarquable évolution de la société coréenne, mais souligne que la gestion des middle management de l'ancienne génération entraîne des défis significatifs au sein de l'entreprise. Selon ses propos, les managers coréens sont attachés à leurs valeurs et méthodes dépassées, qui sont enracinées dans le confucianisme, et cela ne correspond plus aux attentes des jeunes générations. Le directeur français souligne la difficulté de faire évoluer les valeurs des managers de l'ancienne génération afin de répondre aux nouvelles exigences de l'époque. Selon lui, la mentalité dépassée des managers coréens constitue un obstacle à l'adoption de nouvelles méthodes de management modernisées.

« C'est clair que la difficulté que j'ai, c'est à transformer le mindset du middle management, c'est un très gros problème qu'on a aujourd'hui. On en a remplacé, nommé de nouveaux, mais il y a encore de l'inertie, une façon coréenne de faire qui n'est plus adaptée à ces jeunes, en fait. ce middle management, qui agit encore d'une façon très « old fashioned », et qui a du mal à comprendre, ce que j'attends d'eux, comment je veux qu'ils changent, ils sont toujours managé de la même façon, c'est-à-dire des ordres, des directives, des rewards types des boissons, dîners, Karaoké, et donc il faut se rendre compte que le leadership ce n'est pas ça, ce n'est

pas comme ça qu'on « drive » aujourd'hui les jeunes, il faut qu'ils changent, il faut qu'ils soient plus inspirants dans leurs visions, malheureusement ils ont un problème d'adaptation, de résistance au changement, ils savent manager de façon ancienne, c'est-à-dire d'abord on donne des ordres, sans vraiment donner d'explication et puis à la fois, on sort boire avec les gens, dîner, en gros c'est ça pour eux manager » (CA1, C1, directeur français)

Ses propos révèlent que des écarts d'interprétations persistent entre la réalité d'une culture et de ses codes inhérents et la vision dite « moderne » que pourrait apporter le management occidental, souvent considéré comme la réponse à tous les maux. Les mots-clés qui décrivent le mode de travail d'un manager coréen, tels que « des ordres, des directives, des rewards types des boissons, dîners, Karaoké » révèlent son regard construit sur des croyances et des idées préconçues qui sont associées à la culture coréenne. Dans son cadre culturel français, où l'accent est mis sur le respect de l'autonomie, l'expertise et de l'honneur de l'individu dans un rôle assigné à chacun, la frontière floue entre la vie personnelle et professionnelle des Coréens peut être perçue comme une intrusion envahissante dans la vie personnelle, ainsi que les relations influencées par l'ordre hiérarchique peuvent être considérées comme une pression oppressante.

Toutefois, les difficultés éprouvées par les collègues de cadres coréens lors de la fusion diffèrent de l'interprétation des Français. Les pratiques et coutumes signalées comme obstacles à la transition par les Français, telles que la culture de la boisson et le respect de la hiérarchie, sont en réalité basées sur des normes sociales différentes de celles de l'Occident. La plupart des cadres intermédiaires coréens, difficiles à gérer pour les Français, sont ceux qui avaient travaillé avant la fusion. Lorsqu'ils travaillaient dans une entreprise coréenne avant la fusion, leurs valeurs et leurs méthodes de travail étaient cohérentes avec les disciplines de gestion de l'entreprise, qui sont le fruit d'un processus cumulatif de développement de l'organisation en Corée.

Une fusion avec une entreprise étrangère entraîne un changement de culture d'entreprise plus radical pour les Coréens. Ils ont beaucoup souffert du choc culturel qui découlait de divergences entre les valeurs sociétales et des rapports au travail des deux pays auxquelles elles appartiennent. Dans une interview avec les cadres coréens, ils expliquent que cela était surtout dû à la précarité de l'emploi qui a eu lieu lors de la fusion ainsi que du traitement discriminatoire de l'entreprise, sans considération pour les salariés locaux.

« Je ne pense pas que la société avait une volonté de comprendre le pays local dans leur politique de fusion, et elle nous a inconditionnellement demandé de suivre leur chemin. Je pense que les efforts de l'entreprise pour comprendre le marché coréen conformément à la situation coréenne ont été très insuffisants... Nous n'avions aucune information sur la façon dont ils pensent ou font des affaires. Il n'y avait aucune information sur la façon de communiquer avec eux pour les persuader, car entre-temps, nous travaillions tous uniquement avec des Coréens. Lorsque les employés coréens ont donné leur avis, les cadres étrangers ont refusé. Lorsque nous avons fait une demande, aucune de nos opinions n'a été reflétée. Cependant, la majorité de ceux qui accèdent à des postes clés commencent à être introduits et remplacés par du personnel externe sur le marché. Un mauvais cas typique de ces profils est lorsqu'ils ne fonctionnent que par voie orale. Les employés existants étaient très frustrés. » (CA1, C5, directrice coréenne)

Selon une directrice coréenne, les expatriés français n'ont pas fait d'efforts pour comprendre la culture locale ou la réalité du terrain. Elle a également noté que les Français n'ont pas réussi à s'intégrer au groupe local en tant que dirigeants convaincants et ont contraint les employés coréens à suivre leur modèle. L'hostilité envers l'entreprise acquise s'est accrue parmi les employés locaux. Le manque de communication dans les deux parties est évident, mais tout le monde semble rester sur ses acquis sans avoir les clés pour comprendre le fonctionnement réciproque de chaque camp. Les points de vue des Coréens suggèrent que la cause de ces conflits ne se limite non pas à l'approche des dirigeants coréens, mais est multifactorielle, de l'ordre de la responsabilité de chacun.

« Apparemment, les cadres coréens ont fait beaucoup d'efforts pour s'adapter aux Français. Cependant, ceux qui ont pris une direction différente ou ne correspondaient pas au style français ont quitté l'entreprise. Parmi les expatriés français, ceux qui ne comprenaient pas les émotions ou la culture des Coréens, avaient des conflits avec les employés et il y avait du bruit lié aux disputes. À cause du conflit, des employés ont été licenciés et de nouveaux ont été recrutés. » (CA1, C4, manager coréen)

Par ailleurs, selon les propos du manager coréen qui travaillait à l'époque, malgré les efforts des cadres coréens pour s'aligner sur le mode de travail des expatriés français, l'incompréhension des Français a conduit à des conflits avec les collègues coréens, qui ont finalement abouti à leur

licenciement massif. Le conflit avec l'ancienne génération que les Français ont trouvé difficile à gérer était dû au fait que les efforts des Coréens pour s'adapter aux nouvelles modes de travail après la fusion n'avaient pas atteint les Français et qu'il y avait un manque d'opportunités de communication pour concilier les différentes manières de travailler.

De plus, la directrice coréenne a souligné que les Français ne comprennent pas « l'émotion des Coréens », qui révèlent les représentations culturelles des Coréens et les attentes des Coréens à l'égard des Français. Ce constat suggère que, plutôt que de se concentrer sur des facteurs spécifiques liés aux responsabilités professionnelles, tels que la répartition précise des tâches au sein d'un poste, l'hostilité et l'aliénation ressenties par les Coréens à l'égard des Français proviennent d'aspects relationnels. En effet, le rôle de leader en Corée met l'accent sur les relations personnelles et affectives, ce qui peut différer des qualités recherchées chez un leader en France. Tous ces pratiques et ces coutumes se sont formées dans un contexte social où les liens personnels et les relations étroites étaient valorisés, ainsi que dans le contexte de l'histoire économique, comme la période de l'essor économique après la guerre de Corée, où de fortes solidarités et l'esprit d'équipe étaient fortement demandés. Les Français perçoivent les cadres intermédiaires comme étant têtus et résistants au changement, tandis que les Coréens attendent une attention plus personnelle et émotionnelle de la part de leurs supérieurs, qui reconnaîtraient leurs efforts et dirigeraient le changement.

Nous avons étudié un cas de conflit découlant de différences d'interprétation lors de la fusion d'un événement historique au sein d'une entreprise française en Corée. Les cadres plus âgés coréens en position de pouvoir sont souvent perçus comme un obstacle à l'instauration d'une culture horizontale chez les Français, mais celle-ci risque de ne pas être respectée malgré l'expertise qu'ils ont acquise au fil des années. Lorsqu'une nouvelle culture est établie par le biais d'une fusion, des changements dans la culture existante sont inévitables. Cependant, en examinant les défis issus des contextes culturels locaux, nous pouvons découvrir différentes perspectives basées sur les normes et l'esprit culturel propres à ces contextes, qui peuvent différer des perspectives des Français. Si les Français ne saisissent pas les implications des coutumes et des codes de conduite basés sur les valeurs culturelles coréennes, il existe un risque élevé d'échec de l'intégration.

Tableau 7. 4. Interprétations des Français sur les défis de la gestion des cadres intermédiaires coréens

Catégories	Thèmes récurrents sur la hiérarchie coréenne	Interprétations des Français	Contexte culturel français	Contexte culturel coréen
Hiérarchie	Les incitations dans la gestion des cadres intermédiaires coréens	La mentalité dépassée des cadres coréens, enracinée dans un modèle hiérarchique et coercitif, se caractérise par des mots-clés tels que des ordres, des directives, des récompenses de types des boissons, dîners, Karaoké. Cela constitue un obstacle à l'adoption de nouvelles méthodes de management modernisées.	La participation par la communication est essentielle au bon fonctionnement de toute organisation, et la discussion et l'échange ne doivent pas être entravés par des hiérarchies coercitives.	Les cadres coréennes attendent une attention plus personnelle de la part des Français. Le rôle du leader coréen met l'accent sur les relations personnelles et émotionnelles qui reconnaissent les efforts des employés et les guident.

7.1.5. Manque de dialogue

La réticence des Coréens à s'engager dans des échanges et à exprimer leurs pensées est perçue par les Français comme un autre aspect culturel qui témoigne de la stricte hiérarchie au travail en Corée.

« Par rapport au fait d'être la chef, le manque de communication, ils n'osent pas parler, ils ne parlent pas anglais... J'ai senti peu de fun. J'ai senti qu'en Corée, le lieu de travail c'est sérieux, l'humour à la française ne passe pas du tout, on peut rigoler ensemble mais dans un autre cadre. » (A11, directrice française)

« J'aurais pu ne pas comprendre que le oui pouvait dire non, de comprendre que le chef, même s'il dit des bêtises, il faut faire comme s'il n'avait rien dit, et cette autorité, on ne l'a pas forcément en France, ça peut conduire à des erreurs du côté du manager qui arrive. Son équipe est d'accord avec lui, alors qu'en réalité, ils ne sont pas d'accord avec lui, mais avec le chef. » (JA8, J1, directeur français)

« Les réunions avec le CEO, c'est toujours le CEO qui donne ses idées, qui exprime ses mécontentements, qui hurle sur les gens, mais il n'y a pas de dialogue, et ça

descend en cascade. ... Quand j'étais dans l'entreprise coréenne, où on arrivait, on présentait nos slides, on se faisait massacrer les uns derrière les autres par le président, ils sortaient et il fallait faire ce qu'il avait dit. Il n'y a aucune latitude, il n'y a aucun choix, les idées descendent. » (IA7, II, directeur français)

Pour les Français, il semble que l'ordre hiérarchique fort des Coréens entraîne une rupture de dialogue et une communication descendante qui repose sur une structure hiérarchique à sens unique dans laquelle les messages ne passent pas du bas vers le haut. Ils considèrent que les salariés coréens n'osent pas s'opposer aux décisions du patron, ne demandent pas d'explications supplémentaires et devraient se contenter de les exécuter. Une directrice française nous fait part de sa frustration en disant : « *J'étais dans un management beaucoup plus participatif qui me demandait beaucoup d'énergie, ils ne voulaient pas trop participer et j'en ai souffert.* » Du point de vue de la directrice française, qui cherche à exercer un management participatif, les échanges semblent limités, respectant une structure en cascade ne favorisant pas les échanges entre les différents postes.

En effet, chez les Français, qui valorisent la logique de l'argumentation et l'art de la conversation, la communication à sens unique de haut en bas crée une source de frustration. Les Français ont tendance à hausser la voix pour convaincre l'interlocuteur, marquant ainsi son engagement. L'exécution rapide d'une tâche par les Coréens n'est pas perçue par les Français comme une volonté de participation, mais simplement comme un processus permettant d'accomplir le travail. Pour les Français, la participation implique le partage de l'expertise de chacun pour aboutir à une solution convaincante, avec un débat animé visant à trouver la meilleure solution optimale. L'ordre hiérarchique coréen est donc perçu par les Français comme un obstacle au bon fonctionnement de l'entreprise, créant des erreurs et prônant une rigidité qui ne laisse ni place à l'humour, ni aux échanges ouverts.

« La grande différence serait que quand on donne des ordres en Corée, il n'est jamais discuté : il y a un respect de la hiérarchie, de la séniorité, de l'âge qui fait que quand un manager donne un ordre, il est respecté. Même si après les équipes derrière ne sont pas d'accord. En France il y a une tendance à la contestation : on peut être challengé mais on peut se dire : Pourquoi ? À quoi ça sert ? Ce n'est pas systématique mais il y a cette réalité de discuter des directives, mais c'est pour être sûr de comprendre ou valider l'ordre, mais pas en Corée où on exécute. Donc c'est rapide et c'est une force quand même, mais si la direction est mauvaise, quand

il n'y a pas de contre-pouvoir, ça risque d'aller dans la mauvaise direction, c'est risqué. » (HA6, H1, directeur français)

« Je n'ai pas de boss coréen, mais pour moi c'est plutôt plaisant : le chef est important, il a toujours raison, même quand il a tort : il y a un petit côté très agréable et flatteur mais il faut savoir s'en détacher, car si on ne s'en détache pas, on peut faire des erreurs. Il y a donc ce respect mais encore une fois, on est sur un aspect culturel important : le respect des parents, ou même de l'église ! En fait, on est sur du pur confucianisme. » (JA8, J1, directeur français)

Les deux autres directeurs français évoquent également le risque d'accepter une décision unilatérale du supérieur, sans en discuter avec les salariés. Dans le contexte français, les managers, comme les employés apprécient le fait de se forger une opinion et argumenter lors des discussions afin d'optimiser le fonctionnement de l'entreprise, tout en minimisant les erreurs. Dans les propos d'un patron français, toute une série d'expressions qu'il emploie : « tendance à la contestation », « pas d'accord », « discuter », « comprendre », « valider », révèlent bien l'esprit critique et du raisonnement valorisé par les Français. Les Français voient la communication sous forme de débat avec des prises d'initiatives, en vue d'enrichir les échanges permettant de fructifier les idées.

Ainsi, les représentations françaises montrent qu'il y a de bonnes solutions et des mauvaises : « des erreurs », « une mauvaise direction », par rapport à des critères de contenu de la décision. Il est donc très regrettable pour les Français que l'autorité hiérarchique du leader empêche les membres de l'équipe d'avoir la possibilité de discuter les avis de la hiérarchie, et de corriger les décisions éventuellement « erronées » du leader. Toutefois, côté coréen, les discussions sur la pertinence de décision des supérieurs ne prennent pas autant d'importance que chez les Français. Une fois la décision prise par le supérieur, les Coréens font converger tous les efforts pour avancer ensemble vite et efficacement. Dans le contexte coréen, l'accent est mis sur l'exécution collective et rapide plus que sur le bien-fondé de la directive à accomplir. Cependant, le fait que les Coréens n'expriment pas leurs divergences d'opinion de façon frontale, ne signifie pas nécessairement qu'ils laissent leurs supérieurs prendre de « mauvaises » décisions. Ils préfèrent exprimer leurs opinions par le biais d'entretiens personnels pour donner leur avis afin que leurs supérieurs puissent prendre les bonnes décisions, plutôt que de présenter directement des opinions opposées lors d'une réunion, allant à l'encontre de l'idée de « sauver la face » (la face,

étant, la notion de Che-myeon²³ ; nous abordons ce concept plus en détail dans le chapitre 3. Communication) du directeur. La compréhension des références socioculturelles de chaque culture permet de décrypter les intentions et les interprétations du locuteur dans une communication interculturelle.

Tableau 7. 5. Interprétations des Français sur le manque de dialogue des Coréens

Catégories	Thèmes récurrents sur la hiérarchie coréenne	Interprétations des Français	Contexte culturel français	Contexte culturel coréen
Hiérarchie	Le manque de dialogue	En raison d'une hiérarchie forte, les Coréens n'osent pas s'exprimer et ne se sentent pas en mesure de contredire les opinions de leurs supérieurs.	La participation implique le partage de l'expertise de chacun pour aboutir à une solution convaincante, avec un débat animé visant à trouver la meilleure solution optimale.	Les Coréens préfèrent exprimer leurs opinions divergentes lors d'entretiens personnels pour donner leur avis, permettant ainsi à leurs supérieurs de prendre les bonnes décisions. Ils évitent souvent de présenter directement des opinions opposées en réunion, respectant ainsi la notion de « sauver la face » du directeur (Che-myeon).

7.1.6. Impact du poids de l'ordre hiérarchique imposé aux postes moins élevés

Nos échantillons de personnes interviewées recouvrent plusieurs niveaux de postes. Les groupes d'expatriés français ont également différents types de profils, et de génération. Parmi eux, certaines jeunes managers françaises dans la vingtaine et trentaine que nous avons interrogées, rencontraient des difficultés différentes de celles des hauts dirigeants français. L'ordre hiérarchique fort, reconnu par les Français comme une caractéristique de la culture coréenne où le respect de l'âge est mis en avant, s'est imposé encore plus lourdement aux cadres intermédiaires qui n'ont pas autant de pouvoir que les cadres supérieurs. Une des premières surprises, partagée par une jeune manager française, a été la manière que le directeur coréen avait d'imposer ses directives, considérées comme urgentes et prioritaires à toutes les autres tâches en cours.

23 La notion de Che-myeon signifie littéralement « comportement ou expression du visage qui exprime le fait d'être digne de confiance (à la fois pour soi mais aussi pour les autres) ». Nous approfondirons les normes culturelles de la communication régissant les modes de pensée des Coréens dans le chapitre 8. Communication.

En Corée, la hiérarchie, à la fois liée au poste et à la séniorité, a été un pilier central du fonctionnement de l'entreprise dans le développement des entreprises coréennes. Il est d'usage que les ordres des supérieurs soient exécutés dans les plus brefs délais, à moins qu'il n'y ait une mention spécifique du délai d'exécution. En revanche, nos interlocuteurs français, qui valorisent le respect de l'autonomie dans les rôles assignés à l'individu, ont rejeté les consignes coercitives de leurs supérieurs coréens : dans l'inconscient collectif, les rapports de domination/soumission rappellent la société d'ordres de l'Ancien Régime (D'Iribarne, 1989). Ainsi, cette idée d'exécution immédiate des tâches, excluant les échanges, rappelle l'obéissance à l'autorité d'une personne supérieure. Ce phénomène a créé un sentiment d'empiétement des libertés et de l'autonomie, ainsi qu'une frustration chez les Français qui refusent ces rapports de soumission.

« La première chose qui m'a choquée dans ce nouvel environnement professionnel était la gestion de l'urgence, c'est-à-dire qu'avant j'étais sur un poste où j'avais plus d'autonomie et je pouvais gérer en autonomie les tâches qu'on me proposait : je gérais l'urgence. Mais en Corée, quand mon manager me demande quelque chose, ça passe en priorité sur mes tâches. Ça, au début, je ne comprenais pas trop. Je disais au début à mon manager « oui je vais le faire... » en pensant pouvoir gérer mon temps, mais en fait j'ai compris qu'il fallait faire ce qu'on me demandait en priorité. ... Mais mon manager est revenu en me disant de le faire maintenant. Et là oui, je l'ai fait dans l'heure... Et les Français qui sont là avaient fait la même erreur. Ils m'ont confirmé que s'ils demandent de le faire tout de suite, il fallait vraiment le faire en priorité ! Le responsable le demande : ça passe en priorité. L'urgence, définie par son responsable, premier niveau... » (JA8, J2, jeune manager française)

La seconde surprise est la difficulté de demander plus d'informations lors d'une incompréhension, cela pouvant créer une frustration car le fait de poser des questions peut être mal vu par les Coréens. Les interactions manquent, d'autant plus lors des formations, où les formés semblent avoir une attitude passive, ceux-ci ne souhaitant pas demander une clarification ou réagir au contenu partagé. Du côté français, ces échanges se traduisent par davantage de partages et d'animations. La réticence des Coréens à poser des questions est en partie due aux méthodes pédagogiques qui mettent l'accent sur l'efficacité leur ayant permis de parvenir à une industrialisation économique rapide (Jeong-duck Im, 2022). Cela repose également sur des coutumes ou des codes de communication différents qui valorisent l'idée de

« sauver la face » (Che-myeon)²⁴ d'une personne de statut supérieur.

« Pour le deuxième niveau, quelque chose d'assez interpellant, c'est assez mal vu de poser des questions. C'est très paradoxal, car je trouve que les managers prennent bien le temps d'expliquer en profondeur, chose qu'on ne fait pas forcément en Europe mais d'un autre côté, ça peut être mal perçu devant plein de personnes de demander, car ça laisse sous-entendre qu'on n'a pas bien compris le problème. Dans mon entreprise sinon, j'ai moins aimé l'interaction. En fait, dans mon domaine, je suis amenée à faire des formations et il y a zéro interaction dans les formations. La personne qui forme donne, et les formés ne réagissent pas, peut-être parce qu'ils n'osent pas. Alors qu'en France tout le monde va se mettre à poser des questions, tout le monde va vouloir essayer de comprendre. » (JA8, J2, jeune manager française)

Ainsi, l'autre manager française s'est sentie très offensée, en tant que responsable des fonctions qui lui étaient confiées, lorsqu'un autre employé s'est adressé directement à son superviseur pour exprimer son opinion, au lieu de l'exprimer directement à elle. Les Français s'attendent à exercer leurs fonctions de manière autonome et à être respectés dans les tâches que leur poste de responsable implique. De plus, une idée, un projet doit passer par les différentes strates de la hiérarchie pour être validé ou non, et très souvent une communication reste impossible entre le bas et le haut de la hiérarchie. Dans sa position de jeune manager française ayant une identité culturelle différente de celle des Coréens, cela pourrait générer plus de frustration de ne pas pouvoir convaincre ou exposer directement ses arguments. Tout finit par être à sens unique, car le top management aura le dernier mot. Ce qui ressort ici, c'est également l'incapacité de communiquer sur les prises de décision de la part de dirigeants coréens, qui gagneraient à expliquer les raisons de leur choix à l'ensemble des équipes.

« Avec ma manager directe, j'arrive à lui dire, au début j'avais du mal, et maintenant avec le temps elle arrive à me lire, elle s'est beaucoup adaptée à moi... J'arrive à lui dire que ça serait mieux de faire différemment. Mais il faut valider auprès du N+2, on peut toujours lui proposer, mais c'est lui qui tranche. Parfois, c'est entendu, mais s'il n'est pas d'accord, on retient son avis. Et quelque chose qui m'a beaucoup gênée, c'est que moi je vais demander quelque chose à mettre en

24 Ce concept renvoie à « l'image positive que les gens veulent obtenir socialement », que nous avons abordée plus en détail dans le chapitre sur la communication.

place, et on va me dire « non » mais à ma manager coréenne pas à moi. Et ça, c'est super frustrant car je ne peux pas moi-même essayer de convaincre et ça coupe le dialogue. Du coup, le dialogue est juste dans un seul sens. Ça, ça m'est arrivée plusieurs fois et c'est assez frustrant. » (DA2, D1, jeune manager française)

Chez les Français, au-delà de l'âge ou de leur poste, les problématiques par rapport à ces rapports à la hiérarchie se retrouvent dans la dynamique de chacune des entreprises, à travers une diversité de situations. Selon les interprétations des Français concernant la question des rapports à la hiérarchie, nous pouvons avoir un aperçu des représentations françaises qui concernent l'autorité absolue des chefs coréens dans l'entreprise. Celle-ci est souvent à l'origine de frictions et semble être un aspect choquant pour les Français. Nous avons donc vu que, chez les Français, le besoin de convaincre et de prouver leur raisonnement est très présent. Aussi, la validation obligatoire d'un cadre à niveau hiérarchique supérieur crée une forme d'incompréhension. Les interprétations de la hiérarchie issues de différentes normes et valeurs culturelles peuvent entraîner des malentendus dans l'interprétation des comportements de chacun. En analysant l'interprétation des Coréens, nous prenons conscience des divergences de valeurs qui expliquent les écarts avec l'interprétation française. Dans la partie suivante, nous cherchons à approfondir notre compréhension de l'univers du sens dans le monde du travail coréen, révélant ainsi la réalité d'un monde professionnel hiérarchique en évolution.

Tableau 7. 6. Interprétations des Français sur l'impact du poids de l'ordre hiérarchique imposés aux poste moins élevés

Catégories	Thèmes récurrents sur la hiérarchie coréenne	Interprétations des Français	Contexte culturel français	Contexte culturel coréen
Hiérarchie	Impact du poids de l'ordre hiérarchique imposé aux postes moins élevés	La demande faite à une manager française d'exécuter immédiatement les tâches, en excluant les échanges, rappelle l'obéissance à l'autorité d'une personne supérieure, créant ainsi un sentiment d'empiètement sur les libertés et l'autonomie.	Dans l'inconscient collectif, les rapports de domination/soumission rappellent la société d'ordres de l'Ancien Régime. Le respect de l'autonomie dans les rôles assignés à l'individu est valorisé pour éviter le sentiment de soumission.	Le manque d'interaction lors des réunions ou des formations dépend de normes ou de codes de communication qui mettent l'accent sur le respect envers ceux qui occupent un statut supérieur.
		Quand des employés expriment directement leurs opinions à leurs supérieurs plutôt qu'à ceux qui sont	Il existe un fort besoin de convaincre et de prouver leur raisonnement basé sur leur expertise.	Le rôle décisionnel au sein de l'équipe appartient au chef.

Catégories	Thèmes récurrents sur la hiérarchie coréenne	Interprétations des Français	Contexte culturel français	Contexte culturel coréen
		responsables du travail, les Français le perçoivent comme un manque de respect envers leur expertise et leurs responsabilités.		

7.2. Interprétations des Coréens de la hiérarchie et écarts intergénérationnels

Les rapports à la hiérarchie se construisent de manière hétérogène avec les codes et usages liés à la société dans laquelle ils ont évolué. Le poids de la hiérarchie coréenne, parfois trop pesant pour les Français, entraînant des affrontements culturels, n'impose pas le même poids aux Coréens. Ainsi, les principes sur lesquels reposent la légitimité de l'autorité et les sources du pouvoir varient également selon les références culturelles. Nous voulons explorer les facteurs culturels qui amènent les Coréens à interpréter différemment l'ordre hiérarchique dans le cadre de travail, ce qui est jugé souvent insupportable par les Français. Nous abordons d'abord l'interprétation coréenne de l'ordre hiérarchique dans une perspective interculturelle, ainsi qu'un décryptage culturel qui explique les différences d'interprétation par rapport aux Français. Ensuite, compte tenu de la dynamique des changements du modèle hiérarchique qui se produisent dans la société coréenne, nous analysons les interprétations des Coréens sur la hiérarchie et leurs attentes vis-à-vis des supérieurs en examinant le fossé générationnel.

7.2.1 Interprétations des Coréens sur la hiérarchie des expatriés français : Attentes vis-à-vis d'un leader

Pour les Français, le mode de fonctionnement d'entreprise coréenne est décrit comme hiérarchique et autoritaire. En revanche, il est intéressant de noter que les interviewés coréens perçoivent de manière différente l'ordre hiérarchique des expatriés français. Certains se contentent de pouvoir communiquer plus horizontalement avec leurs patrons français, tandis que d'autres ont plus de mal à interagir avec des Français dans des relations hiérarchiques. Une directrice coréenne considère rigide la hiérarchie des expatriés français, ce qui nous donne

matière à réflexion. Selon ses propos, un ordre hiérarchique fort est présent chez les Français ; les dirigeants français dans d'autres départements sont perçus à ses yeux comme des dirigeants également très autoritaires, à la manière de supérieurs coréens.

« Je pense qu'une culture organisationnelle rigide telle qu'une hiérarchie forte ne se limite pas à la Corée. Je suis venue dans une entreprise française et j'ai ressenti une forte hiérarchie. Les Français ont autant d'ordre hiérarchique que les Coréens... Même dans les entreprises coréennes, si vous regardez la culture organisationnelle traditionnelle du passé, leurs patrons donnaient des ordres très directement. J'ai l'impression que les Français seulement ne s'expriment pas de cette manière, mais dans la prise de décision, il est impossible pour les employés de réfuter ce que le patron a fait. Je pense que l'ancienne génération de Français a également une forte hiérarchie... j'ai observé des salariés coréens rencontrer des difficultés en travaillant avec des cadres français d'autres départements. Un patron français a donné des instructions sous la forme d'ordre très direct à ses employés lors d'une réunion. » (JA8, J3, directrice coréenne)

A travers ses propos, nous pouvons nous interroger sur les paramètres culturels qui déchiffrent les rapports hiérarchiques pour les Coréens. Selon elle, le ton autoritaire, l'attitude coercitive et l'obéissance aux supérieurs, que les Français ont évoqué comme caractéristiques de la forte hiérarchie coréenne, sont observés également du côté français. Les commandes unilatérales du supérieur ne peuvent être refusées, cela laissant apparaître un sentiment de hiérarchie fort. Une autre manager coréenne a également déclaré que l'attitude autoritaire d'un directeur français avait provoqué un conflit avec un de ses collègues, cela ayant mené à la démission de ce dernier. Ainsi, certains interviewés coréens ont mentionné que les Français jouissent de leur autorité, imprégnée d'un ordre conservateur et hiérarchique, qui a été cité comme un aspect notable de la culture coréenne.

« Il y a encore de nombreux problèmes non résolus. ... Si les employés ne répondaient pas à leurs normes parfaites (celles des Français), ils rendaient parfois la vie des employés coréens extrêmement difficile. L'équipe des RH l'a informé que « la culture d'entreprise de la Corée est en train de changer, et nous ne devrions pas simplement la forcer comme avant », mais il a refusé en disant de ne pas toucher

*à son territoire ... Certains employés coréens ont démissionné à cause de lui. »
(DA2, D5, manager coréenne)*

*« L'année dernière, mon patron m'a fait faire beaucoup de travail, et à ce moment-là je pensais que c'était quelque chose que je devais soutenir aussi, mais après tout, je ne pense pas que ce soit une bonne idée d'aider inconditionnellement. ... Alors, je me demande pourquoi je n'ai pas pu refuser. Le directeur de la filiale semble avoir baigné dans la culture coréenne conservatrice puisqu'il est en Corée depuis longtemps. Ces choses-là étaient un peu difficiles pour moi psychologiquement. »
(GA5, G2, directrice coréenne)*

La directrice coréenne perçoit l'attitude de son directeur français, immergée dans la culture hiérarchique coréenne. Cela révèle ses attentes envers une relation hiérarchique avec leurs supérieurs français. Selon ses propos, un soutien et un dévouement inconditionnels envers son supérieur sont requis dans la culture coréenne conservatrice, mais il semble qu'elle attendait des expatriés français qu'il fasse preuve de leadership plutôt que de laisser d'une manière unilatérale tout le travail à ses subordonnés. À travers ses commentaires, nous constatons que les facteurs qui incitent les Coréens à ressentir un fort sentiment de hiérarchie ne sont pas très différents de ceux qui influencent les Français dans le même sens. Même si le respect envers les supérieurs ou les aînés est mis en avant dans la culture coréenne, des instructions données de manière unilatérale, sans tenir compte des opinions ou des perspectives des subordonnés, ou simplement en exigeant l'exécution d'ordres sans ouverture à la communication dans le cadre d'une relation réciproque, peuvent être perçues comme les caractéristiques d'une hiérarchie autoritaire.

Une autre directrice coréenne remarque le cas unique de son chef, qui se comporte de façon différente, non hiérarchique, avec davantage de bienveillance. Les caractéristiques qu'elle souligne de son patron révèlent les normes culturelles qu'attendent les Coréens envers l'approche managériale de leur dirigeant.

« En fait, notre patron est un cas exceptionnel. Il est très ouvert d'esprit, mais quand je regarde les Français expatriés dans d'autres départements et filiales, je sens qu'il y a beaucoup de hiérarchies fortes... Notre patron travaille à l'étranger depuis longtemps et sa personnalité est très positive. Il a beaucoup d'énergie positive. C'est un homme qui prend grand soin de ses employés. Le patron n'aurait qu'à s'occuper

des cadres qui lui rapportent directement, mais il fait attention à chaque employé et quand il arrive le matin, il salue tous les employés et fait un small talk avec eux tous les jours. » (JA8, J3, directrice coréenne)

« Le patron aborde les employés avec une attitude humble et essaie de transmettre ce message à travers le langage corporel tout en disant qu'il est toujours avec les employés. C'est pourquoi je décris mon patron comme quelqu'un qui n'a pas l'air français. Je ne sais pas s'il aime cette expression, mais notre patron n'est pas hiérarchique et très logique. Si les employés n'ont pas de logique, peu importe à quel point les employés sont proches, il n'y a aucun moyen d'accepter inconditionnellement leurs pensées. » (JA8, J3, directrice coréenne)

Sa représentation à propos des Français se révèle par l'affirmation que son patron a une approche différente qui n'a pas « l'air français » avec une attitude ouverte et non autoritaire. Selon ses observations, certains expatriés français des autres départements montraient un comportement très autoritaire, donnant des directives unilatérales. En revanche, les modes de communication de son directeur français reposent sur une attitude « humble », usant de la sympathie, par une expression non verbale aux employés, la proximité affective. Toutes ces approches qu'il a adoptées ont été la base essentielle pour gagner le respect des collègues coréens, et construire une relation personnelle saine. Elle a assisté à une forte hiérarchie chez les Français, mais son approche reposant sur la proximité relationnelle et affective a fait de lui un leader 'exceptionnel' et non autoritaire. Ainsi, son approche admirée par ses collègues nous indique les qualités primordiales d'un leader que les Coréens attendent. Nous remarquons que leurs attentes sont très différentes des références culturelles des Français, qui attendent que le leader soit un facilitateur pour que l'expertise des membres de l'équipe puisse être bien mise en œuvre dans l'équipe pour atteindre leurs objectifs communs.

Les jeunes salariés coréens ont également répondu positivement à l'ouverture des Français ayant des rapports moins hiérarchisés. Ils ont été frappés par l'approche amicale et l'atmosphère détendue des expatriés français, basée sur la proximité personnelle.

« Il y avait des différences dans les relations avec les cadres français. Dans les entreprises coréennes, les nouveaux employés rencontrent rarement le directeur financier ou le PDG, et le patron ne sait pas qui est chaque employé, mais les

étrangers s'appellent par leur nom, afin qu'ils puissent s'appeler familièrement et avoir une conversation confortable. J'ai aimé ces points. Cela ressemblait à une entreprise coréenne, mais la relation avec les cadres fonctionnait dans une atmosphère plus familière. » (CA1, C2, jeune manager coréenne)

« Il y a quelque temps, un Français, président de l'ensemble du groupe en Asia, s'est rendu une fois en Corée et il a fait le tour de l'entreprise pour saluer tous les employés. » (CA1, C3, jeune manager coréenne)

« Les dirigeants américains sont un peu plus rigides dans leur travail, alors que les dirigeants français se sentent plus amicaux et saluent d'abord les employés. Il semble que le sentiment de distance que ressentent les employés est moindre. » (CA1, C6, jeune manager coréenne)

Selon les propos des jeunes collaboratrices coréennes, s'appeler par son nom, se saluer tous les matins, et même se donner des petits coups d'œil libèrent les jeunes salariés du poids de la hiérarchie qui leur pèse dans leur relation avec leur supérieur français. Ainsi, les éléments de communication non verbaux, tels que les gestes, servent également d'indicateur pour mesurer le poids de la hiérarchie pour les Coréens. En effet, il existe différentes façons de se saluer selon les habitudes et les références culturelles. En Corée, il existe différents niveaux de salutations, où l'angle et la longueur de l'inclinaison dépendent du degré de politesse requis. Les Coréens se saluent entre collègues en agitant la main ou avec un simple hochement de la tête, mais s'inclinent plus longtemps pour montrer un profond respect envers leurs supérieurs. Les salutations amicales des expatriés français sont perçues par les jeunes collègues coréens comme un indicateur d'un rapport moins hiérarchique, par rapport aux entreprises coréennes où tout le monde se lève et salue le patron à 90 degrés.

« Il y a un nouvel employé qui avait étudié au Canada et j'ai été très choqué de le voir accueilli et parlé au président français assis sur une chaise. Ces jours-ci, je pensais que les jeunes employés étaient vraiment différents et je me demandais si c'était une scène où je ne verrais jamais un nouvel employé s'asseoir et parler avec le président d'une entreprise coréenne. Normalement, tout le monde se lève et dit bonjour à 90 degrés. » (CA1, C3, jeune manager coréenne)

« Je pense qu'une des petites actions des expatriés français devient le centre d'une culture plus horizontale et encourage la communication au-delà du rang. Dans le même bâtiment, il y a une entreprise appelée H Industries, qui est un cas représentatif de la culture militaire traditionnelle. Quand les cadres sont arrivés, j'ai vu tout le monde se lever et dire bonjour, mais j'ai agité la main au patron pour lui dire bonjour. Ces éléments semblent inciter les employés à ressentir davantage l'atmosphère ouverte et la culture confortable de notre entreprise. » (CA1, C2, jeune manager coréenne)

« Dans le cas des précédents avants, je me souviens que lorsque les patrons coréens passaient devant le bureau, tout le monde se levait pour les saluer. Mais maintenant, même lorsque des cadres français passent, les employés se contentent de dire bonjour ou ne font pas beaucoup attention. La relation entre le patron et les employés est définitivement libre. » (CA1, C4, manager coréen)

Ce que les managers coréens apprécient dans les relations avec leurs supérieurs français, c'est qu'ils peuvent avoir des conversations plus confortables dans une relation plus horizontale que dans des relations avec des supérieurs coréens. Les Coréens ont tendance à rechercher des leaders qui se consacrent à motiver les équipes tout en reconnaissant le travail de leurs subordonnés, ce qui est cohérent avec le contexte français des qualités d'un bon leader. Cependant, la manière dont les Français construisent leur légitimité personnelle en tant que leader diffère du contexte culturel coréen. Pour les Français, les bons chefs sont censés agir en tant que fédérateur, organisant les équipes et permettant aux salariés de démontrer leur expertise dans leurs rôles respectifs. En revanche, le leader est attendu à jouer un rôle montrant un leadership fort et charismatique, en même temps qu'à avoir une affection humaine envers les collaborateurs basée sur des proximités dans les relations. Le leader idéal coréen s'inspire du gentleman « Kunja » (군자 ; 君子) défini dans le confucianisme qui a la sagesse et de l'intelligence, de l'endurance et de l'autocontrôle, et de servir d'exemple aux autres en montrant le droit chemin. Le terme « Kunja » fait référence à quelqu'un qui incarne les idéaux de la moralité, de la vertu et de l'intégrité, et guide les autres sur la voie de la vertu.

« Les expatriés français sont très talentueux et ont des personnalités matures. Ils possèdent une excellente expertise et maintiennent constamment un alignement avec le siège. Du point de vue des Coréens, nous leur faisons confiance car ils dirigent toujours l'équipe de manière fiable. Ils ont du leadership. J'ai la conviction que si

nous suivons la direction et qu'on croit au leader, nous pourrions atteindre les objectifs voulus. Je pense que leur leadership est quelque chose que l'on ne peut pas apprendre des autres entreprises. » (CA1, C3, manager coréen)

Comme l'a souligné un manager coréen, il a une grande confiance dans le leadership démontré par un expatrié français et croit qu'en le suivant, il peut atteindre ses objectifs. Le leader idéal auquel les Coréens aspirent est quelqu'un qui possède un leadership solide et guide le voyage tel un capitaine. Bien que les Coréens puissent construire des relations proches avec leurs supérieurs français en échangeant des salutations amicales, cela ne signifie pas qu'ils ont une relation horizontale pouvant transcender les différences d'âge comme le supposent les Français. De plus, même si les Coréens attendent une communication fluide avec leurs dirigeants, l'image qu'ils sont font d'un bon leader ne correspond pas à celle que se font les Français, qui attachent plus d'importance au rôle fédérateur de leur dirigeant.

Tableau 7. 7. Interprétations des Coréens sur les rapports hiérarchiques

Catégories	Thèmes récurrents sur la hiérarchie coréenne	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Écarts générationnels
Hiérarchie	Les interprétations des Coréens sur la hiérarchie des expatriés français	Un ordre hiérarchique fort est présent chez les Français ; le ton autoritaire, l'attitude coercitive et l'obéissance aux supérieurs sont observés également du côté français. Les Français jouissent de leur autorité, imprégnée d'un ordre conservateur et hiérarchique coréen.			
	Attentes vis à vis d'un leader	Les Coréens attendent des expatriés français qu'ils fassent preuve de leadership plutôt que de laisser d'une manière unilatérale tout le travail à ses subordonnés.	Il est attendu du leader qu'il/elle joue un rôle montrant un leadership fort et charismatique, en même temps qu'à avoir une affection personnelle envers les collaborateurs basée sur des relations personnelles proches	Les Français attendent que leur leader joue le rôle de facilitateur afin de permettre une mise en œuvre efficace de l'expertise des membres de l'équipe, dans le but d'atteindre les objectifs communs de l'équipe.	Les jeunes salariés coréens considèrent également l'approche amicale et l'atmosphère détendue des expatriés français, basées sur la proximité personnelle, comme des qualités exceptionnelles d'un bon leader.
		Certains expatriés français sont exceptionnels ; les modes de communication reposent sur une attitude « humble », usant de la sympathie, par une expression non verbale aux employés, la proximité affective.	Le leader idéal coréen s'inspire du gentleman « Kunja » (군자 ; 君子) défini dans le confucianisme, qui a la sagesse et de l'intelligence, de l'endurance et de l'autocontrôle, et de servir d'exemple aux autres en montrant le droit chemin.	Ces expatriés s'efforcent de faire preuve d'ouverture et d'écoute pour ne pas apparaître comme arrogants	

7.2.2. Rapports des Coréens à l'âge

Dans le contexte coréen, on accorde une importance au respect et à la courtoisie envers les aînés. Lorsqu'un jeune directeur français prend ses fonctions de représentant d'une filiale coréenne, un conflit de valeurs peut survenir dans sa relation hiérarchique avec ses subordonnés coréens, qui peuvent être plus âgés que lui : en effet, le système de valeur d'un français n'implique pas tant d'importance à la relation envers les aînés au travail. Un conflit se crée entre le désir des cadres coréens d'être respectés en tant qu'experts seniors, ayant longtemps travaillé sur le terrain, et la légitimité de respecter l'autorité de leur jeune supérieur français, lié à son âge peu avancé.

« Quand je suis arrivée, il y a mal à l'aise de travailler avec leur jeune patron... Par exemple, lorsque le patron appelle les a eus de nombreuses situations dans lesquelles j'ai été mise dans une position très embarrassante au milieu parce que le patron était trop jeune et les cadres coréens étaient beaucoup plus âgés que lui... Il y avait des cadres coréens entre le milieu et la fin de la cinquantaine, et bien qu'ils n'aient pas directement révélé leur inconfort, ils semblent s'être sentis cadres et envoient un message pour venir, les cadres me demandent « pourquoi je dois venir ? » Je ne pouvais pas dire au patron qu'ils ne voulaient pas venir, et c'était très difficile au début. Parfois, j'essaye de les persuader, « pourquoi ne venez-vous pas, le patron vous cherche de toute urgence » ... Puis ils viennent parfois chez le patron en se plaignant tout seuls... J'en parle à mon patron maintenant et je lui dis qu'en fait ils ne voulaient pas venir (rires) ... Je ne sais pas, ils doivent être occupés, alors vous devriez aller les voir », dis-je au patron, puis le patron s'en est allé lui-même pour les voir. » (HA6, H2, jeune manager coréenne)

« En fait, c'est la première fois qu'il assume le poste de président dans cette entreprise. En conséquence, il y a des cadres coréens qui pensent que le président doit être plus expérimenté et plus âgé, ayant connu beaucoup de tentatives et d'échecs. Parce que les cadres coréens occupent des postes de direction depuis longtemps, mais un jeune étranger arrive en tant que président, les cadres coréens pensent qu'il n'est pas légitime, ni en mesure de bien connaître les tâches. Certains cadres me disent : « Allez le dire au patron. Commencez par une étude de marché coréen. » (HA6, H2, jeune manager coréenne)

Dans les propos d'une manager coréenne révélés dans cette anecdote, nous constatons que les Coréens ont cette croyance forte que l'expérience permet d'acquérir la sagesse. L'âge reste toujours un critère important pour les Coréens pour construire leur légitimité en tant que leader. En effet, les appellations en fonction de l'âge sont rigoureusement appliquées dans la culture coréenne, non seulement sur le lieu de travail, mais également dans les relations personnelles, amicales et familiales. Afin de s'adresser de manière polie à son interlocuteur, il est important de connaître les différentes appellations honorifiques en fonction de la situation dans laquelle on se trouve. En Corée, les appellations honorifiques sont utilisées pour désigner les personnes en relation étroite, en fonction de l'âge. Ils sont utilisés pour exprimer la proximité personnelle et servent en même temps à définir la hiérarchie par âge au sein de la relation. Dans le cadre du travail, lorsque des relations proches ont été établies, les collègues peuvent être également désignés par ces appellations.

Tableau 7. 8. Appellations coréennes pour les approches dans une relation personnelle en fonction de l'âge

Appellations coréennes	Définitions
Hyung (형)	signifie « frère aîné » et est utilisé par les garçons pour s'adresser à un autre garçon proche et plus âgé que lui
Unni (언니)	signifie « sœur aînée » ou « sœur » en coréen. Il s'agit d'un terme honorifique utilisé pour désigner une femme âgée proche.
Oppa(오빠)	signifie « grand frère » et est utilisé par les filles pour s'adresser à un ami proche, un grand frère ou même son petit ami plus âgé qu'elle
Nuna(누나)	signifie « grande sœur » et est utilisé par les garçons pour désigner ou s'adresser à une amie plus ou moins proche plus âgée qu'eux.
Dong-saeng(동생)	signifie « petit frère » ou « petite sœur » et est utilisé pour désigner une personne plus jeune

Sur le lieu de travail ou à l'école, les titres plus formels qui remplacent ces appellations, quel que soit le sexe, sont les notions de « Seonbae » (선배) et de « Hubae » (후배) en coréen. « Seonbae » est un terme similaire au concept de « Senpai » en japonais, qui désigne généralement une personne plus âgée ou plus expérimentée dans un domaine spécifique. Un « Seonbae » est souvent considéré comme un mentor ou une figure de référence à qui l'on peut demander conseil ou guidance. De même, « Hubae » se traduit par « cadet » ou « junior ». Pour exprimer un respect accru envers cette personne, on peut ajouter le suffixe honorifique « Nim » (님) après le terme « Seonbae ». Cependant, contrairement aux « Seonbae », le suffixe honorifique « Nim » n'est généralement pas ajouté au titre des « Hubae ». Les normes

relationnelles des Coréens liées à l'âge sont profondément ancrées dans leur conscience, tout comme la diversité des titres en fonction de l'âge.

« Notre entreprise dispose d'un programme de mentorat d'une semaine pour aider les nouveaux employés, mais cela ne couvre que les aspects généraux de la vie professionnelle et de l'entreprise. Dans l'entreprise où travaillent mes amis, les mentors offrent un soutien détaillé tout au long de l'année jusqu'à ce que les nouveaux employés maîtrisent leur poste. Notre entreprise doit également améliorer cet aspect. » (EA3, E5, jeune manager franco-coréen)

« Habituellement, dans les entreprises coréennes, lorsqu'on rejoint une entreprise, on dispose d'un mentor qui nous aide parfois lorsque nous rencontrons des difficultés au travail. Cependant, je n'ai pas de mentor direct. Donc, lorsque j'ai besoin d'aide, je dois la demander au chef d'équipe, ce qui peut être gênant. » (JA8, J4, jeune salariée coréenne)

Les propos tenus par deux jeunes collègues coréens exprimant leurs regrets face au manque de mentors nous révèlent la conception des relations et des rôles avec les aînés, qui se traduit par « Seonbae », dans le monde du travail que les Coréens valorisent. Les Français remettent en cause le système hiérarchique coréen fondé sur l'âge et cherchent à améliorer les pratiques en introduisant une simplification du système de titres. Même si les titres des postes ont été simplifiés, la hiérarchie basée sur l'âge persiste toujours dans la conscience des Coréens. Malgré l'évolution des valeurs de la société coréenne avec le changement de générations, les rapports hiérarchiques liés à l'âge, solidement enracinés dans l'esprit des Coréens, semblent résister au changement et à l'adaptation à cette nouvelle dynamique.

Tableau 7. 9. Interprétations des Coréens sur les rapports à l'âge

Catégories	Thèmes récurrents sur la hiérarchie coréenne	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Écarts générationnels
Hiérarchie	Rapports à l'âge	<p>Les cadres coréens qui travaillent dans le domaine depuis longtemps ont une volonté d'être respectés en tant qu'experts de haut rang.</p>	<p>Les Coréens considèrent que l'expérience permet d'acquérir la sagesse et l'expertise. L'âge reste un critère important pour construire leur légitimité en tant que leader.</p>	<p>Le système de valeur d'un Français n'implique pas tant d'importance à la relation envers les aînés au travail, la compétence est première, indépendamment de l'âge.</p>	<p>Face aux regrets exprimés par les jeunes collègues coréens concernant le manque de mentor, une conception des relations avec les aînés se révèle, se traduisant par « Seonbae » (선배), dans le monde du travail.</p>
			<p>Les appellations honorifiques sont utilisées pour désigner les personnes en relation étroite, en fonction de l'âge, même dans le lieu de travail. Le titre plus formel, « Seonbae » (선배) désigne généralement une personne plus âgée ou plus expérimentée dans un domaine spécifique. Cela est souvent considéré comme un mentor ou une figure de référence à qui l'on peut demander conseil ou guidance.</p>	<p>S'ils ont confiance dans la compétence de leurs collaborateurs, les Français considèrent qu'ils ne convient pas de les « prendre par la main » pour ne pas les infantiliser et répondent donc peu à l'attente de guidance des plus jeunes.</p>	

7.2.3. Dissolution de la culture hiérarchique rigide coréenne

L'ordre tacite imposé par la hiérarchie forte s'est perpétué dans le monde du travail coréen, mais la jeune génération remet en question les normes existantes dans les entreprises. À travers le concept de « Kkondae » (꼰대), nous essayons d'explorer le changement dans la perception de la hiérarchie des Coréens et la différence d'interprétation entre les générations.

L'évolution des comportements, des idées et des contextes sociaux peut influencer la création de nouveaux mots (Sablayrolles, 2016). L'étymologie exacte ou le point de départ du terme « Kkondae » est inconnu, mais à un moment donné, le nouveau terme, « Kkondae » a été largement utilisé, représentant un conflit intergénérationnel dans la société coréenne. D'une façon générale, « Kkondae » est un terme désignant des personnes plutôt âgées qui n'acceptent pas de changer leurs habitudes ou leur état d'esprit.

« J'ai entendu le mot « Kkondae », mais pas dans le milieu professionnel. Plutôt dans la vie, dans l'ascenseur par exemple, il y a un vieux monsieur qui a poussé mes collègues et ma collègue m'a expliqué et elle m'a dit, ah voilà ! C'est ça le « Kkonde ». J'ai ensuite compris que c'est quand une personne est butée et qu'elle veut qu'on suive ses règles. » (JA8, J2, jeune manager française)

Aujourd'hui ce thème s'est étendu au milieu professionnel, stigmatisant le comportement conservateur des anciennes générations. L'une des caractéristiques importantes du « Kkondae » concerne le processus de pensée reposant sur l'égoïsme plutôt que sur la considération et l'empathie envers les autres (Jiyoon Lee et al. 2021). Cette rigidité cognitive est connue pour être associée à l'incapacité de tolérer l'incertitude, c'est-à-dire le désir de contrôler la situation et les traits de personnalité autoritaires. Ce manque d'empathie est conforme à une caractéristique importante qui définit le « Kkondae », qui ne peut pas comprendre les histoires des autres et ne fait que diffuser ses propres arguments. Dans notre étude, l'usage répété de ce terme lors des entretiens a qualifié les conflits intergénérationnels au travail, critiquant l'ordre hiérarchique fort et les attitudes condescendantes des dirigeants coréens. Le mécontentement se traduit donc par une utilisation fréquente du mot « Kkondae ».

« Il y a un fort sens de la hiérarchie qui valorise le rang. Il y a beaucoup de choses comme « Kkondae ». Pour la culture d'entreprise étrangère, seuls les cadres étaient des étrangers. L'atmosphère et l'environnement dans lesquels je travaille

habituellement étaient proches de la culture d'entreprise coréenne. » (JA8, J4, jeune salariée coréenne)

« J'ai entendu dire que les jeunes travaillaient souvent de manière très égocentrique plutôt que de partager également des informations. En fait, notre génération est également très prudente lorsqu'elle parle aux générations M et Z. Parce que si vous dites quelque chose de mal, vous serez appelé « Kkondae », donc nous mettons également beaucoup d'efforts dans la communication. » (CA1, C4, manager coréen)

L'analyse du contexte dans lequel le concept de « Kkondae » est utilisé dans nos entretiens montre qu'il renvoie à une tendance à s'appuyer sur le rang au sein d'une structure hiérarchique et à une attitude critique envers les jeunes employés ne travaillant pas avec dévouement. En effet, le concept de « Kkondae » est souvent mobilisé pour critiquer l'incompétence de celui qui est campé sur ses positions, persuadé d'avoir raison (Seongjoon Kim et al. 2021). Toutefois, comme indiqué dans nos interviews, ce concept sert également de norme aux managers pour s'autocensurer afin de ne pas être accusé d'une attitude condescendante de la part des jeunes collègues coréens.

La différence d'approche entre les générations révélée avec le concept de « Kkondae » est que du point de vue des cadres coréens, la jeune génération est égocentrique, ne veut pas assumer des tâches difficiles et, surtout, agit selon ses propres pensées sans faire attention aux sentiments de ses supérieurs ne faisant pas de « Nunchi » (눈치)²⁵. Selon les cadres coréens, la jeune génération ne tolère plus les ordres coercitifs ni l'obéissance aveugle qui caractérisent un ordre hiérarchique rigide. Les règles tacites imposées par la hiérarchie ne sont plus considérées comme des normes souhaitables à suivre par les jeunes. Les facteurs qui conduisent à être qualifié de « Kkondae » marquent à la fois un changement dans la façon de travailler et dans la façon de communiquer entre les générations. La logique de hiérarchie, qui était l'axe du fonctionnement des entreprises, n'a plus le même poids pour les jeunes collègues coréens.

« Même si je suis jeune, je ressens beaucoup de différences lorsque je vois de nouveaux employés. Il y a des moments où je me rends compte que je suis devenue moi-même comme une personne « Kkondae » sans le savoir. De nos jours, les jeunes

25 Cette notion fait référence à la capacité de lire l'atmosphère et de comprendre les sentiments non exprimés des autres.

employés disent ce qu'ils veulent directement, alors que nous avons plus tendance à demander de manière plus détournée. Pour ce qui est de mon cas, j'en suis très consciente, et je me demande si je peux y réfléchir une fois de plus et en parler, mais j'approche les dirigeants étrangers avec précaution. En revanche, les jeunes expriment clairement leurs intentions et doivent clairement comprendre le but du travail et pourquoi il doit être fait. » (CA1, C6, jeune manager coréenne)

« Je me sens très conservatrice quand je suis avec les jeunes. Ça me donne l'impression de me comporter comme une « Kkondae » ... J'ai essayé de travailler plus dur que mon patron ne me l'avait demandé. Ces jours-ci, les jeunes salariés n'ont pas envie de travailler dur, mais ils sont très différents. Ils pensent que leur temps est précieux, et ils ne se soucient pas des opinions de leurs patrons, les jeunes ne font pas de Nun-chi mais c'est le temps qui leur est précieux. C'est différent car à leur âge, je me souciais des sentiments du patron. » (CA1, C3, jeune manager coréenne)

« Je pense que je suis un « Kkon-dae ». Je ne parle pas beaucoup avec les jeunes employés. En effet, les jeunes employés détestent les managers et pensent que les managers demandent beaucoup de travail. Mais j'estime que les managers donnent des instructions sur ce dont ils devraient être responsables, et comme ils sont réunis pour faire leur travail, je pense qu'ils devraient faire ce qu'ils ont à faire. » (EA3, E5, jeune manager franco-coréen)

Le concept de « Kkondae » ne fait pas uniquement référence aux personnes âgées. C'est un terme qui peut être utilisé quel que soit l'âge ou l'origine. Même les jeunes salariés se demandent parfois s'ils sont « Kkondae » quand ils se sentent gênés parce que leurs pairs ou leurs collègues plus jeunes agissent différemment d'eux. Cela montre que quelle que soit la génération, le mot « Kkondae » est utilisé comme terme pour englober tous les comportements qui tentent de s'en tenir aux habitudes du passé ou qui ont du mal à accepter de nouvelles façons de travailler différentes des valeurs existantes. Ainsi, ce concept peut également être appliqué à des relations avec des Français.

« Une fois que mon patron français est sorti de son bureau pour rentrer chez lui, d'autres employés coréens avaient déjà quitté le travail et personne n'était là. Puis il a dit que « les Coréens ne rentrent pas chez eux avant le départ de leur patron »

et que « Pourquoi est-ce que tout le monde est parti avant moi ? » Mais maintenant ce n'est pas exactement le cas. ... Les employés coréens qui ont entendu les paroles du patron plus tard ont dit qu'ils avaient été surpris. Ils ont dit : « Est-il un « Kkondae » français ? » ...Mais les jeunes générations ne font pas d'heures supplémentaires à moins qu'elles n'en aient besoin, et quand j'ai fini de travailler, je rentre chez moi avant que mon patron ne parte. C'était probablement dans les années 80-90 ... Mais maintenant, c'est différent, si les expatriés viennent en Corée avec l'image de cette époque, je pense qu'ils s'y heurteront beaucoup. Pascal semble avoir des frictions avec le personnel car sa vision est toujours enracinée dans l'ancienne image du passé coréen. » (EA3, E8, jeune manager coréenne)

Par les propos d'une jeune collègue coréenne, il est notable que le directeur français a ses propres interprétations des rapports au travail en Corée ; pour lui, les employés restent par devoir au travail jusqu'au départ de leur supérieur. Cela a cependant évolué, tous les Coréens ne partagent pas cet esprit. Elle utilise la notion de « Kkondae » pour faire référence au jugement du directeur français, dont la vision demeure ancrée dans le mode de travail patriarcal et désuet. En Corée, de nombreuses études sont menées pour analyser le contexte au sein des organisations du concept de « Kkondae », et la fréquence de son usage. Certains chercheurs insistent que le « Kkondae » est le produit d'un changement significatif du collectivisme traditionnel vers l'individualisme au travail (Sungjun Kim et al., 2021). Ainsi, ce discours peut aussi avoir émergé à la suite du renforcement de la méritocratie au travail (Jaekyung Lee, 2018). Ce concept implique un sentiment de privation relative de la part de la jeune génération, en regardant les avantages et les libertés relatives dont jouissent les générations plus âgées qui ont gravi l'échelle de promotion conçue en fonction de l'âge et de l'ancienneté (Jaekyung Lee, 2018).

À travers le contexte dans lequel ce concept a été utilisé dans les études et lors de nos entretiens, nous pouvons mieux comprendre le bouleversement des ordres hiérarchiques coréens au travail, révélant l'écart entre les valeurs auxquelles chaque génération aspire dans le contexte coréen. La perception généralisée selon laquelle les Coréens sont toujours dominés par un fort sens de la hiérarchie nous empêche de voir la tendance actuelle sur les interprétations des rapports au travail.

Tableau 7. 10. Interprétations des Coréens sur la dissolution de la culture hiérarchique rigide coréenne

Catégories	Thèmes récurrents sur la hiérarchie coréenne	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Écarts générationnels
Hiérarchie	Dissolution de la culture hiérarchique rigide coréenne	<p>Le concept de Kkondae est souvent mobilisé pour critiquer l'incompétence de celui qui est campé sur ses positions, persuadé d'avoir raison.</p>	<p>Ce concept est né pour stigmatiser et critiquer le comportement conservateur de l'ancienne génération en raison de l'évolution des valeurs de la jeune génération. L'une des caractéristiques importantes du « Kkondae » concerne le processus de pensée reposant sur l'égoïsme plutôt que sur la considération et l'empathie envers les autres, ainsi que le désir de contrôler la situation et les traits de personnalité autoritaires.</p>		<p>Selon les cadres coréens, la jeune génération ne tolère plus les ordres coercitifs ni l'obéissance aveugle qui caractérisent un ordre hiérarchique rigide. Les règles tacites imposées par la hiérarchie ne sont plus considérées comme des normes souhaitables à suivre par les jeunes collègues coréens.</p>
		<p>Le concept de « Kkondae(꼰대) » ne fait pas uniquement référence aux personnes âgées. Le terme est parfois utilisé par les jeunes pour désigner leur comportement conservateur, et il est également utilisé pour décrire le comportement obstiné des Français par les collègues coréens.</p>	<p>Le mot « Kkondae » est utilisé comme terme pour englober tous les comportements qui tentent de s'en tenir aux habitudes du passé ou qui ont du mal à accepter de nouvelles façons de travailler différentes des valeurs existantes.</p>	<p>Les expatriés qui perçoivent les changements d'attente des nouvelles générations ne perçoivent pas pour autant que les jeunes collègues coréens interprètent leur manque de proximité personnelle et la défense forte de leur conviction par le même terme de Klondae qui s'applique à</p>	

Catégories	Thèmes récurrents sur la hiérarchie coréenne	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Écarts générationnels
				l'ancienne. génération coréenne.	

7.2.4. Organisation verticale vs horizontale

Rompre la structure verticale rigide à la coréenne est la question plus prégnante qui occupe l'esprit des expatriés français. Afin d'aplanir la structure hiérarchique, de nouvelles pratiques ont été mises en place au sein des entreprises. La culture d'entreprise française est évaluée par les Coréens comme étant moins conservatrice et hiérarchique que les entreprises coréennes. Les jeunes collègues coréens ont également souvent mentionné qu'ils avaient rejoint une filiale française parce qu'ils attendaient une culture organisationnelle plus horizontale. Or, la compréhension de la culture horizontale à laquelle aspirent les Coréens nécessite une réflexion sur les valeurs qui sous-tendent ce concept dans le contexte coréen. En analysant les références à la culture horizontale évoquées dans les entretiens, nous identifions les composantes déterminantes d'une organisation horizontale et les pratiques qui s'alignent sur les valeurs fondamentales coréennes.

Lorsque nous avons demandé aux jeunes collègues coréens : « Quels changements signifient une atmosphère horizontale et libre ? », les réponses que nous avons reçues étaient comme suit :

« Une nouvelle équipe a été constituée au siège social, mais il y a des cas où elle n'est composée que de jeunes. Ils partagent librement leurs réflexions et ont une culture organisationnelle qui n'est pas fortement liée à la forme ou au cadre. » (CA1, C6, jeune manager coréenne)

« Notre équipe est d'une culture particulièrement horizontale. Sauf pour ceux qui rendent compte directement, je n'ai aucune difficulté. Il est relativement rare que les supérieurs au sein de l'entreprise confient unilatéralement le travail à leurs employés. » (DA2, D5, jeune manager coréenne)

« Même parmi les employés, il peut y avoir un ordre hiérarchique entre les membres de l'équipe, mais notre équipe n'a pas de hiérarchie de relations senior et junior

entre les employés. Bien sûr, il y a un ordre hiérarchique avec les supérieurs, mais dans la relation avec les cadres on peut exprimer plus librement notre pensée. »
(CA1, C3, jeune manager coréenne)

Selon les propos des interviewés coréens, la culture horizontale consiste avant tout à soigner la communication pour faciliter les échanges libres au travail. Contrairement à une organisation verticale où les instructions unilatérales des supérieurs doivent être suivies, une culture horizontale se caractérise par l'expression de sa propre voix sans être rattachée à des formalités et un ordre hiérarchique. Chacun peut oser suggérer de nouvelles idées à la direction, qui peuvent être prise en considération dans la prise de décision.

Ainsi, au niveau des pratiques, la simplification du système des titres, comme l'ont tenté les expatriés français, est évaluée comme une pratique efficace ayant permis de gagner en souplesse dans les relations avec les supérieurs. Certains collègues citent également les horaires de travail flexibles, une liberté de choix quant à rester ou non après le travail, en présence du directeur, comme des éléments déterminants définissant une organisation horizontale. Les désirs réprimés par les règles tacites imposées par l'ordre hiérarchique apparaissent ainsi comme des normes facilitant l'horizontalité dans l'entreprise.

« Ces dernières années, la culture d'entreprise a beaucoup évolué horizontalement. Au début, il y avait beaucoup d'ambiance de l'entreprise coréenne avant la fusion, donc notre société avait une culture d'entreprise très conservatrice, et maintenant le siège français détient 100% de l'entreprise ...Nous visons une atmosphère horizontale, comme l'unification du titre dans les salutations. Tout le monde s'appelle avec le suffixe « Nim »(님). » (CA1, C2, jeune manager coréenne)

« Lorsque j'ai rejoint l'entreprise, j'avais l'impression que l'entreprise était conservatrice. Pour la première fois, je me suis mise au travail vers 8h50 car l'heure de début était 9h00. Cependant, le responsable qui était là à ce moment-là est venu au bureau vers 8h30 et m'a demandé de venir au bureau avant 8h30...mais, notre entreprise a maintenant des horaires de travail libres... » (JA8, J4, jeune salarié coréenne)

« Tout d'abord, l'atmosphère est libre, et il n'y a pas de règles qui disent que vous devez rester sur place jusqu'à ce que le patron parte. Le patron est sorti une fois de

la salle à 18 h 15 parce que la réunion était trop tardive, mais il n'y avait pas d'employé. Le patron français en parle avec le sourire. » (EA3, E8, jeune manager coréenne)

En outre, l'attitude du directeur est citée comme un facteur favorisant les échanges libres avec les employés. Les collègues coréens ont été très frappés par le fait que le directeur français ait accompagné les employés à la fin de l'entretien, et la tentative du directeur français de « négocier » avec les employés pendant la réunion leur a semblé une approche très exceptionnelle. Pour les Coréens, ces comportements représentent un élément fort et unique auquel ils ne sont pas habitués dans la culture hiérarchique rigide.

« Je pense que le patron français est bien meilleur que les patrons coréens. Quand j'ai vu la réunion, j'ai pensé que les patrons coréens ne donnaient que des ordres, mais notre patron essaie de négocier avec les employés et pose beaucoup de questions aux employés au milieu de la réunion. Dans une entreprise coréenne, j'ai entendu dire que lorsqu'un patron pose une question à un employé, c'est devenu un prétexte pour gronder ou embarrasser les employés : « Tu n'es pas prêt pour ça aussi ? ». J'ai entendu dire qu'ils parlaient de transformer une réprimande sous forme de question. » (JA8, J4, jeune salarié coréenne)

« Il y a une petite anecdote, j'ai senti que l'ambiance de l'entreprise était un peu différente lorsque je suis venue à l'entretien. L'entretien n'était pas comme une interview classique, l'atmosphère était libre. Après l'interview, je suis partie, mais j'ai été émue de voir le patron m'accompagner jusqu'à l'ascenseur. » (EA3, E8, jeune manager coréenne)

« En fait, presque tous nos départements sont composés d'hommes. Par conséquent, les employés disent que notre département a une culture organisationnelle de type militaire. Certes, l'ambiance est plus libre par rapport aux entreprises coréennes, mais après l'arrivée d'une femme directrice générale, beaucoup de choses ont changé. Auparavant, c'était une atmosphère verticale, mais maintenant nous favorisons une culture horizontale, et la directrice générale encourage à créer une atmosphère plus libre. Auparavant, lors de la visite du directeur, tous les employés se levaient et les saluaient, mais maintenant, cela semble être une atmosphère détendue avec un sourire et une tasse de café. Cette culture a été maximisée avec

l'arrivée d'une femme directrice générale, mais je pense que la culture d'entreprise en Corée a beaucoup changé ces dernières années. Le directeur général a accéléré ce changement en surfant sur l'atmosphère de l'époque. » (CA1, C8, jeune manager coréen)

Tous ces facteurs culturels que nous avons examinés se rattachent à la conception fondamentale de l'horizontalité dans le contexte coréen. Bien que le respect des aînés et des supérieurs soit mis en avant dans les valeurs traditionnelles, la capacité à communiquer et à partager ses opinions dans une atmosphère confortable, ainsi que l'autonomie garantie au travail, sont considérés comme des éléments caractéristiques d'une culture horizontale chez les Coréens. De même, la politesse et les gestes d'attention des supérieurs envers leurs subordonnés lors de leur départ témoignent d'une reconnaissance et d'un respect mutuel, caractéristiques d'une culture plus horizontale pour les Coréens. Cependant, en analysant les attentes et les interprétations des Coréens sur la culture horizontale, nous avons remarqué l'absence de références spécifiques liées au travail telles que la distribution de l'autorité, le respect de l'expertise mais aussi la délégation des responsabilités. Les collègues coréens ramènent cette notion d'horizontalité autour de relations harmonieuses avec leur chef, à travers des comportements respectueux qui s'appliquent de manière réciproque. Cette notion diffère du concept d'horizontalité tel que défini du point de vue des Français, qui mettent en valeur le respect de l'autonomie et de l'honneur de l'individu, fondé sur l'expertise individuelle dans une sphère égalitaire.

Tableau 7. 11. Interprétations des Coréens sur l'organisation horizontales

Catégories	Thèmes récurrents sur la hiérarchie coréenne	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Écarts générationnels
Hiérarchie	Organisation verticale vs horizontale	<p>La culture horizontale consiste avant tout à soigner la communication pour faciliter les échanges libres au travail. Contrairement à une organisation verticale où les instructions unilatérales des supérieurs doivent être suivies, une culture horizontale se caractérise par l'expression de sa propre voix sans être rattachée à des formalités et un ordre hiérarchique.</p>	<p>Le modèle traditionnel coréen repose sur une structure verticale et un ordre hiérarchique, mais il existe une volonté croissante de transformer les relations sur le lieu de travail vers une approche plus horizontale.</p>		<p>Les jeunes collègues coréens aspirent également à une culture organisationnelle plus horizontale, où les relations avec leurs supérieurs sont basées sur le respect mutuel et la collaboration plutôt que sur une stricte hiérarchie verticale.</p>
		<p>Certains collègues coréens citent les horaires de travail flexibles, une liberté de choix quant à rester ou non après le travail, en présence du directeur, comme des éléments déterminants définissant une organisation horizontale. De plus, l'attitude du directeur français ouverte est citée comme un facteur favorisant la culture horizontale, et les échanges libres avec les employés.</p>	<p>Cette notion d'horizontalité implique des relations harmonieuses avec les supérieurs, caractérisées par des comportements respectueux chez les Coréens. Cette notion n'est pas abordée à travers des références spécifiques liées au travail, comme la répartition des pouvoirs, l'autonomie dans la gestion du travail et le respect de l'expertise.</p>	<p>Le concept d'horizontalité met en valeur le respect de l'autonomie et de l'honneur de l'individu, reposant sur l'expertise individuelle.</p>	

7.2.5. Valeur du titre du poste

L'importance du rang donné par les Coréens est perçue par les Français comme les fondements de l'ordre hiérarchique autoritaire coréen, qui entrave la communication et le bon fonctionnement des entreprises. Pour se libérer du modèle hiérarchique coréen, certaines filiales françaises de notre échantillon ont mis en place une nouvelle pratique visant à simplifier le système d'appellation. Le suffixe « Nim » (님) a été utilisé à la place de divers titres subdivisés hiérarchiquement.

« Nous visons une atmosphère horizontale, comme l'unification du titre dans les salutations. Tout le monde s'appelle avec le suffixe « Nim ». Le patron, qui était également le chef d'équipe, est appelé également « Nim ». (CA1, C2, jeune manager coréenne)

Cette nouvelle pratique vise à favoriser la communication horizontale au sein de l'organisation, mais les entreprises se sont heurtées principalement à la résistance des employés de l'ancienne génération, habitués au système d'appellation existant. Les Coréens étaient sceptiques quant au fait que la culture organisationnelle pourrait immédiatement changer en brisant le système d'appellation par les titres.

« L'équipe RH a changé le système d'évaluation et a également changé le système pour les titres qui étaient utilisés dans le passé, mais ces sujets-là ont provoqué un ressentiment parmi les employés coréens. En particulier, il y avait beaucoup d'antipathie de la part des clients sur l'unification du système de titres dans la succursale. Ils résistaient aux changements. J'ai l'impression que les employés sont un peu mal préparés à l'évolution de la culture d'entreprise. Cependant, les expatriés ne comprennent pas ces difficultés. Parce qu'ils ont la culture de s'appeler par leur nom, peu importe leur âge ou leur jeunesse, ils ne pensent pas qu'unifier le titre soit un changement aussi important que les employés coréens. » (CA1, C8, jeune manager coréenne)

« Le nouveau système, ça ne marche pas bien ... Ce n'est pas facile d'appeler un jour le patron et le directeur général par leur nom. En particulier, la Corée est une culture qui valorise le respect des supérieurs. Ce n'était pas facile de les appeler par leurs noms comme ça en un jour. » (CA1, C4, manager coréen)

« La raison pour laquelle nous avons introduit ce système était de promouvoir la communication, mais pendant des échanges, la plupart des Coréens ont pensé revenir au système de titres précédents, qui utilisait le titre coréen. Cependant, même si les dirigeants étrangers ont reçu les opinions des employés, le système de titres a été unifié en tenant compte de la direction que l'entreprise devait prendre. De nombreuses personnes pessimistes disent que la culture horizontale ne se produit pas simplement en changeant le titre. Néanmoins, il progresse petit à petit plus que prévu. » (CA1, C7, manager coréen)

L'introduction d'un nouveau système par la direction française ne doit pas être perçue comme un changement simple et évident pour les collègues coréens. Dans leur culture, les codes de courtoisie et les coutumes de respect des aînés s'appliquent de manière bien plus complexe. Plus que ne le pensent les Français, le changement de titre est un bouleversement dans la vie quotidienne des Coréens. Ce changement génère une certaine souffrance morale, qui crée à la fois un malaise à la génération plus âgée, habituée aux coutumes existantes, mais aussi à la jeune génération coréenne.

En effet, dans le système existant, lorsqu'un jeune employé s'adressait à son patron par son titre, cela impliquait une notion de respect et de politesse, car le titre reposait sur une relation hiérarchique. Cependant, l'utilisation des prénoms lorsqu'un jeune s'adresse à son supérieur, en supprimant les titres, peut être perçu comme irrespectueux envers le patron par les jeunes employés. Cela entraîne une forme de résistance à ce changement, tant l'habitude et le respect à travers le titre font partie des codes depuis plusieurs générations. Ainsi les employés coréens persistent à utiliser le nom des postes coréens, tant leur logique de rang fait partie de leur conscience, et ne peut être changée.

« Il existe un système de titre interne, mais nous ne souhaitons pas l'utiliser en interne. Cependant, une telle culture hiérarchique existe toujours. Et nous utilisons le titre à l'extérieur au besoin. Cependant, de nombreux employés utilisent encore le titre coréen en interne. J'essaie d'appeler les employés sans les appeler par leurs titres, mais ça semble parfois impoli avec les personnes qui utilisent leurs titres. » (IA7, I2, manager coréenne)

« L'entreprise n'utilise pas officiellement de système de titres. Cependant, il semble qu'il y ait encore de nombreux employés coréens qui apprécient les titres coréens. La raison est probablement liée au fait qu'il n'y ait pas de nouveaux employés, et ils pensent que lorsque les employés les appellent par leur titre, ils se sentent plus respectés. Les noms des postes coréens sont toujours utilisés par tous les employés coréens. Il y a eu une campagne interne massive pour cesser d'utiliser les titres, et en fait même les employés qui dirigeaient la campagne voulaient être appelés par le titre. C'est contradictoire... C'est la partie que je ne comprends pas bien. Cela n'est donc pas vraiment encore établi, même si l'entreprise encourage les employés à éviter d'utiliser les titres. » (EA3, E4, jeune manager franco-coréenne)

Ainsi, lorsque les relations sont extraites d'un environnement entièrement coréen en utilisant des noms anglais, la mise à plat des statuts est plus facile à accepter. La langue agit comme un reflet des normes sociales et des valeurs culturelles, et le changement de titre peut entraîner un changement de perception. Cependant, dans une situation où les individus coréens ne se connaissent pas bien, cela peut être perçu comme malaisant. Par exemple, dans des bureaux implantés loin du centre, cela est mal perçu, spécifiquement lorsque les personnes ne se connaissent pas bien et ne connaissent pas ces codes occidentaux. Cela souligne l'importance que le mode de communication repose sur des normes tacitement reconnues par tous les participants à une interaction, sans quoi cela peut susciter des résistances.

« Notre équipe l'utilise bien. C'est une équipe qui a créé un système et l'a annoncé, donc nous en faisons activement la promotion. Si vous appelez des personnes qui utilisent des noms anglais, vous pouvez les appeler plus confortablement. Cependant, il y a des difficultés lorsqu'il est nécessaire d'appeler les cadres d'autres départements qui ne connaissent pas leurs visages, par des noms coréens. » (CA1, C2, jeune manager coréenne)

Cela va aussi plus loin, certains membres de la nouvelle génération trouvant un signe de reconnaissance à travers le titre. Ce désir des employés à conserver leurs titres dans cette structure hiérarchique cristallise donc un sentiment de réussite et de reconnaissance personnelle, face à cette nouvelle horizontalité. L'horizontalisation rapide de l'organisation et l'affaiblissement de l'ordre hiérarchique peut entraîner des effets négatifs tels que la perte de motivation ainsi que la perte de repères des responsabilités attribuées à chacun pour les Coréens.

« L'unification du système de titres est un système pour encourager la communication, je pense que c'est un effort au niveau de l'entreprise pour entendre les voix des juniors. Sans un tel système, la direction de l'entreprise ne sera déterminée qu'avec les opinions des employés de haut rang et des cadres. Pour qu'une organisation s'adapte aux nouveaux changements, elle doit adopter les idées des jeunes employés nouvellement embauchés. Cependant, certains membres de la jeune génération étaient favorables au système de titres existant avant. Quelques employés disent plutôt : « Je veux être appelé par le titre. Je veux être reconnu pour mes efforts en obtenant une promotion et en recevant un nouveau titre. » (CA1, C7, manager coréen)

Côté français, ce changement est une idée novatrice qui pourrait créer une bonne synergie dans la communication et les modes de travail des Coréens. Or, côté coréen, un frein est mis à ce changement, cela impliquant une remise en question des codes de courtoisie, même au sein de la jeune génération. Les dirigeants coréens ont également du mal eux-mêmes à s'adapter aux nouvelles pratiques. Même lorsque les termes sont remplacés ou traduits dans d'autres langues, le sens de l'honneur et de la hiérarchie reste ancré dans les titres de rang coréens. Ces bouleversements sont à l'origine de nombreuses incompréhensions pouvant mener à des résistances. Identifier les valeurs culturelles qui persistent et celles qui changent dans cet élan de nouveauté, est une piste nécessaire pour comprendre les difficultés rencontrées sur le terrain et identifier les exigences actuelles.

Tableau 7. 12. Interprétations des Coréens sur la valeur du titre du poste

Catégories	Thèmes récurrents sur la hiérarchie coréenne	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Écarts générationnels
Hiérarchie	Valeurs du titre du poste	<p>Les Coréens étaient sceptiques quant au fait que la culture organisationnelle pourrait immédiatement changer en brisant le système d'appellation par les titres.</p>	<p>Lorsqu'un jeune employé s'adressait à son patron par son titre, cela impliquait une notion de respect et de politesse, car le titre reposait sur une relation hiérarchique. Un jeune salarié qui s'adresse à un supérieur par son prénom sans utiliser le titre approprié peut être perçu comme un manque de respect envers ce supérieur.</p>	<p>Dans le contexte français, il est crucial que chaque individu soit respecté, en s'appuyant sur l'expertise de chacun, et que les tâches soient réalisées de manière autonome, en se fondant sur le savoir-faire individuel. De plus, un supérieur doit posséder les compétences appropriées à son poste, sinon il ne sera pas légitime pour assumer des responsabilités et ne sera pas respecté.</p>	
		<p>Lorsque les relations sont extraites d'un environnement entièrement coréen en utilisant des noms anglais, la mise à plat des statuts est plus facile à accepter. Toutefois, dans une situation où les individus coréens ne se connaissent pas bien, cela peut être perçu comme malaisant.</p>	<p>Dans des bureaux implantés loin du centre, où les personnes ne sont pas familiarisées avec les pratiques occidentales ; cela est mal perçu. Le mode de communication repose sur des normes tacitement reconnues par tous les participants coréens à une interaction, sans quoi cela peut susciter des résistances.</p>	<p>Les Français considère l'ordre hiérarchique autoritaire coréen comme un obstacle à une communication fluide et à la possibilité pour les salariés de faire preuve d'autonomie et d'initiative.</p>	

Catégories	Thèmes récurrents sur la hiérarchie coréenne	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Écarts générationnels
			Les titres de poste sont importants car ils marquent la réussite et la progression professionnelle au sein de l'entreprise. La simplification du système de titres de poste peut entraîner une perte de motivation ainsi qu'une confusion quant aux responsabilités attribuées à chacun pour les Coréens.	Les expatriés français interprètent cet attachement comme une marque de conservatisme en matière de hiérarchie.	Les jeunes collègues coréens également désirent conserver ses titres, cela cristallisant réussite et reconnaissance personnelle, face à cette nouvelle horizontalité.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons étudié les disparités de interprétations entre les expatriés français et leurs collègues coréens en ce qui concerne les rapports à la hiérarchie au sein des filiales françaises en Corée. Pour répondre à la question de recherche 1. « Quelles sont les interprétations interculturelles des rapports au travail des expatriés français et des collègues coréens ? », nous avons analysé les interprétations de chaque groupe. Les interprétations des Français sont abordées dans le Chapitre 7.1 « Interprétation des Français de l'ordre hiérarchique dans le monde du travail coréen » pour répondre à la question 1.a « Comment les expatriés français interprètent-ils les rapports au travail des Coréens ? », et celles des Coréens sont traitées dans le Chapitre 7.2 « Interprétations des Coréens de la hiérarchie et écarts intergénérationnels » pour répondre à la question 1.b « Comment les collègues coréens interprètent-ils le comportement des Français ? ».

Notre analyse a été structurée en thèmes détaillés ayant émergé de manière récurrente lors des entretiens, comme indiqué dans la deuxième colonne du tableau. Les interprétations correspondantes des Français et des Coréens sont ensuite résumées respectivement dans la

troisième colonne de chaque tableau 7.13 et tableau 7.14. De plus, pour répondre à la question 2 : « Dans quelle mesure les interprétations sont-elles hétérogènes entre les expatriés français et les collègues coréens ? », nous avons introduit l'axe d'analyse intergénérationnelle dans notre analyse de l'échantillon coréen. Pour aborder la question de recherche 2.a : « Y-a-t-il une différence d'interprétation selon les générations dans chaque groupe étudié ? », le chapitre 7.2, qui examine l'interprétation des Coréens, inclut une cinquième colonne dans le tableau 7.14 afin de préciser toute divergence de perception entre les différentes générations coréennes.

Pour répondre à la question 3 : « Quelles sont les représentations culturelles qui expliquent ces interprétations croisées ? », nous avons intégré cette analyse dans nos résultats. Nous avons ajouté une colonne intitulée « Contexte culturel français » pour répondre à la question 3.a : « Quelles sont les représentations des rapports au travail prévalant dans le contexte français ? » pour les Français, et une colonne intitulée « Contexte coréen » pour répondre à la question 3.b : « Quelles sont les représentations des rapports au travail prévalant dans le contexte coréen ? » pour les Coréens. Les réponses à la question de recherche 3c et à la question 4, qui portent sur la transformation des rapports au travail des Coréens, sont traitées séparément dans le chapitre 10.

Dans nos résultats, nous avons identifié les croisements des interprétations entre les expatriés français et leurs collègues coréens sur les rapports hiérarchiques. Les Français, qui craignent la soumission au pouvoir et aux intérêts, perçoivent souvent la hiérarchie qui prévaut dans l'environnement professionnel coréen comme de l'obéissance ou de la flatterie envers les supérieurs, ce qui provoque souvent malaise et indignation. En revanche, leurs collègues coréens perçoivent cet ordre hiérarchique, reposant sur des normes et valeurs différentes, comme un signe de respect envers les supérieurs ou les aînés. Pour les Coréens, le respect de la hiérarchie est ancré dans leurs valeurs culturelles, où la hiérarchie est associée à la notion de respect et de protection. Les directives données par les supérieurs peuvent être perçues comme des repères directifs et un soutien.

De plus, les Coréens considèrent que le leader doit incarner un leadership fort et charismatique, tout en témoignant d'une affection personnelle envers les collègues coréens, fondée sur des relations personnelles étroites. Dans le contexte coréen, l'expérience permet d'acquérir la sagesse et l'expertise, et l'âge reste un critère important pour établir sa légitimité en tant que leader. Le titre formel de « Seonbae » (선배) désigne généralement une personne plus âgée ou plus expérimentée dans un domaine spécifique. Ce titre est souvent attribué à un mentor ou à

une figure de référence à qui l'on peut demander conseil et guidance.

En outre, nous avons identifié les écarts générationnels dans le monde du travail coréen en identifiant les aspirations propres à chaque génération dans les relations franco-coréennes au travail. La jeune génération rejette aujourd'hui les ordres coercitifs et l'obéissance aveugle typiques des hiérarchies rigides, ce qui est illustré par le terme « Kkondae » (꼰대). Cependant, même au milieu de valeurs changeantes, il est confirmé que la jeune génération continue de chercher des conseils auprès de mentors, et que la hiérarchie attribuée aux postes qui représentent la réussite sociale et le statut persiste également parmi eux. Dans un environnement professionnel où différentes générations cohabitent, une compréhension plus profonde du contexte culturel local nous permet d'apprécier la richesse de la culture et de saisir les normes actuelles en évolution du monde du travail franco-coréen.

Tableau 7. 13. Interprétations des Français sur les rapports hiérarchiques des Coréens et décryptage culturel

Catégories	Thèmes récurrents sur la hiérarchie coréenne	Interprétations des Français	Contexte culturel français	Contexte culturel coréen
Hiérarchie	La pression de l'autorité à la coréenne	Le fait que les Coréens attendent que leur patron parte, pour eux-même quitter leur lieu de travail, mêmes après avoir terminé leurs tâches, est considéré comme une flatterie envers les supérieurs et une obéissance envers une autorité à laquelle ils se soumettent.	La soumission des employés envers leurs supérieurs, par crainte de ne pas être reconnus ou par intérêt, est perçue négativement par les Français.	La hiérarchie est associée à la notion de respect et de protection, et les directives données par les supérieurs peuvent être perçues comme des repères directifs et un soutien.
		Cette situation peut être perturbante pour le travail en cours, tant pour l'individu que pour l'équipe. Cela peut être perçue comme pénalisante pour les salariés, qui empiète la liberté de chacun.	Les Français accordent une grande importance à l'autonomie, à l'honneur de chaque individu. Ils attendent de leurs supérieurs hiérarchiques qu'ils jouent le rôle de chefs d'orchestre, mobilisant et inspirant l'équipe vers un objectif commun.	Les rapports hiérarchiques formés sur les valeurs traditionnelles accordent la priorité aux supérieurs, qui se voient confier le rôle de diriger l'équipe. Cette situation peut être interprété comme un signe de respect envers leur supérieur ou une expression d'engagement envers l'équipe et le travail, ainsi qu'un signe de motivation.
	Le respect lié	Le fait que chez les	Les Français,	Le respect de l'âge et

Catégories	Thèmes récurrents sur la hiérarchie coréenne	Interprétations des Français	Contexte culturel français	Contexte culturel coréen
	à l'âge	Coréens, donner la priorité à l'âge plutôt qu'aux compétences ou au potentiel d'un individu au sein d'une entreprise est considéré comme irrationnel.	valorisent davantage la compétence et le savoir-faire accumulés au cours de leur parcours professionnel. L'âge n'est pas une variable susceptible d'inverser le statut accordé à un individu en fonction de son expertise.	de l'ancienneté, les valeurs traditionnelles, influencent les pratiques de promotion en entreprise, car il est communément admis que les personnes plus âgées et expérimentées détiennent sagesse et expertise.
		Les promotions dans les entreprises coréennes étaient basées sur l'âge et l'ancienneté dans l'entreprise ne sont pas raisonnables. Il est nécessaire de faire évoluer ce système de promotion basé sur les performances des individus.	L'expertise de l'individu que les Français valorisent se traduit dans la notion de métier. La valorisation du métier offre un moyen de relier le travail réalisé dans un rôle subalterne, soumis à l'autorité d'un supérieur, à une vision d'indépendance, d'honneur et de noblesse.	Le terme « Seon-bae » (선배) est utilisé pour désigner un mentor qui guide les plus jeunes en partageant son savoir-faire et sa sagesse acquis grâce à une expérience plus étendue. Le respect des aînés n'est pas une obligation unilatérale que seuls les jeunes doivent montrer à leurs aînés. Il découle de la valeur mutuellement bénéfique des aînés qui prennent soin de ceux qui sont en dessous d'eux.
	La valeur du titre du poste	Le système hiérarchique fragmenté des postes en Corée entrave la communication fluide au sein de l'organisation et crée une structure verticale. Ainsi, une solution pourrait être d'opter pour une simplification des titres de poste.	Le titre détient une forte valeur symbolique en tant qu'accomplissement, mais il ne suffit pas à lui seul. Il est crucial que le comportement associé à ce titre soit également présent. La valeur du titre est conditionnelle à la compétence et à la performance de la personne qui le détient	Le titre du poste implique un niveau de responsabilité et définit un statut dans la structure hiérarchique, marquant ainsi leur réussite professionnelle. Dans le système de classement des postes segmenté, les promotions sont souvent accompagnées d'une augmentation de salaire correspondante. Il s'agit d'un moyen efficace d'encourager l'engagement des employés et de favoriser une

Catégories	Thèmes récurrents sur la hiérarchie coréenne	Interprétations des Français	Contexte culturel français	Contexte culturel coréen
				concurrence saine au sein des organisations.
	Les incitations dans la gestion des cadres intermédiaires coréens	La mentalité dépassée des cadres coréens, enracinée dans un modèle hiérarchique et coercitif, se caractérise par des mots-clés tels que des ordres, des directives, des récompenses de types des boissons, dîners, Karaoké. Cela constitue un obstacle à l'adoption de nouvelles méthodes de management modernisées.	La participation par la communication est essentielle au bon fonctionnement de toute organisation, et la discussion et l'échange ne doivent pas être entravés par des hiérarchies coercitives.	Les cadres coréennes attendent une attention plus personnelle de la part des Français. Le rôle du leader coréen met l'accent sur les relations personnelles et émotionnelles qui reconnaissent les efforts des employés et les guident.
	Le manque de dialogue	En raison d'une hiérarchie forte, les Coréens n'osent pas s'exprimer et ne se sentent pas en mesure de contredire les opinions de leurs supérieurs.	La participation implique le partage de l'expertise de chacun pour aboutir à une solution convaincante, avec un débat animé visant à trouver la meilleure solution optimale.	Les Coréens préfèrent exprimer leurs opinions divergentes lors d'entretiens personnels pour donner leur avis, permettant ainsi à leurs supérieurs de prendre les bonnes décisions. Ils évitent souvent de présenter directement des opinions opposées en réunion, respectant ainsi la notion de « sauver la face » du directeur (Che-myeon).
	Impact du poids de l'ordre hiérarchique imposé aux postes moins élevés	La demande faite à une manager française d'exécuter immédiatement les tâches, en excluant les échanges, rappelle l'obéissance à l'autorité d'une personne supérieure, créant ainsi un sentiment d'empiétement sur les libertés et l'autonomie.	Dans l'inconscient collectif, les rapports de domination/soumission rappellent la société d'ordres de l'Ancien Régime. Le respect de l'autonomie dans les rôles assignés à l'individu est valorisé pour éviter le sentiment de soumission.	Le manque d'interaction lors des réunions ou des formations dépend de normes ou de codes de communication qui mettent l'accent sur le respect envers ceux qui occupent un statut supérieur.
		Quand des employés expriment	Il existe un fort besoin de convaincre	Le rôle décisionnel au sein de l'équipe

Catégories	Thèmes récurrents sur la hiérarchie coréenne	Interprétations des Français	Contexte culturel français	Contexte culturel coréen
		directement leurs opinions à leurs supérieurs plutôt qu'à ceux qui sont responsables du travail, les Français le perçoivent comme un manque de respect envers leur expertise et leurs responsabilités.	et de prouver leur raisonnement basé sur leur expertise.	appartient au chef. Les Coréens

Tableau 7. 14. Interprétations des Coréens sur les rapports hiérarchiques et décryptage culturel

Catégories	Thèmes récurrents sur la hiérarchie coréenne	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Écarts générationnels
Hiérarchie	Les interprétations des Coréens sur la hiérarchie des expatriés français	Un ordre hiérarchique fort est présent chez les Français ; le ton autoritaire, l'attitude coercitive et l'obéissance aux supérieurs sont observés également du côté français. Les Français jouissent de leur autorité, imprégnée d'un ordre conservateur et hiérarchique coréen.			
	Attentes vis à vis d'un leader	Les Coréens attendent des expatriés français qu'ils fassent preuve de leadership plutôt que de laisser d'une manière unilatérale tout le travail à ses subordonnés.	Il est attendu du leader qu'il/elle joue un rôle montrant un leadership fort et charismatique, en même temps qu'une affection personnelle envers les collaborateurs basée sur des relations personnelles proches	Les Français attendent que leur leader joue le rôle de facilitateur afin de permettre une mise en œuvre efficace de l'expertise des membres de l'équipe, dans le but d'atteindre les objectifs communs de	Les jeunes salariés coréens considèrent également l'approche amicale et l'atmosphère détendue des expatriés français, basées sur la proximité personnelle, comme des qualités exceptionnelles

Catégories	Thèmes récurrents sur la hiérarchie coréenne	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Écarts générationnels
				l'équipe.	d'un bon leader.
		Certains expatriés français sont exceptionnels ; les modes de communication reposent sur une attitude « humble », usant de la sympathie, par une expression non verbale aux employés, la proximité affective.	Le leader idéal coréen s'inspire du gentleman « Kunja » (군자, 君子) défini dans le confucianisme, qui a la sagesse et de l'intelligence, de l'endurance et de l'autocontrôle, et de servir d'exemple aux autres en montrant le droit chemin.	Ces expatriés s'efforcent de faire preuve d'ouverture et d'écoute pour ne pas apparaître comme arrogants.	
	Rapports à l'âge	Les cadres coréens qui travaillent dans le domaine depuis longtemps ont une volonté d'être respectés en tant qu'experts de haut rang.	Les Coréens considèrent que l'expérience permet d'acquérir la sagesse et l'expertise. L'âge reste un critère important pour construire leur légitimité en tant que leader.	Le système de valeur d'un Français n'implique pas tant d'importance à la relation envers les aînés au travail, la compétence est première, indépendamment de l'âge.	Face aux regrets exprimés par les jeunes collègues coréens concernant le manque de mentor, une conception des relations avec les aînés se révèle, se traduisant par « Seonbae », dans le monde du travail.
			Les appellations honorifiques sont utilisées pour désigner les personnes en relation étroite, en fonction de l'âge, même dans le lieu de travail. Le titre plus formel, « Seonbae (선배) » désigne généralement une personne plus âgée ou plus expérimentée dans un domaine spécifique. Cela est souvent considéré comme un mentor ou une figure de	S'ils ont confiance dans la compétence de leurs collaborateurs, les Français considèrent qu'ils ne convient pas de les « prendre par la main » pour ne pas les infantiliser et répondent donc peu à l'attente de guidance des plus jeunes.	

Catégories	Thèmes récurrents sur la hiérarchie coréenne	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Écarts générationnels
			référence à qui l'on peut demander conseil ou guidance.		
	Dissolution de la culture hiérarchique rigide coréenne	Le concept de Kkondae est souvent mobilisé pour critiquer l'incompétence de celui qui est campé sur ses positions, persuadé d'avoir raison.	Ce concept est né pour stigmatiser et critiquer le comportement conservateur de l'ancienne génération en raison de l'évolution des valeurs de la jeune génération. L'une des caractéristiques importantes du « Kkondae » concerne le processus de pensée reposant sur l'égoïsme plutôt que sur la considération et l'empathie envers les autres, ainsi que le désir de contrôler la situation et les traits de personnalité autoritaires.		Selon les cadres coréens, la jeune génération ne tolère plus les ordres coercitifs ni l'obéissance aveugle qui caractérisent un ordre hiérarchique rigide. Les règles tacites imposées par la hiérarchie ne sont plus considérées comme des normes souhaitables à suivre par les jeunes collègues coréens.
		Le concept de « Kkondae(꼰대) » ne fait pas uniquement référence aux personnes âgées. Le terme est parfois utilisé par les jeunes pour désigner leur comportement conservateur, et il est également utilisé pour décrire le comportement obstiné des Français par les collègues coréens.	Le mot « Kkondae » est utilisé comme terme pour englober tous les comportements qui tentent de s'en tenir aux habitudes du passé ou qui ont du mal à accepter de nouvelles façons de travailler différentes des valeurs existantes.	Les expatriés qui perçoivent les changements d'attente des nouvelles générations ne perçoivent pas pour autant que les jeunes collègues coréens interprètent leur manque de proximité personnelle et la défense forte de leur conviction par le même terme de Kkondae qui	

Catégories	Thèmes récurrents sur la hiérarchie coréenne	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Écarts générationnels
				s'applique à l'ancienne génération coréenne.	
	Organisation verticale vs horizontale	La culture horizontale consiste avant tout à soigner la communication pour faciliter les échanges libres au travail. Contrairement à une organisation verticale où les instructions unilatérales des supérieurs doivent être suivies, une culture horizontale se caractérise par l'expression de sa propre voix sans être rattachée à des formalités et un ordre hiérarchique.	Le modèle traditionnel coréen repose sur une structure verticale et un ordre hiérarchique, mais il existe une volonté croissante de transformer les relations sur le lieu de travail vers une approche plus horizontale.		Les jeunes employés coréens aspirent également à une culture organisationnelle plus horizontale, où les relations avec leurs supérieurs sont basées sur le respect mutuel et la collaboration plutôt que sur une stricte hiérarchie verticale.
		Certains employés citent les horaires de travail flexibles, une liberté de choix quant à rester ou non après le travail, en présence du directeur, comme des éléments déterminants définissant une organisation horizontale. De plus, l'attitude du directeur français ouverte est citée comme un facteur favorisant la culture horizontale, et les échanges libres avec les	Cette notion d'horizontalité implique des relations harmonieuses avec les supérieurs, caractérisées par des comportements respectueux chez les Coréens. Cette notion n'est pas abordée à travers des références spécifiques liées au travail, comme la répartition des pouvoirs, l'autonomie dans la gestion du travail et le respect de l'expertise.	Le concept d'horizontalité met en valeur le respect de l'autonomie et de l'honneur de l'individu, reposant sur l'expertise individuelle.	

Catégories	Thèmes récurrents sur la hiérarchie coréenne	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Écarts générationnels
		employés.			
	Valeurs du titre du poste	<p>Les Coréens étaient sceptiques quant au fait que la culture organisationnelle pourrait immédiatement changer en brisant le système d'appellation par les titres.</p>	<p>Lorsqu'un jeune employé s'adressait à son patron par son titre, cela impliquait une notion de respect et de politesse, car le titre reposait sur une relation hiérarchique. Un jeune salarié qui s'adresse à un supérieur par son prénom sans utiliser le titre approprié peut être perçu comme un manque de respect envers ce supérieur.</p>	<p>Dans le contexte français, il est crucial que chaque individu soit respecté, en s'appuyant sur l'expertise de chacun, et que les tâches soient réalisées de manière autonome, en se fondant sur le savoir-faire individuel. De plus, un supérieur doit posséder les compétences appropriées à son poste, sinon il ne sera pas légitime pour assumer des responsabilités et ne sera pas respecté.</p>	
		<p>Lorsque les relations sont extraites d'un environnement entièrement coréen en utilisant des noms anglais, la mise à plat des statuts est plus facile à accepter. Toutefois, dans une situation où les individus coréens ne se connaissent pas bien, cela peut être perçu comme malaisant.</p>	<p>Dans des bureaux implantés loin du centre, où les personnes ne sont pas familiarisées avec les pratiques occidentales ; cela est mal perçu. Le mode de communication repose sur des normes tacitement reconnues par tous les participants coréens à une interaction, sans quoi cela peut susciter des résistances.</p>	<p>Les Français considère l'ordre hiérarchique autoritaire coréen comme un obstacle à une communication fluide et à la possibilité pour les salariés de faire preuve d'autonomie et d'initiative.</p>	

Catégories	Thèmes récurrents sur la hiérarchie coréenne	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Écarts générationnels
			<p>Les titres de poste sont importants car ils marquent la réussite et la progression professionnelle au sein de l'entreprise. La simplification du système de titres de poste peut entraîner une perte de motivation ainsi qu'une confusion quant aux responsabilités attribuées à chacun pour les Coréens.</p>	<p>Les expatriés français interprètent cet attachement comme une marque de conservatisme en matière de hiérarchie.</p>	<p>Les jeunes collègues coréens également désirent conserver ses titres, cela cristallisant réussite et reconnaissance personnelle, face à cette nouvelle horizontalité.</p>

Chapitre 8. Rencontre de deux mondes aux codes de communication différents

Dans ce chapitre, nous explorons les écarts de perception entre les expatriés français et leurs collègues coréens en ce qui concerne les codes de communication, ainsi que l'analyse approfondie du contexte culturel de chaque culture. L'importance de la communication interculturelle dans la gestion des affaires internationales ne peut être surestimée (Meier, 2019). Dans les filiales françaises, les collègues coréens et les expatriés français communiquent en anglais, désigné comme la langue officielle de l'entreprise internationale. Lorsque deux locuteurs communiquent dans une langue commune, n'étant pas leur langue maternelle, des malentendus surgissent du fait de références hétérogènes qui servent de base à l'interprétation du sens d'un message. Les études de d'Iribarne et al. (2022) soulignent qu'il est illusoire de penser que les problèmes de communication se résolvent simplement par l'utilisation d'un langage commun. Les messages sont véhiculés par des paroles, et sont également accompagnés d'éléments non verbaux tels que des gestes, des attitudes et des postures. Dès lors, toutes ces composantes de la communication ne peuvent être déchiffrées sans malentendu qu'en tenant compte des références culturelles et du contexte d'une situation de communication. Ce chapitre met en lumière les écarts contextuels fréquents dans la communication entre les Français et les Coréens. Nous commençons par explorer l'interprétation des Français sur le mode de communication des Coréens (Chapitre 8.1). Ensuite, nous examinons les interprétations différentes des Coréens sur les codes de communication des Français, ainsi que les concepts clés du code de communication coréen, afin de mettre en lumière les facteurs culturels qui peuvent entraîner des malentendus chez les Français (Chapitre 8.2). De plus, nous analysons les interprétations variées dues aux changements de code dans la communication à travers les différentes générations des Coréens, afin d'éviter les généralisations sur les membres d'un même groupe culturel.

8.1. Interprétations des Français sur la communication avec les Coréens

Les Français citent souvent les difficultés à communiquer avec les Coréens, cela restant un des enjeux majeurs pour s'adapter à la culture coréenne. Une communication sur le lieu de travail sert à promouvoir des projets en facilitant le partage d'informations, la discussion, et la prise de décision. La bonne communication est le moteur des relations durables et permet de renforcer la confiance dans l'équipe. (Macey et Schneider, 2008) Les employés, en revanche, en raison de lacunes dans la communication pouvant être maladroite, sont exposés au stress, ce qui peut détériorer la productivité (Lehnisch, 2009). Le mode de communication des Coréens, adhérant à l'attitude de l'écoute silencieuse, provoque de la frustration chez les Français, qui ont le goût d'exprimer et d'échanger leurs pensées. Le silence, élément essentiel de l'écoute empathique prônée par les Coréens, peut être perçu comme une rupture de dialogue ou une attitude passive envers les Français dans les interactions.

« La communication s'est tout de suite révélée difficile. Les gens qui avaient du mal à communiquer avec nous, avaient un peu peur de communiquer avec nous. » (CA1, CI, directeur français)

« Quand ils veulent, la porte est ouverte, mais ça n'arrive pas souvent ... On pouvait parler de tout ce qu'on voulait, mais les gens étaient un peu sur la réserve, peut-être avec l'anglais, et parfois je faisais venir leur manager ; les personnes aussi avaient peur que ce qu'elles disaient pouvait être mal interprété et tourné contre elles. On parlait donc de choses très communes. » (HA6, H1, directeur français)

Nous abordons d'abord les interprétations françaises de la communication avec les Coréens, cherchant à comprendre les difficultés et les frustrations qu'ils éprouvent, ainsi que le contexte culturel qui sous-tend ces interprétations du côté français.

8.2.1. Importance de l'échange dans la communication pour les Français

L'une des difficultés de communiquer avec des Coréens mentionnés par les Français est l'absence de communication de leur pensée de la part des Coréens. Les Français ajoutent aussi qu'ils sont réticents à donner des feedbacks. Comme évoqué dans le chapitre sur la hiérarchie, les Français interprètent ce manque d'échange de la part des Coréens comme étant dû au poids

de la hiérarchie qui ne leur permet pas de contester les opinions de leurs supérieurs. Ainsi, le manque d'échange donne lieu à diverses interprétations, comme indiqué ci-dessous.

« Quand on est entre Français, souvent oui on peut exprimer son avis. Mais les Coréens se plient aux Français, en principe ils nous demandent nos opinions, ce qu'on en pense. » (DA2, D1, jeune manager française)

« Je voulais créer du lien avec les équipes mais frustrée sur l'attente de feedback. Mes patrons n'avaient pas vu aussi au début à l'écrit cela, mais à l'oral les conversations en anglais étaient très compliquées : on ne pouvait pas faire des meetings facilement... J'étais préparée à des difficultés finalement, mais j'ai trouvé ça plus facile que prévu. Au bout de 4 mois, par contre, on vous demande d'être dans une démarche plus proactive et c'était difficile car j'avais l'impression de mener des « enquêtes policières » tous les choses quand je réalisais que des choses étaient cachées pas dans le but de me nuire mais c'était parce qu'on ne montre pas à son chef les choses qui ne vont pas. Alors que pour moi un patron est là pour résoudre les problèmes et encourager les équipes. Ensuite, il y a eu une escalade de démission. » (A11, directrice française)

Le manque d'échange provoque souvent une interprétation négative du comportement des Coréens. Les Français interprètent le silence des Coréens et leur difficulté à dire « non » comme une attitude passive et fuyante. L'emploi d'expressions telles que « se plier aux Français » pour évoquer les comportements coréens, ou « mener une enquête policière » pour réussir à obtenir certaines informations et retours des Coréens, reflètent les interprétations des Français, qui associent tout cela à de la flatterie envers les supérieurs, un manque d'initiative ou une stratégie d'évitement des responsabilités. Ainsi, d'après les entretiens, les interprétations françaises faites des comportements des Coréens, peuvent même aller jusqu'à causer des malentendus, menant parfois à des conséquences sérieuses telles que la démission des Coréens.

« Je trouve que les gens ont tendance à trouver des excuses pour ne pas faire. Ça se retrouve partout, donc c'est lié au management tout à fait normal. Je ne vois pas beaucoup de différences sur le management en tant que tel. On comprend que le non n'est pas forcément un non, le oui ne veut pas forcément dire qu'on est d'accord. En fait je n'ai pas de vraies difficultés sauf que je sens parfois que ça peut manquer d'impulsivité. Je trouve qu'en France on est un peu en cacophonie, et en Corée, on

est très strict et peut-être plus efficace... Après, je me base sur l'image de la France que j'ai en tête, de l'époque où j'y étais : je me souviens de réunions longues, sans aucun agenda ou chiffres... Je ne pourrais pas appliquer ça ici. » (JA8, J1, directeur français)

« On ne dit jamais « non », alors qu'en France on est très direct. Il faut s'habituer à ça car on s'aperçoit que quand ça ne va pas être possible, ils se mettent en stratégie d'évitement. Je le vois dans chacun des collaborateurs... Je vois par exemple avec ma collaboratrice : il faut apprendre à dire non par moment, si on ne développe pas les collaborateurs à mieux s'intégrer dans l'environnement de l'entreprise, ça peut être un point de blocage. » (EA3, E3, directeur français)

Des dirigeants français ont fait part de leur volonté de compréhension des subtilités du oui et du non, et de la non-expression des opinions directes chez les Coréens. Toutefois, la culture de l'entreprise va dans le sens de la mentalité française, à savoir ce désir de résoudre les malentendus en changeant les codes établis des Coréens. Plus que de comprendre les codes de communication, il s'agit pour les Français de « faire évoluer » ou de « faire apprendre » les codes de communication aux Coréens.

Face aux difficultés de communication avec les Coréens, un directeur français encourage également vivement la communication au sein de l'entreprise en vue de partager les visions de chacun et d'être dans la proposition d'idées afin d'expérimenter de nouveaux aspects. Selon ses propos, l'erreur n'est pas vue comme un échec mais comme une étape nécessaire à la construction, en vue d'avancer avec respect, sans nécessairement avoir recours aux codes hiérarchiques.

« En fait, dès que j'en ai l'occasion, même si là j'en fais moins, mais quand je fais des meetings, des déjeuners avec des gens, je prends des cafés thématiques avec des gens etc., je leur rappelle tout temps la même chose, c'est-à-dire : pourquoi on est différent, quelle est notre culture, le fait qu'on est dans l'organisation où chacun peut parler, avec peu de hiérarchie, avec le respect des autres, une bonne work life balance. Donc, je demande qu'ils partagent aussi leurs avis, leur vision des choses et leurs idées. On leur dit toujours : soyez proactif, proposez des choses, essayez des choses, si on ne réussit pas, ce n'est pas grave, on apprend des erreurs, on construit. » (IA7, II, directeur français)

Les Français, qui considèrent que tous ces processus évolutifs s'accomplissent par l'échange d'idées, insistent pour que les Coréens apprennent à exprimer leurs opinions avec le courage de réfuter celles de leurs supérieurs. Dans le contexte français, un dialogue incluant la pensée de l'autre et la confrontation de la parole d'autrui conduit l'individu à développer sa propre identité et à se socialiser. (Dolz, Rey, et al., 2004) Ainsi, la capacité argumentative est considérée comme une vertu pour remplir le rôle de citoyen ; tout au long de l'enseignement français, la gestion de la prise de parole dans les échanges est mise en avant. Dans ce contexte, le manque d'expression de l'opinion des Coréens est perçue négativement par les Français, difficilement compréhensible. Les Français peuvent juger fuyant ou irresponsables les comportements des Coréens, qui eux, agissent selon les codes qu'ils connaissent, à savoir l'absence de confrontation avec le supérieur découlant de la notion de respect, ainsi que la réponse aux attentes du rôle qui a été attribué à chacune des parties, selon les références culturelles coréennes. L'univers de sens de chaque locuteur influence la façon dont il communique, et la façon dont il interprète les comportements de l'autre. Nous remarquons ici les incompréhensions qui surviennent dans la communication interculturelle, chaque locuteur ayant une approche différente issue de ses propres codes culturels.

Tableau 8. 1. Interprétations des Français

Catégories	Thèmes récurrents sur la communication	Interprétations des Français	Contexte culturel français	Contexte culturel coréen
Communication	Importance de l'échange dans la communication pour les Français	Le silence des Coréens et leur difficulté à dire « non » comme une attitude passive et fuyante.	Partager les visions de chacun et d'être dans la proposition d'idées afin de trouver la meilleure solution	L'absence de confrontation avec le supérieur découle du respect envers le supérieur « Chey-myeon » (체면) et le rôle de supérieur est différent : guide l'équipe.
		Des expressions comme « se plier aux Français » pour évoquer les comportements coréens, « mener une enquête policière » pour réussir à obtenir certaines informations et retours des Coréens reflètent les interprétations des Français, qui associent tout cela à de la flatterie envers les supérieurs, un manque d'initiative ou une stratégie d'évitement des responsabilités.		
		L'erreur n'est pas vue comme un échec mais comme une étape nécessaire à la construction, en vue d'avancer avec respect, sans nécessairement avoir recours aux codes hiérarchiques. Les approches des Coréens sont perçus comme un manque d'initiative ou une stratégie d'évitement des responsabilités par les Français.	Un dialogue incluant la pensée de l'autre et la confrontation de la parole d'autrui conduit l'individu à développer sa propre identité et à se socialiser. Ainsi, la capacité argumentative est considérée comme une vertu pour remplir le rôle de citoyen ; tout au long de l'enseignement français, la gestion de la prise de parole dans les échanges est mise en avant.	

8.1.2. Impact des relations personnelles sur la communication des Coréens

Les Français peuvent montrer une compréhension plus fine du style de communication des Coréens. Un Français a été marqué par la manière dont les Coréens sont prêts à adapter leurs réactions aux attentes de leurs homologues. Les Coréens sont habitués à évaluer les attentes que leurs supérieurs ont envers eux, afin de répondre à leurs besoins.

« Il y a une très forte demande du lien direct entre manager et managé. J'ai été très surpris par ça. Ici, chaque individu en face, lors d'une entrevue, recherche : « qu'est-ce que tu attends de moi » Ça m'a beaucoup marqué, car c'était le cas de tous, c'était insistant. Et j'avais tendance à dépersonnaliser ça : je répondais que c'étaient les objectifs de l'entreprise, et ça, ça ne répondait pas à la question. La réponse a été ce lien de confiance à tisser avec le manager. Ça a été pour moi une différence culturelle forte, par rapport à la France. » (EA3, E3, directeur français)

Du point de vue français, les Coréens semblent vouloir construire un rapport de confiance exclusif et de crédibilité à travers une disponibilité et proximité personnelle envers leur supérieur. Nous assistons ici à une perception différente du côté du directeur français, qui a davantage d'attentes concernant les objectifs de l'entreprise en général, et non la construction de rapports plus personnels et proches. Le comportement des Coréens, qui consiste à essayer de comprendre les intentions de l'autre personne et à prendre des mesures pour répondre à ses besoins, entraîne différentes interprétations entre les Français et les Coréens. Pour les Français, où les procédures objectives, l'expertise et le sens du devoir priment dans la gestion d'une équipe, l'importance des relations humaines n'a pas le même poids que pour les Coréens, qui accordent une grande importance à la cohésion au sein d'une équipe. L'attitude coréenne consistant à solliciter l'opinion des autres pour exprimer respect et considération, conformément aux normes sociales, est parfois interprétée par les Français comme un manque d'initiative et une attitude passive. À travers les remarques d'un chef d'équipe coréen, nous constatons l'hospitalité et la gentillesse qu'ils désirent offrir aux expatriés français.

« Lorsque les expatriés viennent de l'étranger, les Coréens sont très bienveillants pour les aider. Notre entreprise a des bureaux à Hong Kong, au Japon, et en Chine. Mais les attitudes des Coréens sont très différentes. Nous sommes très ouverts, et respectons vraiment le style de chaque expatrié. » (CA1, C4, manager coréen)

Le respect envers les aînés et les supérieurs, profondément ancré dans l'esprit des Coréens, influence également les codes de communication, pouvant entraîner des interprétations déformées de la part de Français. En revanche, les Coréens peuvent se trouver déconcertés par le style de communication direct des Français ou le percevoir comme un manque de respect, ce qui peut engendrer des frustrations chez eux. Lorsque des personnes ayant des contextes culturels et des codes de communication différents interagissent, elles ont tendance à interpréter les situations en fonction de leur propre cadre de référence, cela conduit à des malentendus et des jugements erronés.

Tableau 8. 2. Interprétations des Français de l'impact des relations personnelles sur la communication des Coréens

Catégories	Thèmes récurrents sur la communication	Interprétations des Français	Contexte culturel français	Contexte culturel coréen
Communication	Impact des relations personnelles sur la communication des Coréens	Ressentis que les Coréens sont prêts à adapter leurs réactions aux attentes de leurs homologues. Les Coréens semblent vouloir construire un rapport de confiance exclusif et de crédibilité à travers une disponibilité et proximité personnelle envers leur supérieur.	Les procédures objectives, l'expertise et le sens du devoir priment dans la gestion d'une équipe, l'importance des relations humaines n'a pas le même poids que pour les Coréens, qui accordent une grande importance à la cohésion au sein d'une équipe.	Demander l'avis des autres pour exprimer respect et considération, conformément aux normes sociales. La cohésion d'équipe se construit sur la relation proche entre collègues. De plus, le facteur de désirabilité sociale reste le socle commun des rapports coréens, eux-mêmes habitués à évaluer les attentes qu'ont leur supérieur envers eux, afin de répondre à leur besoin.

8.1.3. Subtilités de l'expression indirecte dans la communication des Coréens

Les interlocuteurs français nous ont fait part de leurs réflexions sur la façon détournée dont les Coréens transmettent leurs idées. Une jeune manager française a fait face à des tensions dans la relation en raison de son discours jugé comme direct. Elle a été jusqu'à poser des questions sur la manière appropriée qu'elle devrait adopter avec les Coréens en communication, en vue d'améliorer son approche. Ce pas en avant montre un désir d'intégration de sa part.

« Comme je suis quelqu'un de direct, j'ai la sensation de choquer mon interlocuteur... Peut-être que je me trompe mais je vois que ça peut avoir des conséquences car je vois physiquement des tensions... Du coup j'ai demandé conseils à des coréens sur comment me comporter, on me dit d'être un peu plus indirecte pour de meilleurs rapports. Par exemple, on me dit quelque chose et je ne suis pas d'accord, il ne faut pas que je réagisse directement quand je n'approuve pas : il faut que je fasse un petit détour... En Europe on dirait directement « non, je ne pense pas que ce soit une bonne idée, je ferais plutôt comme ça », en Corée il faudrait dire « ah oui, tu vois ça comme ça, d'accord, mais peut-être que... ». J'ai directement observé ça. » (JA8, J2, jeune manager française)

« En France, par contre, en grande réunion, tout le monde va parler, même de façon très directe. Ici, c'est pas le cas... Quand les Français viennent ici en mission, ils vont rester moins d'une semaine, avoir quelques rendez-vous, ils peuvent être très frustrés, ils vont voir un client, et les gens ne vont rien dire pendant 1h et parfois on a l'impression d'avoir passé 10 heures d'avion et de ne rien s'être dit au final. Souvent, ce n'est pas négatif, en fait. J'ai remarqué que les gens ici ont tendance quand même à dire que les choses ne les intéressent pas, peut-être par politesse, mais quand ils sont intéressés ils ne le disent pas vraiment, en tout cas la première fois. C'est intéressant : les gens ont emmagasiné beaucoup d'informations et après ils vont revenir vers nous. Il peut y avoir parfois une tendance, une ambiance à ce que la réunion soit bonne, et il peut y avoir des phrases trop positives : parfois il y a aussi des suggestions trop positives par rapport au contexte réel, « on va travailler ensemble » mais en fait pas du tout... On veut que ça se passe bien, alors on cherche une positivité dans le discours. » (FA4, F2, directeur français)

Un autre directeur avance qu'un discours qui se veut gratifiant de la part des Coréens peut en réalité être un simple désir de créer un climat détendu et faire preuve de politesse, mais dans la réalité, il perçoit qu'il s'agit d'un excès de positivité et d'une fuite pour aborder des échanges plus frontaux. Cette difficulté à déchiffrer les intentions réelles d'autrui, et cette incompréhension peut se traduire par une frustration pour chacun des locuteurs. Malgré le discours des Français soulignant l'importance de l'ouverture aux échanges et à la compréhension de la culture d'autrui, nous pouvons encore remarquer certains amalgames.

Comparé aux Français qui attendent des retours, le code de communication des Coréens, qui

adoptent une approche indirecte, comporte de nombreux obstacles à la compréhension mutuelle. En effet, dans le contexte français, l'échange et l'argumentation sont considérés comme des moyens de trouver une bonne solution et d'approcher la vérité. Pour les Français, habitués à rechercher la vérité à travers des débats animés au milieu de la cacophonie, l'attitude des Coréens, privilégiant la formalité et semblant hésiter à exprimer leurs pensées, ne fait qu'ajouter de la confusion dans la communication. Un déchiffrement plus précis des références culturelles de chacun est nécessaire pour établir des codes de communication plus coopératifs. Ainsi, nous exposons les interprétations et les difficultés du côté coréen afin de croiser les regards et les interprétations de ces deux cultures, et tenter de trouver un point d'entente.

Tableau 8. 3. Interprétations des Français sur les subtilités de l'expression indirecte dans la communication des Coréens

Catégories	Thèmes récurrents sur la communication	Interprétations des Français	Contexte culturel français	Contexte culturel coréen
Communication	Subtilités de l'expression indirecte dans la communication des Coréens	Les interlocuteurs français font part de leurs réflexions sur la façon détournée dont les Coréens transmettent leurs idées. Un discours qui se veut gratifiant de la part des Coréens pourrait en réalité être un simple désir de créer un climat détendu et faire preuve de politesse, mais dans la réalité, cela est perçu comme excès de positivité et une fuite pour aborder des échanges plus frontaux.	Les Français ont l'habitude de rechercher la vérité à travers des argumentations animées au milieu de la cacophonie. Dans le contexte français, l'échange et l'argumentation sont considérés comme des moyens de trouver une bonne solution et d'approcher la vérité.	Dans la communication, les Coréens cherchent à maintenir une atmosphère agréable en se conformant à des normes sociales qui valorisent la courtoisie et la formalité, et en exprimant indirectement les opinions négatives.

8.2. Interprétations des Coréens sur la communication avec les Français

Les différences dans les codes de communication entraînent des interprétations différentes de la part des Coréens lorsqu'ils communiquent avec les Français. Lors de nos entretiens avec les collègues coréens, nous avons identifié ce qu'ils admiraient lorsqu'ils communiquaient avec les Français, ainsi que certaines difficultés rencontrées dans leurs interactions avec eux. De plus, les collègues coréens ont exprimé le désir de dissiper les interprétations négatives entretenues par les Français concernant les codes de communication coréens, et ont souhaité corriger leurs idées préconçues sur les Coréens. Dans cette partie, nous explorons les perspectives des Coréens concernant le code de communication français ainsi que les frustrations et les défis

auxquels ils font face. Ainsi, nous examinons les normes et les valeurs sociales qui sous-tendent les codes de communication coréens dans le but de dissiper les malentendus de la part des Français, tout en abordant les différences d'interprétations entre les différentes générations coréennes.

Du point de vue coréen, la communication avec les Français se distingue par son ouverture et une plus grande liberté d'expression par rapport aux interactions avec les supérieurs coréens.

« La culture de notre entreprise a évolué vers une atmosphère plus ouverte grâce aux efforts considérables du directeur français, qui attache une grande importance à la communication entre les salariés. Les bureaux des cadres restent ouverts pour permettre aux employés de communiquer plus librement avec eux. » (CA1, C3, jeune manager coréenne)

« Le directeur français écoute les employés coréens jusqu'au bout. En fait, les cadres coréens nous demandent généralement d'être brefs car ils manquent de temps, mais le directeur français nous écoute attentivement jusqu'au bout. » (IA7, I2, jeune manager coréenne)

Les collègues coréens soulignent que leurs supérieurs français les encouragent à partager plus librement leurs opinions, quel que soit leur rang et s'efforcent d'écouter attentivement leurs opinions. Un manager coréen a déclaré que cette approche des Français favorise une communication plus fluide au sein de l'entreprise et crée une atmosphère propice à la communication. En effet, certains supérieurs coréens mettent l'accent sur le formalisme basé sur la hiérarchie et donnent parfois des ordres et des instructions unilatéraux, tandis que les patrons français encouragent les salariés à participer au processus de prise de décision et à exprimer leurs opinions. Les Français, qui valorisent l'échange d'opinions, ont apporté de nombreux changements positifs pour permettre aux salariés d'échanger de manière plus détendue en rompant avec l'ordre hiérarchique coréen.

En revanche, le style de communication des Français, qui n'hésitent pas à demander des avis et mettent l'accent sur l'échange, peut être perçu comme contraignant par les Coréens qui ne sont pas habitués à un tel mode de communication. Lors des entretiens avec les collègues coréens, certains ont exprimé leurs difficultés à s'ajuster au mode de communication français en affirmant : « La France a une culture de l'échange et du débat bien établie, et il m'a été très

difficile de m'adapter à cette culture au début. » (GA5, G2, directrice coréenne) Une autre manager coréenne a également expliqué qu'elle trouvait très difficile de convaincre les autres, car elle n'avait pas été enseignée à l'école à construire une logique de pensée et l'art de persuader comme le sont les Français.

Le manque d'expression directe des pensées des Coréens a conduit les Français à avoir une perception négative de leurs collègues coréens, interprétant ce silence comme une dissimulation ou un mensonge lorsqu'ils ne manifestaient pas d'opinions contraires à ce qui était formulé. Pourtant, une collègue coréenne d'un expatrié français rapporte qu'elle était consciente de la perception négative du directeur français, et a exprimé la volonté de corriger le point de vue biaisé des Français en expliquant les intentions des Coréens, ce que les Français ne comprennent pas.

« L'ambiance de réunion est propice à une expression libre. Cependant, les Français, par leur culture, sont habitués aux débats. En revanche, du point de vue coréen, lorsqu'un salarié coréen exprime son désaccord une fois, il lui est difficile de maintenir cette position. Ces désaccords peuvent être résolus jusqu'au bout lorsque la discussion est possible, mais une fois que le patron a rejeté l'opinion, il semble compliqué pour les salariés coréens de la maintenir... Du point de vue coréen, ils pensent : « J'ai exprimé mon opinion une fois, mais le patron a décidé autrement... » Lorsque des problèmes surviennent plus tard, les Coréens disent : « Hé, je vous avais prévenu » et les Français disent : « Alors pourquoi n'êtes-vous pas resté fidèle à vos pensées jusqu'à la fin ? » C'est comme ça que ça se passe... ».

» (IA7, I2, jeune manager coréenne)

Elle a expliqué que son directeur français considérait les employés coréens comme peu transparents lorsqu'ils ne pouvaient pas contredire les opinions de leurs supérieurs lors des réunions. Cependant, selon ses propos, chez les Coréens, cette attitude découle davantage de différences dans la manière dont ils expriment leur désaccord plutôt que d'une intention de cacher la vérité, contrairement à ce que pourraient ressentir les Français. De plus, elle a déclaré que les Coréens ne sont pas habitués dans leurs mœurs à discuter, ce qui signifie que l'esprit de persuasion de l'interlocuteur n'est pas une pratique courante. Elle soutient que les Coréens ont leur propre façon d'exprimer des opinions qui ne sont pas d'accord avec celles de leurs supérieurs, mais que les Français ne peuvent pas déchiffrer cela. Ainsi, afin d'ajuster l'opinion de leurs supérieurs, les Coréens trouvent parfois des alternatives en discutant davantage au

travers d'entretiens individuels après la réunion. Cela découle du respect envers leurs supérieurs, associé au concept de « sauver la face », qui se traduit en coréen par « Che-myeon »(체면), que nous détaillons dans la partie 8.2.2. Normes sociales dans la communication des Coréens. La perception de chacun, inévitablement influencée par ses propres normes culturelles, façonne son interprétation de la réalité.

Tableau 8. 4. Interprétations des Coréens sur la communication avec les Français

Catégorie	Thèmes récurrents sur la communication	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Écarts générationnels
Communication	Écarts de perception culturelle entre les Français et les Coréens	Les collègues coréens soulignent que leurs supérieurs français les encouragent à partager plus librement leurs opinions. Le style de communication direct des Français est toutefois perçu comme contraignant par les Coréens, qui ne sont pas habitués à ce mode de communication.	Les Coréens ne sont pas habitués dans leurs mœurs à discuter, ce qui signifie que l'esprit de persuasion de l'interlocuteur n'est pas une pratique courante.	Chez les Français, l'échange, le débat et l'argumentation sont valorisés comme des moyens de trouver une bonne solution dans la communication.	
		Les collègues coréens ont exprimé le désir de dissiper les interprétations négatives entretenues par les Français à propos des codes de communication indirecte des Coréens. Ils insistent sur le fait que la communication indirecte des Coréens ne découle pas d'une intention de cacher la vérité, contrairement à ce que pourraient ressentir les Français.	Afin d'ajuster l'opinion de leurs supérieurs, les Coréens trouvent parfois des alternatives en discutant davantage au travers d'entretiens individuels après la réunion. Cela découle du respect envers leurs supérieurs, associé au concept de « sauver la face », ou « Che-myeon(체면) »		

8.2.1. Obstacles liés aux compétences linguistiques

Les entretiens avec les Français ont révélé que la barrière linguistique n'était pas perçue comme un obstacle majeur pour communiquer avec les Coréens. Cependant, elle a été soulignée comme le principal défi dans la communication par les collègues coréens. Les difficultés de communication liées aux compétences linguistiques étaient plus contraignantes du côté coréen que du côté français.

Les barrières linguistiques sur le lieu de travail représentent un enjeu majeur dans la gestion des entreprises multinationales. Le choix de la langue peut affecter la communication interne efficace et entraver l'intégration au sein des succursales (Piekkari et al., 2007). Les filiales françaises adoptent l'anglais comme langue officielle de communication, mais de nombreux collègues coréens se sentent freinés en raison d'une maîtrise insuffisante de l'anglais, créant de la frustration et ne leur permettant pas d'exprimer leurs pensées. Les profils plus âgés, travaillant depuis plusieurs années dans l'entreprise, sont les plus touchés par cette barrière linguistique, notamment ceux qui étaient présents avant la fusion de l'entreprise avec la société locale. Avant la fusion, les occasions de parler anglais étaient moindres et suite à ce grand changement dans leur quotidien, tous les rapports se devaient d'être réalisés en anglais.

« Le plus grand changement que j'ai pu ressentir après la fusion était que je devais communiquer en anglais. La plupart des employés ont ressenti beaucoup de difficultés et parmi les plus jeunes, ceux qui ont une expérience ou une ouverture à l'étranger se sont adaptés rapidement, mais les plus âgés se sentaient accablés par le changement lui-même. Les employés plus âgés éprouvaient de grandes difficultés à communiquer en raison des barrières linguistiques. » (CA1, C4, manager coréen)

« Au début, j'avais aussi beaucoup de difficultés en anglais. J'ai ressenti beaucoup de frustration quand je pensais que je ne pouvais pas convaincre les cadres étrangers en raison de mon manque de compétences en anglais de faire ce que je pensais être bon pour l'entreprise et nos employés. » (CA1, C5, directrice coréenne)

Selon un manager coréen dans une entreprise qui a vécu une fusion avec une société coréenne, après cette fusion, la rédaction de tous les rapports en anglais a considérablement augmenté la charge de travail des employés coréens. Les collègues coréens ont dû suivre un nouveau processus consistant à rédiger d'abord en coréen, puis à traduire leurs documents en anglais.

Ces difficultés croissantes ont poussé certains employés à quitter l'entreprise, modifié les politiques d'emploi et d'évaluation de l'entreprise, et les Coréens ont dû endurer des bouleversements quotidiens au-delà des changements de langue.

« Le changement de langue était probablement le plus grand défi. Avant cela, il n'y avait aucune possibilité de parler anglais. Comme le président et les cadres sont tous devenus étrangers, tous les employés ont fait leur rapport en anglais et il y a eu un manque d'efficacité au travail. Quand j'ai écrit le rapport, je devais l'écrire en coréen et aussi en anglais. Les employés qui n'étaient pas capables de bien s'adapter à ces changements ont quitté l'entreprise ou sont allés sur le terrain dans de nombreux cas, ils ont été transférés dans une agence dans de nombreux cas. L'entreprise a décidé de sélectionner en priorité de nouveaux employés possédant d'excellentes compétences linguistiques. Ces changements ont entraîné certaines modifications dans la composition de l'effectif de l'organisation. » (CA1, C7, manager coréen)

Les collègues coréens rencontrent également d'autres défis en raison de la barrière linguistique. Les compétences professionnelles des employés ayant des difficultés à communiquer en anglais peuvent être sous-évaluées, ces derniers ne pouvant démontrer pleinement leurs performances dans cette langue. D'autres, quant à eux, profitent de leur maîtrise de l'anglais afin de montrer leur compétence à travers la langue, leur permettant ainsi de s'appropriier les opinions d'autres employés moins bons en anglais. Les Français, pour lesquels la composante communication est essentielle, évaluent donc positivement les employés sachant bien s'exprimer en anglais. Ainsi, les compétences linguistiques d'un employé peuvent s'élever bien au-delà de sa position hiérarchique formelle. Les injustices sur la reconnaissance des compétences dues à la barrière de la langue laissent un conflit éclater au sein de l'équipe coréenne, étant liés à la question de l'équité dans l'évaluation des performances.

Selon un chef d'équipe coréen, cela éloigne les employés de tout esprit d'équipe et nuit à la convivialité. Les Coréens espèrent que les Français peuvent détecter les collègues talentueux d'un œil plus perspicace, quelles que soient les compétences en langues étrangères des employés, ce qui, selon eux, serait le socle du développement de l'entreprise.

« Ça c'est la pire chose que les dirigeants français pensent : s'ils parlent bien anglais, alors ils pensent qu'ils travaillent bien. Ce problème n'est toujours pas

résolu. L'entreprise essaie donc de recruter d'abord des employés maîtrisant l'anglais. Je pense que ne considérer que la maîtrise de l'anglais des nouveaux employés est la pire chose qui affaiblit la compétitivité de l'entreprise. Même si nous accompagnons un interprète, nous devons embaucher des employés compétents au travail... Même si je pense que certains n'ont pas la capacité de diriger une équipe, certains ont parfois une excellente maîtrise de l'anglais, font de bonnes présentations ou interagissent bien avec des cadres étrangers et donc sont promus. C'est un problème auquel l'entreprise est toujours confrontée. Bien que l'anglais soit très bon, les employés ayant de faibles compétences professionnelles ont accédé à des postes élevés, causant de nombreux problèmes dans l'entreprise. Ils nuisent à l'entreprise. Les dirigeants français admettent également leurs erreurs à la fin. Je ne sais toujours pas comment le surmonter. » (CA1, C5, directrice coréenne)

« Tout d'abord, j'ai mentionné les difficultés causées par les compétences linguistiques : parmi les employés coréens, il y avait des employés qui étaient très bons dans la gestion et la planification du travail, mais parfois leur performance n'est pas reconnue en raison de leur faible maîtrise de l'anglais. D'un autre côté, certains employés manquent de compétences professionnelles et sont passifs, mais leurs compétences linguistiques sont si bonnes qu'ils en profitent pour utiliser les connaissances issues des compétences des autres employés qu'ils s'approprient à eux-mêmes quand ils les rapportent aux autres. Cette appropriation des idées des autres a créé de nombreux conflits en interne avec les autres employés... Nous encourageons les employés qui ne montrent pas de performance en raison de leurs compétences linguistiques à continuer à développer leurs compétences linguistiques et à créer et élargir les opportunités pour ces cadres de révéler leur performance au travail. » (CA1, C4, manager coréen)

La rupture de la communication due à la barrière de la langue amène les Français à mal comprendre les comportements des Coréens. Les Coréens expriment leur regret concernant les incompréhensions côté Français dues aux blocages dans la communication. Les remarques caricaturées des Français telles que « il est tellement coréen, il ne s'exprime pas ouvertement et directement », montrent que la communication côté français passe par un échange plus frontal. Or, face à cela, les Coréens ont voulu préciser que l'absence d'échange de points de vue n'impliquait pas une fermeture d'esprit, un manque de capacité et d'enthousiasme, ou de la malhonnêteté. Ce n'est que lorsqu'il y a une compréhension mutuelle des coutumes et des

normes sociales imbriquées dans les codes de communication des coréens que nous pouvons comprendre que leur intention n'est pas d'improbité mais une expression de respect.

« Les employés parlant bien l'anglais communiquent activement avec le dirigeant français semblent avoir un point de vue très ouvert. Cependant, les employés coréens sont seulement incapables de parler, mais leur esprit n'est pas fermé. Mais, les dirigeants français pensent que l'état d'esprit des employés ne parlant pas l'anglais est fermé. » (EA3, E8, manager coréenne)

« Le directeur semble avoir l'impression que les Coréens n'expriment pas leurs pensées devant lui et qu'ils continuent de cacher quelque chose. Quand un employé ne s'exprime pas ouvertement et directement, le patron finit par dire « il est tellement coréen. » En le regardant, j'ai pu voir l'image qu'il avait de la Corée. » (EA3, E8, jeune manager coréenne)

Une manager coréenne tente de transmettre ses pensées aux français avec plus de précision pour éviter les malentendus dus au manque de partage des références culturelles. Les locuteurs de la même culture peuvent comprendre les règles et significations cachées de ceux avec qui ils interagissent. (Barmeyer et al., 2002) Or, les Français ne partageant pas le même cadre culturel, et ainsi ayant des valeurs et normes différentes, la pensée des Coréens gagnerait à être davantage exprimée, pour clarifier les doutes.

« Lorsque j'ai affaire à un patron français, j'ai tendance à être plus prudent car je dois transmettre chaque mot avec précision. Parce que les cadres coréens ont grandi dans un environnement similaire et ont des émotions similaires, ils ont un large éventail d'intersections et de compréhensions pour se comprendre. Cependant, quand on dit A, les Français peuvent l'interpréter comme B. En fait, il y a plus de précautions à prendre lorsqu'on traite avec des expatriés. » (EA3, E7, manager coréenne)

La barrière linguistique causée par l'utilisation d'une langue étrangère lors des entretiens était l'une des difficultés majeures de communication entre Français et Coréens, et de fait, les études antérieures sur la communication dans les entreprises internationales ont souvent abordé la question de la disqualification des capacités en raison des barrières linguistiques. Cependant, dans le cas de pays ayant des références culturelles éloignées, il est essentiel d'intégrer non

seulement la notion de barrière linguistique mais aussi les normes sociales qui affectent les codes de communication. Il existe bel et bien des ressentis concernant les écarts de références culturelles : en prendre conscience reste un défi majeur dans les interactions au travail. Dans le chapitre suivant, nous introduisons les normes sociales ancrées dans les habitudes linguistiques afin de comprendre en profondeur les codes de communication des Coréens selon les thèmes évoqués lors des entretiens.

Tableau 8. 5. Interprétations des Coréens sur les obstacles à la communication dus aux compétences linguistiques

Catégories	Thèmes récurrents sur la communication	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Écarts générationnels
Communication	Obstacles à la communication dus aux compétences linguistiques	Les difficultés de communication liées aux compétences linguistiques ont été le défi le plus contraignant du côté coréen.	Les profils plus âgés, travaillant depuis plusieurs années dans l'entreprise, sont les plus touchés par cette barrière linguistique, notamment ceux qui étaient présents avant la fusion de l'entreprise avec la société locale.		
		Les Coréens ont voulu préciser que l'absence d'échange de points de vue n'impliquait pas une fermeture d'esprit, un manque de capacité et d'enthousiasme, ou de la malhonnêteté.	Les compétences professionnelles des employés ayant des difficultés à communiquer en anglais peuvent être sous-évaluées, car ils ne peuvent pas pleinement démontrer leurs performances dans cette langue. D'autres, profitent de leur maîtrise de l'anglais afin de montrer leur compétence à travers la langue, ce qui leur permet d'exprimer les opinions d'autres employés moins bons en anglais, comme étant les leurs.		

8.2.2. Normes sociales dans la communication des Coréens

Le langage est une pratique sociale qui ritualise la façon dont les membres de la société communiquent pour entretenir des relations sociales (Charaudeau, 2014). Le message transmis par le langage parvient au destinataire, et le décodage du sens est effectué selon le code de communication du récepteur, ce qui est profondément lié aux valeurs d'une culture. Lors d'échanges professionnels, les repères culturels partagés entre les interlocuteurs peuvent servir à décrypter le sens du message sans malentendu. Si ce n'est pas le cas, les obstacles culturels

résultent à une interprétation erronée du message émis. Dans la communication, il existe des codes pour l'expression orale ou écrite, et des codes pour le langage corporel, dits non-verbaux. Comme nous l'avons observé dans les entretiens, lorsque les Français communiquent avec les Coréens, ils privilégient l'expression des idées verbalement avec plus d'acuité. Ils ont souvent du mal à interpréter le style de communication des Coréens dont les signaux sont silencieux, s'appuyant sur des messages codés. Pour mieux appréhender les différents codes de communication des Coréens, nous explorons l'importance des normes sociales, telles que les codes de politesse, qui constituent des principes centraux imprégnant l'esprit et les modes de communication des Coréens. De ces normes découlent la vertu de la modestie, la notion de visage et le concept de Nunchi (눈치), qui sont ancrés dans l'esprit des Coréens. Les Français, n'étant pas très familiers avec ces piliers socioculturels, peuvent mal interpréter la pensée des Coréens, ce qui peut entraîner des incompréhensions lors des échanges professionnels.

8.2.2.1. Codes de politesse

La politesse dans la communication dans le milieu du travail est universellement appréciée au-delà des variations culturelles. Toutefois, les règles de politesse dans la communication qui régissent les comportements souhaitables est établie dans un contexte socioculturel (Picard, 2019). Les signes de politesse valables pour les membres d'une société ne peuvent donc pas être partagés par des interlocuteurs d'autres cultures (Soyeon Park 2019). Par exemple, pour les Anglais qui apprécient la réserve, l'expression de courtoisie est perçue comme une marque de civilité. En revanche, historiquement, les Français, sous le poids de l'héritage de la monarchie à l'époque de la Cour des rois où s'exerçait excessivement la politesse aristocratique, ont tendance à considérer que rien ne vaut un jugement plus honnête, bien qu'il soit direct, dans l'esprit de la franchise populaire (Charaudeau, 2014). Certaines manières dont les Coréens expriment leur politesse peuvent paraître également inappropriées aux yeux des Français, en raison de leur propre compréhension culturelle de la politesse. Les codes de communication des Coréens, qui délivrent des messages de manière indirecte et discrète sont à prendre avec subtilité.

Dans la culture coréenne, la politesse constitue un pilier central du système de valeurs des Coréens. La vertu de politesse soulignée dans le confucianisme sert de code d'éthique pour les Coréens et de principe qui régit les comportements dans la communication (Jeongsoon Park, 1993). Lors des entretiens avec les Coréens, des remarques sur les codes culturels liés à la

politesse ont été évoquées à plusieurs reprises. Certains employés ont de la difficulté à s'adapter aux règles de conduite en milieu de travail, et certains ont éprouvé de la confusion en raison des différences de codes de politesse entre les cultures ou les générations.

A) Principe fondamental de la politesse: le concept de Ye (예, 禮)

La politesse se traduit par le concept de « Ye » (예; 禮) dans la culture coréenne, qui correspond à décorum et rite sacrificiel. Ce concept provient du terme faisant référence à toutes les procédures et formes d'offrandes, de sacrifices aux dieux et aux ancêtres dans le confucianisme²⁶. L'usage de ce terme est élargi à l'esprit rituel prescrivant des règles et comportements exemplaires à observer dans les relations humaines au niveau de l'individu (Dongin Lee, 1986). De même que l'origine de ce mot : Ye suppose une relation hiérarchique entre Dieu et les croyants, dans le confucianisme, le concept de li est basé sur le rôle de l'individu au sein d'une structure hiérarchique (Dongin Lee, 1986). Un certain formalisme est de rigueur pour les subordonnés envers les supérieurs ou les aînés, qui eux-mêmes n'étaient pas contraints aux mêmes codes de politesse et donc de respect. Ce concept est profondément impliqué dans les normes sociales coréennes, permettant aux individus de trouver leur place et de construire leur identité dans les relations sociales (Duckyun Kim, 2007). La notion sociale du « Ye » en Corée diffère de la politesse définie par les occidentaux en ce qu'elle est considérée comme une vertu éthique de la relation sociale à respecter par ceux qui sont en dessous du rang socialement convenu, à savoir les jeunes ou les subordonnées, par rapport à ceux au-dessus d'eux, tels que les aînés ou les supérieurs (Jeongsoon Park, 1993).

Selon les recherches de Lyn Hong (2022), aujourd'hui, cet esprit rituel est remis en question par des aspects négatifs tels que le formalisme excessif, l'inégalité et la hiérarchie oppressive, mais il nous rappelle que le but fondamental du l'esprit de « Ye » est de maintenir l'ordre social et promouvoir la stabilité. Ainsi, cet esprit servait de norme éthique pour contrôler le pouvoir des supérieurs en leur demandant qu'ils prouvent qu'ils avaient la vertu, la dignité et la capacité requises. De plus, dans les valeurs traditionnelles, l'éthique morale de la politesse reposait sur une structure verticale, mais aujourd'hui cet esprit met l'accent sur le respect mutuel fondé sur l'écoute, l'empathie et la collaboration dans les deux sens entre supérieurs et subordonnés (Habae Lee, 2003). Pour renforcer la culture du respect mutuel sur le lieu de travail, de nombreuses entreprises coréennes organisent un événement sous le thème de la Journée du

26 Jangtae Keum, <https://encykorea.aks.ac.kr/Article/E0037872>

respect mutuel le 11 de chaque mois²⁷. Parmi les exemples de messages promus lors de cette journée, l'usage de structures honorifiques est mis en avant afin de permettre des relations plus harmonieuses en entreprise. Les supérieurs, qui ont l'habitude de ne pas utiliser d'expressions honorifiques en tant que seniors, sont encouragés à utiliser ces expressions honorifiques au travail avec leurs subordonnés, et à respecter la vie privée de chacun.

B) Formules de politesse

La politesse prend la forme d'expressions verbales ou comportementales. La formule de politesse dépend du code construit et profondément lié aux valeurs d'une culture, de la circonstance (Picard, 2019). L'expression de la politesse des Coréens est également différente de celle des Français. En effet, dans la communication écrite destinée aux supérieurs, par courriel ou message, il est impératif de respecter la voie hiérarchique en choisissant les formules de politesse adaptées. Cette formalité des échanges est une manière de montrer le respect. Ainsi, il est important de considérer la variété et l'évolution des pratiques de communication écrites inhérentes aux valeurs d'une culture.

Lors des entretiens, les jeunes collègues coréens ont témoigné qu'ils trouvaient difficile et déroutant de suivre les codes traditionnels. Afin de répondre à la formalité des échanges, les Coréens emploient des formules honorifiques issues de caractères chinois, auxquelles les jeunes ont dû mal à s'adapter. Selon leurs propos, une partie de la langue coréenne se base sur les caractères chinois, révélant des nuances ne pouvant être traduites avec la même subtilité en anglais ; cela peut amener à une mauvaise interprétation du message, tant les termes peuvent révéler des nuances fortes. Par exemple, les Coréens utilisaient l'expression honorifique « baesang » (배상; 拜上) ajoutée à leur nom et prénom, en guise de dernière salutation dans un message écrit destiné à un supérieur. Ce terme, existant parmi d'autres degrés de politesse moins élevés, signifie s'incliner au plus bas en signe de respect, et marque une profonde considération du subordonné face à un supérieur, cette inclinaison étant une pratique coutumière utilisée lors des fêtes ou des rites ancestraux religieux.

« Il existe des différences dans la manière dont nous communiquons par écrit. C'est un exemple trivial, mais le style est également différent dans la façon dont vous

27 Extrait du rapport politique de la Corée, « 상호존중의 날 지정 운영 », (02, 2021), <https://www.korea.kr/briefing/pressReleaseView.do?newsId=156435765>

écrivez votre courrier. Il est difficile de trouver une traduction correspondant à 100% à ce qu'on voulait exprimer à la base, une traduction provoque nécessairement une perte. En coréen, de nombreux caractères chinois avec des significations sont utilisés. Lorsqu'ils essaient de traduire un tel contenu en anglais et de le transmettre, les employés ayant de faibles compétences linguistiques trouvent cela difficile. Chaque caractère implique plusieurs interprétations. Donc ce n'est pas exactement ce qu'ils veulent transmettre. » (CA1, C7, manager coréen)

Dans la société coréenne aujourd'hui, la jeune génération est de moins en moins familière avec les expressions en caractères chinois, ce qui entraîne des risibles malentendus entre les générations. Un article sur les différences générationnelles dans l'utilisation des caractères chinois est récemment devenu un enjeu de société en Corée, et de nombreux cas similaires ont été rapportés dans les médias. Le cas suivant n'a pas été observé lors de nos entretiens, mais est présenté à titre d'exemple pour illustrer cette problématique²⁸ : Par exemple, dans le cas d'excuses ou d'une demande de compréhension dans un cadre formel, les Coréens utilisent l'adjectif honorifique « simsim » (심심; 甚深), signifiant « du fond du cœur », pour exprimer leurs excuses avec respect et en montrant leurs profonds regrets. Or, il existe un homophone de « simsim », qui signifie « ennuyé » en coréen. La jeune génération l'interprète et le comprend donc de cette manière : « l'excuse ennuyeuse ». Ceci est un exemple montrant que les codes de politesse changent entre les générations et ne sont pas toujours partagés de manière uniforme. Les Français, bien qu'ils ne recourent pas à de tels codes culturels, peuvent développer une compréhension plus profonde des codes de communication coréens en saisissant l'importance des expressions d'étiquette dans cette communication, ainsi que les obstacles que rencontrent les salariés coréens pour les traduire dans des langues étrangères et les défis liés à leur application par la jeune génération.

Ainsi, les entretiens révèlent que les jeunes employés coréens ressentent plus de pression psychologique liée à la politesse envers leurs supérieurs. La logique de rang se reflète dans le style d'écriture, afin de montrer une forme de respect. Par exemple, un « Dear CEO » vaut mieux qu'un « Mr or Mrs » suivi du nom pour les Coréens, car cette tournure soulage les Coréens qui auront pu montrer un respect approprié envers leur supérieur. Il s'agit aussi d'adapter son discours selon son destinataire, et du département de celui-ci. Les Français, en

28 Sunyoung Kim, « 심심한 사과라니! MZ 세대 문해력 논란 » (10,2022), <https://www.nocutnews.co.kr/news/5828304>

revanche, considèrent ces expressions écrites comme une flatterie, ou une faveur excessive douteuse envers les supérieurs, n'ayant pas réussi à déchiffrer le contexte culturel qui les soutient.

« Tout d'abord, lorsque j'ai commencé à travailler, il était difficile d'écrire un seul e-mail. Je pense que j'ai appris quoi dire en guise de salutation. Et il y avait une image que l'entreprise attendait des nouveaux employés. L'entreprise a exigé que les nouveaux employés soient motivés et polis, et il y avait un sentiment de pression pour qu'ils n'échappent pas à cette image. Il était difficile pour moi de me soucier des choses en dehors du travail. » (CA1, C2, jeune manager coréenne)

« Les employés semblent se sentir plus en difficulté lorsqu'ils travaillent avec des expatriés. Les employés juniors sont plutôt à l'aise avec les cadres étrangers, mais les employés plus âgés trouvent cela plus difficile. Par exemple, le patron nous demande de l'appeler par son nom, mais les employés plus âgés sont très mal à l'aise. Lors de la rédaction d'e-mails, il y a encore beaucoup de gens qui écrivent toujours comme ça « Dear CEO ou Dear CFO. » Quand je vois ces messages, je pense que je ne suis pas polie. » (CA1, C3, jeune manager coréenne)

C) Formalité de la politesse

Chaque culture possède les règles de politesse et leurs usages diffèrent selon la situation et la personne à qui l'on s'adresse. Une manager en RH a partagé une difficulté concernant la formalité de la politesse, révélant des nuances de interprétations ressenties entre les Coréens, dans les formalités et manières de transmission d'un message. En Corée, pour un personnel plus proche du terrain, un RH devra utiliser un langage permettant de s'ouvrir davantage à la relation proche attendue avec celui-ci. Ainsi, les rapports de séniorité, au-delà des postes, impliquent un mode de livraison de message, où par exemple, il sera mieux vu de venir échanger directement auprès d'eux et non par e-mail.

Pourtant, une jeune manager coréenne ne priorise pas les mêmes valeurs que les aînés. Elle parle de priorités au travail, d'autonomie et d'efficacité, mais pas de proximité personnelle ou d'obligations morales fondées sur la politesse. Elle formule des messages par mail sans tournures particulières, afin de transmettre tout type d'information. Et cela peut se traduire en malentendu ou par une forme de manque de respect et de profondeur pour les générations

attachée à des valeurs plus traditionnelles, valorisant les relations basées sur une relation personnelle étroite. Nous remarquons ici que, même au sein de groupes partageant la même culture, des valeurs divergentes concernant les codes de politesse peuvent être sources de conflits générationnels.

« Tout d'abord, notre équipe nous respecte parce que nous sommes majoritaires dans cette tranche d'âge, mais, nous avons plutôt beaucoup de difficultés à traiter avec d'autres départements. Il y a beaucoup de personnes âgées dans d'autres départements et elles semblent penser que nous sommes impolis. Donc, en tant que RH, je suis plus prudente lorsque je contacte des personnes dans d'autres départements. Ils ont parfois interprété le message en fonction du mode de livraison, du discours, de l'action et de l'attitude (à la forme) plutôt que du message de fond qu'ils essayaient de livrer, et parfois ils l'ont interprété différemment de ce que nous avions l'intention de délivrer et étaient en colère. Par exemple, la plupart d'entre nous contactent d'autres départements par e-mail, mais certains employés veulent toujours que nous leur rendons visite et les rencontrons, ou ceux qui veulent que nous soyons plus polis et nous contactent par téléphone. » (CA1, C2, jeune manager coréenne)

Ainsi, les Coréens utilisent diverses formes de suffixes honorifiques selon la situation et le niveau de politesse requis. L'acquisition de ce système honorifique est primordiale pour communiquer avec les Coréens (Mijung Oh, 2007). La langue française possède elle-même des éléments de vouvoiements et des tournures de politesses, ces dernières étant principalement utilisées dans le langage écrit. Le tutoiement implique un rapport de proximité, et peut être utilisé au-delà des rapports d'âge. Dans la langue coréenne, nous parlons véritablement un langage honorifique, celui-ci pouvant se décliner en une variété de « formes d'adresse » à employer selon le message à transmettre, l'interlocuteur, les rapports existants avec celui-ci. Cela se traduit par l'usage d'infixes, chacun plus ou moins honorifique à la fin des verbes employés, ce qui donne ainsi des formes de conjugaisons différentes.

Ces codes sont primordiaux et régissent véritablement les codes sociaux des coréens, dans leur vie personnelle et professionnelle. Au-delà de ce système honorifique, la syntaxe des phrases s'articule autour de marqueurs permettant d'apporter des nuances et de s'exprimer de façon indirecte, minimisant l'aspect négatif d'un message à transmettre (Soyeon Lee, 2020). Cela peut traduire une forme d'empathie dans les rapports, tant la considération de l'interlocuteur

auquel on s'adresse doit être démontrée, en signe de respect (Soyeon Park 2019). Un interviewé coréen nous a dit se sentir plus libre et plus à l'aise lorsqu'il s'adresse à des interlocuteurs parlant anglais, où toutes ces nuances dans la communication sont absentes.

« Je pense qu'il n'est pas difficile de travailler avec des Français, au contraire, je sais que je peux parler plus librement, et je me sens à l'aise. Par exemple, si un patron coréen est avec moi, je serai plus poli et je serai plus prudent quand je parlerai. Tout d'abord, je parle aux étrangers en anglais, donc je peux parler confortablement car il n'y a pas de langue honorifique. Je pense que c'est une chose positive... » (CA1, C3, jeune manager coréen)

Nous remarquons donc que la politesse, cet ensemble de règles de comportement et de codes relationnels, est profondément impliquée dans de nombreux aspects de la vie sociale des Coréens. Les codes de communication des Coréens, en fonction du rôle d'un individu défini dans la hiérarchie sociale, peuvent ne pas correspondre aux codes des Français qui s'articulent plutôt autour de l'expression des idées et de leur confrontation. La politesse dans le contexte français est davantage une forme de communication facilitant une atmosphère positive dans les interactions sociales. En revanche, chez les Coréens, la politesse va au-delà, car elle est à prendre comme obligation morale, s'étendant aux questions éthiques dans le rôle social assigné à chacun dans la structure hiérarchique codifiée, entre les aînés et les jeunes, cela permettant en somme une harmonie dans les échanges.

Tableau 8. 6. Codes de politesse des Coréens dans la communication

Catégories	Thèmes récurrents sur la communication	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Écarts générationnels
Communication	Les codes de politesse		La vertu de politesse soulignée dans le confucianisme sert de code d'éthique pour les Coréens et de principe qui régit les comportements dans la communication. La politesse se traduit par le concept de Ye (예, 禮) dans la culture coréenne, imposant aux subordonnés ou juniors un certain formalisme envers leurs supérieurs ou aînés.	Historiquement, les Français, sous le poids de l'héritage de la monarchie à l'époque de la Cour des rois où s'exerçait excessivement la politesse aristocratique, ont tendance à considérer que rien ne vaut un jugement plus honnête, bien qu'il soit direct, dans l'esprit de la franchise populaire.	
	Formules de politesse		Afin de répondre à la formalité des échanges, les Coréens emploient des formules honorifiques issues de caractères chinois. Dans la communication écrite destinée aux supérieurs, il est impératif de respecter la voie hiérarchique en choisissant les formules de politesse adaptées. Cette formalité des échanges est une manière de montrer le respect envers les supérieurs.		Les jeunes collègues coréens ont témoigné qu'ils trouvaient difficile et déroutant de suivre les codes traditionnels.
	Formalité de politesse		En Corée, pour un personnel plus proche du terrain, un RH devra utiliser un langage permettant de s'ouvrir davantage à la relation étroite attendue avec celui-ci. Ainsi, les rapports de séniorité, au-delà des postes, impliquent un mode de livraison de message, où par exemple, il sera mieux vu de venir échanger directement auprès d'eux et non par e-mail. Le coréen utilise diverses formes de suffixes honorifiques selon la situation et le		Une jeune manager en RH a partagé une difficulté concernant la formalité de la politesse et manières de transmission d'un message. Elle parle de priorités au travail, mais pas de proximité personnelle ou d'obligations morales fondées sur la politesse. Elle formule des messages par mail sans

Catégories	Thèmes récurrents sur la communication	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Écarts générationnels
			niveau de politesse requis pour montrer le respect envers les supérieurs		tournures particulières, afin de transmettre tout type d'information.

8.2.2.2. Importance de la vertu de modestie

Dans les entretiens avec les Français, l'absence de parole de la part des Coréens est souvent évoquée comme une difficulté d'adaptation pour les Français. Les comportements des Coréens, qui n'expriment pas directement leurs pensées, peuvent parfois sembler discordantes aux attentes des Français. Toutefois, les attitudes des Coréens suivent les normes sociales convenues par la société coréenne, définissant un comportement acceptable et approprié au sein de la communauté. Les codes de communication coréens sont reliés par quelques principes comportementaux dérivés de la politesse, tels que l'humilité et le respect du « Chemyeon » (체면; 體面), ceux-ci codifiant les rapports sociaux et familiaux selon l'âge ainsi que le statut social (Kyungjo Jung, 2019).

Dans le contexte coréen, une communication centrée sur l'humilité traduit une attitude basée sur le respect des autres (Eunmi Kim et al., 2004), et non, comme pourraient penser certains Français, sur une attitude d'autodérision ou de soumission aux autres. Ainsi, dans les valeurs traditionnelles, lorsque les individus font preuve d'humilité, la politesse et l'ordre social sont établis par ces attitudes, et la communauté se construit autour de ces principes (Yongik Park, 2015). En Corée, plus le statut social est élevé, plus cette norme morale est exigée, l'humilité sert d'indicateur vital pour juger les qualités du leadership (Jiyoon Kim et al., 2019). Les normes sociales mettant l'accent sur l'humilité apparaissent également dans les attitudes qui attribuent des facteurs de succès aux membres de l'équipe qui les entourent, même lorsque l'individu a atteint lui-même des résultats dont il pourrait être fier (Eunmi Kim et al., 2004).

La vertu d'humilité des Coréens peut entraîner des malentendus chez les Français. Par exemple, lors des entretiens avec les Coréens, nous constatons que les Coréens restent discrets et humbles, ne montrant pas ouvertement leur réussite et performance, mais attendent que les dirigeants

français reconnaissent leur travail acharné. Du côté français, l'absence de telles valeurs traditionnelles et fondements de société, rend difficile la compréhension des comportements humbles coréens face à la reconnaissance de la réussite professionnelle, qu'ils associent à une attitude passive, minimisant le soi et l'absence d'affirmation. Cela est perçu comme une forme de timidité. La place accordée à l'humilité chez les Coréens, qui tend à minimiser les échanges verbaux, conduit à des confrontations des valeurs culturelles avec les Français, ces derniers ne comprenant pas les valeurs intrinsèques de modestie liées à ces rituels, présents depuis des générations de confucianistes.

« L'une des choses qui est vraiment différente lors de la communication avec un patron français est qu'il n'y a pas de suppositions. Par exemple, puisque j'ai fait tant de travail, il reconnaîtra mes efforts, non ? Cette partie n'est pas acceptée par les Français. Les performances que vous avez effectuées doivent clairement plaire aux Français, et si les résultats ne sont pas clairement visibles, il faut en parler aux Français. Dans les relations avec les Coréens, nous sommes conscients les uns des autres par le « Nun-chi » ...même si vous ne parlez pas, il y a des choses que vous comprenez les uns avec les autres, mais vous devez vous exprimer clairement avec des Français. Mais les Coréens sont introspectifs et n'ont pas tendance à s'exprimer. Les Coréens ont appris que c'est une vertu de ne pas montrer leurs forces. » (EA3, E7, manager coréenne)

« La culture occidentale est complètement différente. Parfois, les expatriés demandent : « Pourquoi cet employé se comporte ainsi, sans même me faire part de ce qu'il ressent ? » La manière de penser est clairement différente dans la relation entre les Français et les Coréens. Et espérer que les Français comprennent les attentes des Coréens sur les efforts acharnés dans leur performance, non exprimés explicitement, est dérisoire. » (EA3, E8, jeune manager coréenne)

Deux autres collègues coréens partagent leurs expériences sur la façon dont la vertu d'humilité, très chère aux Coréens, est perçue de manière négative par les Français. L'attitude des Coréens consistant à ne pas vanter ses propres performances a été considérée par le directeur français comme un manque de capacité ou de motivation, et l'attitude passive du directrice coréenne a été considérée par ses collègues français comme quelqu'un qui était indifférent au travail et n'avait pas d'opinion. La directrice coréenne a partagé ses difficultés, expliquant qu'il lui avait fallu beaucoup de temps pour comprendre que les critiques des Français n'étaient pas des

accusations personnelles. Elle a également mentionné que les approches critiques des Français la faisaient parfois se sentir fatiguée et épuisée.

« En fait, les Coréens considèrent comme une vertu importante d'avoir une attitude humble lorsqu'ils parlent d'eux-mêmes. Ils évaluent si l'autre personne parle humblement en raison de sa modestie intrinsèque ou parce qu'elle manque de capacité à le faire, en tenant compte des nuances et de l'ambiance. Cependant, lorsque des étrangers perçoivent les Coréens de cette manière, ils ont souvent tendance à penser qu'ils manquent d'énergie ou qu'ils manquent de compétences. » (IA7, I2, jeune manager coréenne)

« En Corée, lorsqu'on est nouveau, on dit 'je ne sais pas bien' pour montrer de l'humilité, car c'est une vertu très appréciée... Lors de ma première réunion en France avec cette attitude, mon directeur français m'a corrigé. Il m'a dit que si je restais silencieux, les Français me considéreraient comme une personne sans opinion. Il m'a conseillé de poser des questions qui pourraient remettre en question l'opinion de l'autre, en faisant preuve de critique constructive, quelle que soit mon opinion. » (GA5, G2, directrice coréenne)

Par ailleurs, la remarque d'un manager coréen, « l'ambiance de la réunion a beaucoup changé », révèle que le désir des Français, qui jugent important d'exprimer leur pensée, entraîne un changement dans la perception des Coréens. Les Coréens, face à une réussite professionnelle, ont pris conscience de l'importance de l'autopromotion pour s'adapter au code français.

« Ainsi, l'ambiance de la réunion a beaucoup changé. Et la deuxième chose qu'elle demande à ses employés est que s'ils font quelque chose de bien, elle leur demande de montrer leurs performances. Selon elle, si vous vous taisez, personne ne remarquera vos performances. Dans le passé, il était d'usage de ne pas bien exprimer ce que vous avez bien fait, mais cela a beaucoup changé ces jours-ci. C'est en train de se transformer en une culture où les gens partagent beaucoup leurs réussites et se félicitent les uns les autres. » ... il est vrai que si vous ne nous parlez pas de vos performances, tout le monde ne le saura pas. En conséquence, la culture organisationnelle a beaucoup changé. » (CA1, C7, manager coréen)

Cette mutation culturelle induite par les expatriés français montre qu'une communication

interculturelle s’instaure dans un respect mutuel. Le fait que les difficultés causées par les différences de codes de communication entre les Coréens et les Français ne puissent être comprises et adaptées que par la communication montre la dynamique ironique de la communication interculturelle.

Tableau 8. 7. L'importance de la vertu de modestie des Coréens dans la communication

Catégories	Thèmes récurrents sur la communication	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Écarts généraux
Communication	L'importance de la vertu de modestie	Les Coréens restent discrets et humbles, ne montrant pas ouvertement leur réussite et performance, mais attendent que les dirigeants français reconnaissent leur travail acharné.	Dans le contexte coréen, une communication centrée sur l'humilité traduit une attitude basée sur le respect des autres. Plus le statut social est élevé, plus cette norme morale est exigée, l'humilité sert d'indicateur vital pour juger les qualités du leadership.	Les comportements humbles face à la réussite professionnelle peuvent être perçus comme une passivité, minimisant l'individu et l'absence d'affirmation de soi. L'expression de la pensée et la démonstration de l'expertise sont valorisées par les Français.	

8.2.2.3. La notion de Che-myeon (체면, 體面)

Dans le code de communication coréen basé sur la politesse, les expressions indirectes plutôt que directes prennent toute leur place, utilisant un langage subtil pour maintenir des relations harmonieuses (Kyungjo Jung, 2019). Chez les Coréens, émettre un refus est susceptible d'offenser l'interlocuteur car il exprime l'intention de ne pas accepter la bienveillance de l'autre personne (Sukja Kim, 2006). Ce refus déguisé étant ancré dans la vie quotidienne, des actes de parole traduisant le rejet se sont développés de diverses manières, notamment dans la réfutation dans les discussions au travail.

« Ce que les employés coréens me disent concernant le patron : « Il est trop direct. Comment est-ce possible en gardant un visage souriant ou neutre de parler directement et négativement contre les employés ? » Les Coréens ont tendance à parler de manière détendue ou à parler positivement lorsqu'ils expriment des

opinions négatives, contrairement aux Français. Donc, il y a un sentiment très tendu pendant la réunion. Le patron fait remarquer s'il y a quelque chose qu'il n'aime pas, et pour parler franchement, les Coréens ne sont pas habitués à cette méthode. C'est parce qu'il l'a fait remarquer sans hésitation devant de nombreux employés ... »
(EA3, E4, jeune franco-coréenne)

Un employé coréen a évoqué les difficultés rencontrées par les collègues coréens lorsqu'ils interagissent avec leur supérieur français, qui lui préfère parvenir à une conclusion claire au moyen d'une expression directe. Les Coréens perçoivent le style de communication direct, sans détour, de leur patron français, comme irrespectueux voire brutal, tandis que les Français perçoivent le style de communication de leurs collègues coréens comme évasif et suspect. La réticence des Coréens à exprimer des regrets est étroitement liée au fait de ne pas abîmer le « Che-myeon » (체면; 體面) de l'autre personne (Kyungjo Jung, 2019). Utilisée dans de nombreuses langues à travers le monde, l'expression « sauver la face » en français, désigne le désir d'éviter l'humiliation ou l'embarras et de conserver sa dignité ou la préservation de sa réputation sociale. Cependant, les perceptions sociales de ce concept et leur influence sur les coutumes et les rituels doivent être comprises dans le contexte unique de chaque culture. Nous examinons de plus près le concept de Che-myeon dans le contexte coréen pour décrypter les codes de communication coréens.

Le « Che-myeon » est un mot composé de deux caractères chinois : certains termes coréens ont issus des caractères chinois (système d'écriture traditionnel), le « Che » (체) signifiant « le corps » et « Myeon » (면) le visage. Le concept de « Che-myeon » dans la culture coréenne est un phénomène social et psychologique qui est profondément impliqué dans tous les aspects de la vie sociale (Gilho Kang, 2009 ; Brown et Levinson, 1987). La notion de « Che-myeon » signifie littéralement « comportement ou expression du visage qui exprime le fait d'être digne de confiance (à la fois pour soi mais aussi pour les autres) » (Jeongeun Yang et Younguk Kim, 2011). Un autre chercheur coréen, Gilho Kang (1994) l'a conceptualisé comme « une image positive que les gens veulent acquérir socialement ». Le concept coréen de « Che-myeon » est lié aux règles morales et au sentiment de honte, ce qui nous régule pour agir selon les normes sociales (Jeongeun Yang et Younguk Kim, 2011). Ainsi, il sert de contrainte socialement et intrinsèquement quant à savoir si une personne se comporte de manière appropriée au sein du réseau social auquel elle appartient, ou plus globalement si son comportement est conforme aux normes morales. Il s'agit de se sentir fier lorsqu'on construit le « Che-myeon » et de se sentir honteux lorsque le « Che-myeon » n'est pas respecté (Jeongeun Yang et Younguk Kim, 2011).

Taeseop Lim (1994) a déclaré que le « Che-myeon » d'un Coréen est un concept plus complexe et a été précisé en cinq facteurs : le comportement, la personnalité, la dignité, la compétence et le degré de maturité. Le comportement fait référence à la façon souhaitable dont on se comporte socialement, et la personnalité représente le caractère noble d'un individu. La dignité reflète le statut socio-économique d'un individu, la compétence fait référence à la capacité prouvée par la reconnaissance sociale et la réussite, et la maturité fait référence à l'acquisition des rôles sociaux conventionnels qu'un adulte devrait posséder. Il s'agit d'un facteur lié au statut social et à l'évaluation externe d'un individu, et il devient plus important chez les personnes âgées ou de statut social élevé ou dans les lieux publics exposés au regard des autres.

Le concept de « Che-myeon » a également été traité en Occident, mettant l'accent sur l'importance de ce concept dans le contexte de l'estime de soi ou de la gestion des impressions personnelles dans la littérature psychologique (Jeongeun Yang et Younguk Kim, 2011). La théorie de ce concept a été développée par Goffman (2005) en Occident en le définissant comme « une image de soi décrite par un attribut social approuvé » qui dépend à la fois des règles et des valeurs d'une société particulière et de la situation dans laquelle l'interaction sociale a lieu. D'après les recherches de Jooyeop Kim (2003), contrairement au concept occidental, le concept de « Che-myeon » en Corée est différent, en ce que le concept occidental met principalement l'accent sur l'aspect de vouloir montrer ses attributs positifs intrinsèques tels que la capacité individuelle et l'autonomie face aux autres, tandis qu'en Corée, le « Che-myeon » est largement influencé par des attributs externes tels que son propre statut social et l'évaluation des personnes qui l'entourent. (Brown et Levinson, 1987 ; Mao, 1994)

Le concept de « Che-myeon » est également similaire au concept occidental de désirabilité sociale en ce sens qu'il s'agit d'un moyen de se forger une réputation par des comportements socialement appréciés par les autres. Le terme désirabilité sociale décrit « l'adéquation connue des comportements observés ou anticipés d'une personne aux motivations ou aux affects réputés des membres typiques d'un collectif social » (Pansu & Beauvois, 2004, p. 171). Ce concept de désirabilité sociale se différencie du concept de désirabilité individuelle qui lui, représente les motivations et les ressentis propres à la personne liée à l'affect à l'égard d'une autre personne ou d'un objet. Le « Che-myeon » d'un Coréen présente des similitudes avec la désirabilité sociale par le fait que son comportement général le limite à agir conformément aux normes sociales. Cependant, le « Che-myeon » se distingue de la désirabilité sociale en ce qu'il suppose à la fois une satisfaction psychologique individuelle et un respect social reconnu par

autrui.

« J'ai tendance à avoir beaucoup d'entretiens individuels avec chaque employé. Tout le monde ne peut pas exprimer ses pensées lors d'une réunion, et notamment certains des membres les plus âgés de l'équipe ne se sentent pas à l'aise de discuter en détail de leur travail devant des employés plus jeunes, de peur de perdre leur Che-myeon... j'essaie de leur parler à travers des entretiens individuels dans une ambiance plus détendue. » (CA1, C4, manager coréen)

Un chef d'équipe coréen a souligné que lors des réunions en équipe, ils discutent ensemble afin de partager des objectifs ou des orientations communes, mais ils ont recours à des entretiens personnels pour discuter des détails des progrès ou des difficultés du travail. Il reconnaît que les managers intermédiaires plus âgés que les jeunes employés, en particulier, sont plus sensibles au respect de « Che-myeon » et les encouragent à communiquer dans des espaces plus privés. Cela reflète l'attente sociale selon laquelle les seniors devraient être plus exemplaires que les plus jeunes. Ainsi, dans le contexte coréen, comme l'ont affirmé plusieurs employés coréens lors d'entretiens, des remarques directes telles que la réfutation ou le refus d'un adversaire lors de la réunion ouvertement peuvent être considérées comme une insulte personnelle. De ce fait, quand les Coréens interagissent avec le directeur français, qui exprime sans hésiter ses pensées et attend des échanges argumentés, le discours direct des Français est perçu comme inconfortable, abimant ainsi le « Che-myeon » des Coréens, allant jusqu'à montrer un manque de respect. Les codes de communication reposant sur le respect du « Che-myeon » de l'autre s'appliquent encore plus rigoureusement dans les relations avec les aînés, ce qui explique les comportements des collègues coréens qui peuvent frustrer les directeurs français.

Tableau 8. 8. La notion de Che-myeon (체면; 體面) des Coréens dans la communication

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Écarts générationnels
Communication	Notion de Che-myeon (체면; 體面)	Les Coréens perçoivent le style de communication direct, sans détour, de leur directeur français, comme irrespectueux voire brutal.	Les expressions indirectes plutôt que directes prennent toute leur place, utilisant un langage subtil pour maintenir des relations harmonieuses.		
		Lors des réunions en équipe, les	Le concept de Che-myeon signifie	Le concept de 'sauver la face' a	

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Écarts générationnels
		Coréens discutent ensemble afin de partager des objectifs ou d'échanger les idées, mais ils ont recours à des entretiens personnels pour discuter des difficultés du travail.	« comportement ou expression de Face qui exprime le fait d'être digne de confiance (à la fois pour soi mais aussi pour les autres) ». Il est lié aux règles morales et au sentiment de honte, ce qui nous régule pour agir selon les normes sociales. Le Che-myeon se distingue de la désirabilité sociale en ce qu'il suppose à la fois une satisfaction psychologique individuelle et un respect social reconnu par autrui.	également été traité en Occident (contexte de l'estime de soi ou de la gestion des impressions personnelles dans la littérature psychologique). La théorie le définit comme « une image de soi décrite par un attribut social approuvé » qui dépend à la fois des règles et des valeurs d'une société particulière et de la situation dans laquelle l'interaction sociale a lieu en Occident.	

8.2.3. La notion de Nun-chi (눈치)

Dans la communication avec des personnes de cultures différentes, le décryptage de l'expression non verbale a été souligné comme une condition préalable à une communication réussie (Rive et Roger, 2014). D'après les théories d'Edward T. Hall (1990), les communications interculturelles qui transparaissent de nombreux autres paramètres que les mots, doivent être décryptées dans le contexte spécifique de chaque culture. La culture coréenne appartient à une « High contexte culture », dont l'information réside davantage dans le cadre d'échanges et de références culturelles que dans leur discours. Il est donc important de déchiffrer les implications des messages qui ne sont pas exprimés dans les mots qui accompagnent les éléments non verbaux dans le contexte coréen.

Lors d'un entretien, une directrice coréenne nous rappelle le vieux dicton « Le silence est d'or », soulignant que dans la société on nous enseigne « la vertu du silence ». Ainsi, selon elle, un deuxième dicton coréen s'ajoute « Si vous ne parlez pas, vous pouvez être dans une position neutre (évitant de faire des erreurs) », ce qui donne un aperçu de l'esprit des Coréens, insistant sur l'importance d'être prudent dans ses propos. Du point de vue occidental, on considère les mots et la rhétorique comme un moyen de découvrir la vérité, le silence est perçu comme une absence, un manque d'intérêt, une expression d'hostilité, une dissonance dans les relations

personnelles, et un manque de compétences linguistiques (Giles et al., 2015). En revanche, pour les Coréens, le silence ne se réfère pas simplement à une rupture de l'échange, mais représente une compétence communicative pour une communication plus harmonieuse (Intaek Kim, 2011, Jeongeun Yang, 2019).

La directrice coréenne a souligné dans une interview qu'elle avait appris la vertu de « ne pas parler », requise dans la société. En tant que tel, le silence est une vertu sociale intériorisée dans l'esprit des Coréens, ce qui fait partie intégrante de la communication. Les normes sociales qui mettent l'accent sur la prudence dans la parole et le respect de la dignité de l'autre, appelée le « Che-myeon », font du silence un outil de communication important permettant aux Coréens de mettre en pratique ces exigences sociales (Jeongeun Yang, 2019). Ces codes culturels entraînent des incompréhensions pour les Français, mais le silence est un bon outil de communication pour les Coréens pour faire preuve d'écoute attentive et de respect sans nuire le « Che-myeon » de l'autre personne, au moyen d'une réfutation directe.

Le décodage des non-dits est d'autant plus complexe et nécessite une attention particulière dans l'interprétation du silence, compte tenu du contexte socioculturel. Pour déchiffrer les éléments non verbaux de la communication, les Coréens appellent le concept de « Nunchi » (눈치), cet art d'examiner les situations et les contextes. Ceci est souvent appelé le sixième sens coréen et l'acquisition de ce concept nécessite de comprendre les normes sociales inhérentes aux codes de communication coréen.

Le Nunchi signifie littéralement « mesure oculaire », faisant référence à la capacité de comprendre l'état d'esprit et les émotions de l'autre personne dans une situation où aucun mot n'est exprimé (les non-dit). Selon les recherches de Kisoong Park (2008), le Nunchi semble similaire au concept d'empathie, qui est considéré comme une vertu fondamentale des relations humaines en Occident, en ce sens qu'il comprend les sentiments de l'autre personne, mais il est différent à plusieurs égards. En effet, faire preuve de Nunchi, c'est saisir l'intention de l'autre personne d'un point de vue neutre par l'observation, tout en maintenant la distance avec l'autre partie, sans nécessairement se mettre à la place de l'autre et sans nécessairement s'accompagner d'une obligation morale. (Euny Hong, 2019) Le Nunchi peut être multifacette, et être utilisé à des fins de manipulation, qui ne se conforment donc pas aux normes sociales.

A première vue le Nunchi reflète la capacité de la personne à comprendre une situation et à juger de l'attitude à adapter en fonction de celle-ci. La perception du Nunchi varie en fonction

de la situation et du contexte d'échange. De la bienveillance ressort dans les relations d'égal à égal ou sans rapport de pouvoir ; dans les relations hiérarchiques, cependant, le cas d'un employé exécutant le « Nunchi » à son supérieur fait preuve d'une stratégie de communication : évaluer les « non-dit », tels que la posture, les gestes, l'intonation, les expressions faciales et les mouvements d'une personne, pour avoir le comportement adapté dans les rapports, montrant une forme de respect (Kisoon Park et al., 2008). Le « Nunchi », lorsqu'il est utilisé à des fins personnelles ou de flatterie peut ainsi être employé sans prendre en compte l'aspect moral. De plus, la vitesse à laquelle le « Nunchi » est exécuté est importante, alors que l'empathie n'a pas besoin de vitesse (Euny Hong, 2019). La capacité de faire du « Nunchi » devient plus importante dans la communication chez les Coréens, en particulier dans les relations avec les supérieurs au travail ou avec des personnes plus âgées dans la vie quotidienne en Corée (Kisoon Park et al., 2008).

Afin de comprendre le contexte de la culture coréenne à forte charge contextuelle, les Coréens considèrent le concept de « Nunchi » comme un élément essentiel de communication. Dans les entretiens, les remarques sur le « Nunchi » sont évoquées aussi bien par les Coréens que par les Français.

« Quand je regarde mes collègues, ils font beaucoup de « Nunchi » pour démasquer les intentions des supérieurs. Ils se plaignent beaucoup, mais ils ne peuvent pas s'exprimer. » (EA3, E4, jeune manager franco-coréenne)

« Dans les relations avec les Coréens, nous sommes conscients les uns des autres par le « Nun-chi » ...même si vous ne parlez pas, il y a des choses que vous comprenez les uns avec les autres, mais vous devez vous exprimer clairement avec des étrangers. » (EA3, E8, manager coréenne)

Le contexte dans lequel les employés coréens emploient l'expression « Nunchi » fait principalement référence à la capacité d'observer l'environnement qui permet de saisir les pensées et les sentiments des supérieurs sur la base des informations recueillies. Toutefois, cela s'applique également aux relations avec les collègues sans différence de rang, ou en sens inverse, les personnes de rangs supérieurs font du « Nunchi » pour analyser les attitudes des personnes qui les entourent et interagir avec les collègues de manière adaptée.

« Le patron français n'a aucun « Nunchi ». Lorsque les employés travaillent sur un projet avec un court laps de temps, le patron n'arrête pas de demander de confirmer l'avancement, donc les employés subissent beaucoup de stress. Certains employés viennent me voir et me disent quoi faire avec le patron... Certains membres du personnel disent : « Envoyez-le en France ». (HA6, H2, jeune manager coréenne)

Ce concept s'applique également aux patrons français qui s'en tiennent à leurs idées, sans trop se soucier de l'humeur ou de la situation de l'autre personne. Pour les Coréens, cette compétence sociale non verbale est un moyen de mesure des sentiments de l'autre et représente une vertu prenant en compte autrui, or ce terme est également employé pour juger une personne ayant tendance à mesurer et observer les attitudes des autres interlocuteurs d'une manière inquisitrice.

De plus, cet art peut sembler causer une forme de pression parmi la jeune génération, qui ne se voit pas adopter ce code, recherchant plus d'authenticité dans leur rapport. C'est ce que recherchent aussi certains expatriés français. Certains managers français abordent la notion du « Nunchi », qu'elles semblent bien connaître. Toutefois, elles nous font part des limites de ce code de communication indirect, jugé comme inefficace car trop détourné d'une expression plus franche voire frontale. La discussion autour d'échanges verbaux est une manière plus pertinente de faire passer un message au travail. Selon elles, le « Nunchi » a tendance à ajouter de la complexité dans les rapports, voire des subtilités pouvant échapper aux personnes n'étant pas familières avec ce concept. Une autre manager française ressent le « Nunchi » comme un comportement manipulateur, permettant au moyen de commentaires positifs de faire avancer ses propres intérêts. Ainsi, malgré la connaissance du concept de « Nunchi » côté français, celui-ci est perçu comme une perte de temps, manquant de pertinence et de concret, mais aussi créant une atmosphère peu sincère pouvant nuire à la qualité des échanges et de leur efficacité.

« Par instinct peut-être que je suis bon ce que je dois faire en avance, mais je le fais car dans tous les cas c'est utile à faire. Pour moi, je pense que « Nun-chi » est pour quelque chose d'inutile. Si c'est utile, on me le dirait. Le nun-chi ça serait qu'on me dise « dans le powerpoint, tu aurais dû mettre ce dessin au lieu de ce dessin... » Ce sont des détails qui n'ont rien de concret, et on parle de nun-chi pour moi quand ce n'est pas vraiment utile à la discussion. Des choses qu'on demande qui sont une perte de temps. Si c'est utile, je pense que c'est bien de le faire et de prendre l'initiative. » (DA2, D2, jeune manager française)

« Mais après dans le travail en tant que tel, je pense que je suis assez directe. Je ne fais pas autant de « Nunchi » pour mes collègues coréens, parce que c'est trop compliqué pour moi. On ne se comprend pas si je... Il faut faire simple et efficace, sinon, on ne se comprend pas, et je suis française et pas coréenne et je pense que je ne comprends pas tous les niveaux de subtilité, je pense que je me perdrai et ça serait mal compris. Je suis respectueuse mais je travaille à la française, quand même, un mélange... » (DA2, D2, jeune manager française)

Lorsque nous avons demandé à une expatriée française ce que signifie pour elle le mot « Nunchi », elle a interprété ce subtil signal tacite comme suit :

« L'art de la flatterie...c'est à dire toujours d'essayer d'enrober le truc dans du chocolat. Même si on n'est pas d'accord, essayer de le dire d'une façon, en fait, l'autre personne ne sera pas vexée avec quelque chose... C'est de la flatterie vraiment, des commentaires positifs, pour leur supérieur en général, que les supérieurs en général se sentent flattés mais c'est trop compliqué pour moi. » (DA2, D2, jeune manager française)

Pour les Français, ce n'est rien d'autre qu'une douce flatterie qui obscurcit la vérité et est toujours considérée comme un outil inapproprié qui retarde l'atteinte d'une meilleure conclusion.

Nous avons tenté d'identifier la dimension culturelle portant à la fois des normes, des valeurs, et des rituels dans la communication coréenne. Ces références culturelles servent de base à une compréhension approfondie d'écart dans les codes de communication entre les Français et les Coréens. Le respect des autres et la politesse sont les principes les plus importants, et le silence n'est pas l'absence d'expression mais porte au contraire un véritable message implicite. Ainsi, le décryptage des éléments non verbaux est à prendre en compte pour saisir les nuances dans divers contextes de communication avec les Coréens.

Tableau 8. 9. La notion de Nun-chi(눈치) dans la communication des Coréens

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Écarts générationnels
Communication	La notion de Nun-chi (눈치)	Le vieux dicton « Le silence est d'or », rappelle que dans la société on nous enseigne « la vertu du silence ». Un deuxième dicton	Pour les Coréens, le silence n'est pas simplement une interruption de l'échange, mais une compétence communicative	En Occident, on considère les mots et la rhétorique comme un moyen de découvrir la vérité, le silence est perçu comme un	

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Écarts générationnels
		coréen s'ajoute « Si vous ne parlez pas, vous pouvez être dans une position neutre (évitant de faire des erreurs) ».	visant à une communication harmonieuse. Les normes sociales, mettant l'accent sur la prudence dans la parole et le respect de la dignité de l'autre, ou « Che-myeon », font du silence un outil essentiel pour respecter ces exigences sociales.	manque d'intérêt, une expression d'hostilité, une dissonance dans les relations personnelles, et un manque de compétences linguistiques.	
		Nun-chi est un élément essentiel de communication au travail afin de saisir les pensées et les sentiments des autres sur la base des informations recueillies. Ce concept s'applique également aux patrons français qui s'en tiennent à leurs idées, sans trop se soucier de l'humeur ou de la situation de l'autre personne.	Le Nunchi signifie littéralement « mesure oculaire », faisant référence à la capacité de comprendre l'état d'esprit et les émotions de l'autre personne dans une situation où aucun mot n'est exprimé (les non-dit). Cela peut appliquer aux relations avec les collègues sans différence de rang, ou en sens inverse, les personnes de rangs supérieurs font du « Nunchi » pour analyser les attitudes des personnes qui les entourent et interagir avec les collègues de manière adaptée.	Le concept de Nunchi est perçu comme inefficace et manipulateur par les Français. Dans le contexte français, les échanges verbaux et les discussions sont considérés comme des moyens plus pertinents pour faire passer un message au travail.	

8.2.4. Différences d'interprétations de la communication entre les générations

La communication est basée sur l'échange d'informations dans lequel les messages sont transmis et interprétés selon un code partagé. Les locuteurs appartenant à la même culture partagent de nombreux codes de communication. Or, au sein même d'une société, il existe des écarts de normes culturelles de communication, générant des obstacles entre les générations. Lors des entretiens, les difficultés dues aux différences de codes de communication entre les générations au sein du groupe coréen ont été mises en évidence.

Les managers coréens, occupant des postes de direction de l'ancienne génération, ont déclaré

qu'ils avaient du mal à communiquer avec de jeunes collègues coréens. Par exemple, l'un des chefs d'équipe coréen a déclaré qu'il passait beaucoup de temps à préparer les entretiens avec les jeunes collègues afin d'éviter d'être considéré comme un « KKondae » (꼰대), en posant des questions qui ne correspondaient pas à leur manière de communiquer. Il a souligné la difficulté de communiquer avec ses collègues plus jeunes, qu'il se devait d'expliquer logiquement les consignes de travail attribuées. Les collègues n'étant pas d'accord avec les directives n'hésitent pas à les contester et à remettre en cause les consignes de leurs supérieurs. Ces propos : « Les managers ont beaucoup de difficultés parce qu'ils réfutent. » révèlent les normes sociales et les coutumes sur lesquelles repose l'esprit de l'ancienne génération qui n'est pas habituée à communiquer dans les deux sens. Cela montre que l'esprit partagée par l'ancienne génération est régie par la logique hiérarchique, selon laquelle les subordonnés doivent suivre les instructions des supérieurs.

« J'ai entendu dire qu'ils (les jeunes collègues coréens) travaillaient souvent de manière très égocentrique plutôt que de partager également des informations. En fait, notre génération est également très prudente lorsqu'elle parle aux générations M et Z. Parce que si vous dites quelque chose de mal, vous serez appelé Kkon-dae, donc nous mettons également beaucoup d'efforts dans la communication. » (CA1, C4, manager coréen)

« Quand je demande à de jeunes employés d'accomplir une tâche, ils demandent souvent : 'Pourquoi devrais-je le faire ?' ... Ils ne font jamais un effort pour le faire s'ils ne comprennent pas pourquoi. C'est vraiment différent d'avant. Les jeunes employés essaient de bien faire lorsqu'on leur explique pourquoi. ... Les jeunes employés n'ont jamais honte d'exprimer des désaccords. » (CA1, C5, directrice coréenne)

Une autre manager coréenne a aussi partagé ces difficultés de communication avec les nouveaux employés.

« J'ai beaucoup de préoccupations concernant ma relation avec les nouveaux employés. La partie qui me stresse le plus est le problème de ton et d'attitude des nouveaux employés. Je me demande si je suis une bonne manager. Ce n'était pas facile. Lorsque je demande à mes jeunes employés d'accomplir une tâche, ils semblent souvent manquer de volonté pour faire les choses par eux-mêmes et ne

font pas d'effort pour des tâches qui semblent insignifiantes...Une fois, j'ai dû préparer une présentation, mais le jeune employé ne m'a pas aidé de toute la journée. Il ne s'agissait pas de tâches importantes liées à la présentation, mais de tâches mineures nécessaires. Cependant, après le travail, j'ai vu un jeune employé m'exprimer très directement qu'il prendrait un taxi au lieu du bus d'entreprise qui était prévu pour le retour à l'entreprise, et j'ai eu l'impression qu'il m'agressait. » (DA2, D6, manager coréenne)

Les facteurs qui rendent difficile la collaboration entre la manager et les jeunes employés coréens ne sont pas seulement dus aux différences dans les codes de communication, mais aussi aux différences dans la manière d'effectuer le travail. Or, le fait que la jeune génération exprime sans hésitation son désaccord avec son manager est perçu comme une attaque personnelle, et révèle bien les différences entre les générations liées aux codes de communication. L'autre manager coréen partage également son point de vue en déclarant se sentir gêné par le fait que les jeunes collègues coréens refusent souvent les demandes des supérieurs. Les remarques des managers coréens mettent en lumière les attentes définies dans les relations entre les seniors et les plus jeunes au travail. Les normes culturelles des Coréens, qui mettent l'accent sur le respect et la courtoisie envers leurs supérieurs, les incitent à hésiter à exprimer leurs pensées opposées à leur supérieur. Ces normes évoluent avec les changements de valeurs entre les générations.

« Même dans les entretiens en tête-à-tête, dans notre génération, quand on parle, devant le chef d'équipe, la réponse n'est que « oui » ou beaucoup de réponses comme « Je vais travailler dur à l'avenir » Lorsque j'interviewe la jeune génération, elle regarde souvent dans les yeux du chef d'équipe lorsqu'elle parle. Quand on leur demande de faire quelque chose, s'ils pensent que ce n'est pas logique, ils ripostent immédiatement. Ils disent « Pourquoi pensez-vous ainsi ? Je n'avais jamais travaillé de cette façon. » Les managers ont beaucoup de difficultés parce qu'ils réfutent. Les managers qui ne sont pas préparés pour un entretien peuvent être immédiatement appelés Kkondae. En fait, nous devons beaucoup nous préparer pour parler avec la jeune génération. » (CA1, C7, manager coréen)

Ainsi, en déclarant : « Les jeunes regardent souvent dans les yeux du chef d'équipe quand ils parlent. », le chef d'équipe illustre la difficulté de communication liée aux différences culturelles dans la pratique du contact visuel. Reposant sur les normes culturelles, le contact visuel véhicule des significations particulières. Dans les valeurs traditionnelles coréennes,

regarder quelqu'un droit dans les yeux pendant la conversation est considéré impoli lorsqu'on parle avec des aînés ou des supérieurs. Ce comportement incite à la méfiance et cause de l'incompréhension chez les Occidentaux valorisant le croisement des regards dans la communication (Hyejin Hwang et al., 2008). En effet, la façon de communiquer entre les générations n'étant pas identique, comme évoqué dans l'interview, pour les jeunes collègues coréens, le regard est un vecteur de communication qui attire l'attention de ceux avec qui ils interagissent, ce qui est plus proche du code de communication des Français.

En revanche, les entretiens avec les jeunes collègues coréens révèlent des attentes différentes de celles de l'ancienne génération, remettant ainsi en question l'ordre établi auquel l'ancienne génération a adhéré. L'une des difficultés les plus importantes soulignées lors des interviews avec les jeunes collègues est que les managers seniors imposent souvent une communication à sens unique, sans adopter une attitude d'écoute envers leurs interlocuteurs plus jeunes.

« Au niveau du travail, puisque nous sommes au niveau des employés, les chefs d'équipe ne sont pas disposés à nous écouter. En revanche, la nouvelle directrice coréenne essaie beaucoup d'écouter les opinions des employés, et même si nous donnons des commentaires négatifs, elle écoute bien, mais il semble que ce soit parce que notre directrice est jeune. La plupart des chefs d'équipe sont de la génération de mon père. » (JA8, J4, jeune salariée coréenne)

Ainsi, une jeune employée coréenne a mentionné des chefs d'équipe ayant une attitude exceptionnellement ouverte. Lorsqu'elle est interrogée sur la définition de l'ouverture, elle a souligné son attitude d'écoute envers ses jeunes interlocuteurs, cela le différenciant des autres seniors.

« Certains chefs d'équipe qui étaient là dans le passé étaient ouverts d'esprit même s'ils avaient dans la cinquantaine. Il n'y a pas que l'âge qui pose un problème, il semble que les tendances du chef d'équipe soient très différentes... Certains d'entre eux traitent leurs employés de façon à les mettre à l'aise et sont prêts à écouter toutes mes suggestions. » (CA1, C3, jeune manager coréenne)

D'après les entretiens avec les jeunes collègues coréens, ce qu'ils attendaient de leurs supérieurs était une attitude plus ouverte et à l'écoute. Du point de vue de l'ancienne génération, la façon de communiquer de la jeune génération semble égocentrique, n'ayant aucune hésitation à

affirmer ses pensées et à réfuter les autres, mais, du point de vue de la jeune génération, on observe un sentiment de frustration, celle-ci ne pouvant pas échanger d'opinions avec les seniors, peu enclin à l'écoute. Il existe un écart intergénérationnel dans les codes de communication façonnés par les valeurs et les normes sociales ancrées dans l'esprit de chaque génération.

Les entretiens ont également mis en lumière des différences générationnelles quant aux conditions essentielles à une bonne communication.

« En passant du temps avec les employés actuels, nous avons construit la confiance, ce qui est la base de notre relation. Quel que soit le type de travail que nous accomplissons ou lorsque nous discutons avec les employés existants, un consensus mutuel se forme. En conséquence, même lorsque vous coachez ou donnez des commentaires négatives aux employés existants, cette confiance favorise un environnement où les critiques constructives sont perçues comme des opportunités d'amélioration plutôt que des attaques personnelles. » (CA1, C7, manager coréen)

« Notre génération et les employés qui travaillent avec nous depuis longtemps partagent toutes ces informations tout en passant beaucoup de temps ensemble, comme la situation de nos familles et le nombre d'enfants que nous avons. Parfois, je demande si la femme de mon collègue va bien... Les générations M et Z venaient de rejoindre l'entreprise et travaillaient ensemble depuis peu de temps, nous n'avons donc pas eu le temps de faire connaissance... vous ne devez pas poser de telles questions aux jeunes employés et toutes les informations personnelles sont bloquées. Alors quand on parle, je pense qu'il est juste de commencer par parler de la famille et de l'aborder plus doucement... Cependant, si vous posez la mauvaise question, ils répondront « pourquoi continuez-vous à demander des informations personnelles ? » Vous avez des ennuis si vous leur demandez s'ils ont un petit ami. En conséquence, la conversation elle-même n'a d'autre choix que d'être très passive et limitée au travail. » (CA1, C7, manager coréen)

Selon un manager coréen, la confiance mutuelle se construit à travers de longues périodes de temps passées ensemble, partageant des histoires sur sa vie personnelle et créant la proximité dans ses relations. Pour lui, sans cette confiance mutuelle, la communication interne devient très limitée. Il insiste que les échanges limités avec la jeune génération, celle-ci refusant de s'engager dans des relations étroites, est préjudiciable à une communication efficace et fluide

au travail.

« Mes jeunes collègues semblent aussi dire que cette partie est la plus difficile car il y a un fossé générationnel avec le chef d'équipe, ce qui est inévitable. Tout le monde se demande si on devrait déjeuner ensemble. Le soir, quand je m'apprête à rentrer chez moi après le travail, il y a souvent des cas où l'on propose subitement de sortir dîner, car en fait, on n'a pas envie de sortir dîner... Une ou deux fois, j'ai menti et j'ai évité cela, mais le chef d'équipe a essayé d'une manière ou d'une autre de dîner avec les membres de l'équipe... Il me semble qu'il considère cela comme une communication. Je pense qu'il vaut mieux ne rien faire. » (JA8, J4, jeune salariée coréenne)

En revanche, pour la jeune collègue coréenne, l'accumulation de temps passés ensemble et le partage d'informations personnelles ne sont pas une condition préalable pour mieux communiquer au travail. Une jeune collègue coréenne déclare que dîner ensemble après le travail n'est pas considéré comme un moment de communication et que de construire des relations personnelles plus étroites n'est pas un facteur favorisant une bonne communication au travail.

« Ils essaient de communiquer avec nous, mais je n'ai pas vu un seul jeune collègue qui aime cet effort. Je pense qu'une communication excessive est plutôt toxique. Leur suggestion de manger et de boire semble être un effort pour se rapprocher de nous, mais en général, les chefs disent qu'ils seront à l'écoute pendant les repas, mais dans la réalité, ils ne parleront que d'eux-mêmes. Mes amis dans d'autres entreprises ont eu des cas similaires et ils détestent tous cette situation. J'aimerais que ce soit un environnement où je pourrais travailler librement. » (JA8, J4, jeune salariée coréenne)

Les commentaires partagés par les jeunes collègues coréens indiquent aussi que, forcer des interactions sociales, au moyen de repas dînatoires accompagnés d'alcool ou le partage d'informations personnelles, ne permet pas d'améliorer la communication entre les membres d'équipe au travail. Les tentatives excessives de communiquer des seniors, afin d'établir une relation étroite avec les jeunes employés, peut être considérée comme trop invasive par la jeune génération, qui ne perçoit aucun intérêt à vouloir créer tant de proximité forcée dans les relations hors du travail. Ce qu'ils attendent vraiment, c'est d'être écoutés au travail en respectant leurs

rôles au sein de l'équipe, sans appliquer nécessairement les directives hiérarchiques qui leur sont données. En effet, les attitudes de la jeune génération, telles que son désir de communiquer et sa volonté d'exprimer ses opinions, sont en partie alignées avec le modèle de management participatif poursuivi par les Français. Toutefois, cela ne signifie pas pour autant que les jeunes salariés partagent le même contexte culturel de relations de travail que les Français.

Même si les jeunes salariés ne désirent pas une relation étroite où leur vie personnelle et professionnelle se mêlent au point de partager en détail leur vie personnelle avec des collègues, les entretiens confirment qu'ils attendent néanmoins un aspect de mentorat de la part de leurs supérieurs au travail. Les jeunes collègues coréens cherchent toujours des explications et des reconnaissances de la part de leurs supérieurs concernant leur travail, afin de satisfaire leur sentiment de contribution au sein de l'entreprise. Ils attendent également des conseils sur le développement de leur carrière et une compréhension de leurs difficultés de la part de leurs supérieurs. L'attention personnelle et les encouragements que les supérieurs offrent à leurs subordonnés, tout en respectant les limites entre vie personnelle et professionnelle, sont un élément essentiel pour favoriser la communication et établir des relations saines avec les jeunes collègues coréens.

Lorsqu'on pense aux codes de communication coréen, il est facile de se caractériser par certains traits culturels tels que l'importance de la modestie et de la réserve, l'expression indirecte. Or, la mouvance d'une culture et l'évolution des valeurs intergénérationnelles est à prendre en compte afin d'éviter une vision fermée sur toutes les nuances que peut apporter la richesse d'une culture.

Tableau 8. 10. Les différentes interprétations entre les générations coréennes dans la communication

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Écarts générationnels
Communication	La communication : variété de interprétations à travers les générations	Les managers coréens ont souligné la difficulté de communiquer avec ses collègues plus jeunes, qu'ils se devait d'expliquer logiquement les consignes de travail attribuées. Les jeunes collègues n'étant	Cela montre que l'esprit partagée par l'ancienne génération est régie par la logique hiérarchique, selon laquelle les subordonnés doivent suivre les instructions des supérieurs.		Les jeunes collègues coréens sont que les managers seniors imposent souvent une communication à sens unique, sans adopter une attitude d'écoute envers leurs interlocuteurs plus jeunes.

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Écarts générationnels
		pas d'accord avec les directives n'hésitent pas à les contester et à remettre en cause les consignes de leurs supérieurs.			
		Les jeunes regardent souvent dans les yeux du chef d'équipe quand ils parlent : difficulté de communication liée aux différences culturelles dans la pratique du contact visuel.	Dans les valeurs traditionnelles coréennes, regarder quelqu'un droit dans les yeux pendant la conversation est considéré impoli lorsqu'on parle avec des aînés ou des supérieurs.	Ce comportement incite à la méfiance et cause de l'incompréhension chez les Occidentaux valorisant le croisement des regards dans la communication.	
		La confiance mutuelle se construit à travers de longues temps passées ensemble, partageant des informations sur la vie personnelle, créant ainsi de la proximité personnelle. Sans cette confiance mutuelle, la communication interne devient très limitée pour les dirigeants coréens.	Il y a eu des changements dans la manière de construire les relations entre les générations. Cependant, à travers les générations, l'importance de l'attention personnelle persiste encore, bien que sous une autre forme. Les juniors recherchent des retours constructifs de la part des seniors en tant que mentors lorsqu'ils communiquent avec leurs supérieurs.		Pour la jeune génération, l'accumulation de temps passés ensemble et le partage d'informations personnelles ne sont pas une condition préalable pour mieux communiquer au travail. Dîner ensemble après le travail n'est pas considéré comme un moment de communication.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons examiné les différences de perception entre les expatriés français et leurs collègues coréens concernant les codes de communication, ainsi que réalisé une analyse approfondie du contexte culturel de chaque culture. Pour répondre à nos questions de recherche,

nous avons synthétisé nos résultats dans un tableau. Les interprétations des Français et des Coréens sont respectivement résumées dans la troisième colonne des tableaux 8.11 et 8.12. De plus, pour répondre à la question 2.a : « Y a-t-il une différence de perception selon les générations dans chaque groupe étudié ? », nous avons ajouté une cinquième colonne dans le tableau 8.12 afin de préciser les divergences de perception entre les différentes générations coréennes. Pour répondre à la question 3 : « Quelles sont les représentations culturelles qui expliquent ces interprétations croisées ? », nous avons intégré cette analyse dans nos résultats. Nous avons ajouté une colonne intitulée « Contexte culturel français » pour répondre à la question 3.a : « Quelles sont les représentations des rapports au travail prévalant dans le contexte français ? » pour les Français, et une colonne intitulée « Contexte coréen » pour répondre à la question 3.b : « Quelles sont les représentations des rapports au travail prévalant dans le contexte coréen ? » pour les Coréens. Les réponses à la question de recherche 3c et à la question 4, portant sur la transformation des rapports au travail des Coréens, sont traitées séparément dans le chapitre 10.

Dans nos résultats, nous avons identifié d'abord les interprétations interculturelles de la communication des expatriés français et des collègues coréens. Lors des entretiens menés, nous avons noté que les expatriés français perçoivent souvent le manque d'interaction des Coréens sur le lieu de travail et leur réticence à contredire leurs supérieurs comme un manque de volonté, un évitement de responsabilité, une passivité excessive et une tendance à flatter leurs supérieurs. Cette perception négative peut donner lieu à des malentendus culturels, où des comportements guidés par des normes culturelles différentes sont interprétés de manière erronée. Dans le contexte français, la recherche de la vérité se fait à travers des débats animés au milieu de la cacophonie, car les Français estiment que l'échange, l'argumentation et le débat sont essentiels pour trouver une solution optimale et s'approcher de la vérité.

Cependant, les Coréens trouvent le style de communication direct des Français contraignant, car ils ne sont pas familiers avec ce mode de communication. En raison de leurs codes de communication différents, les Coréens ne sont pas enclins à débattre de manière frontale devant tout le monde, ce qui rend la persuasion de l'interlocuteur, notamment leur supérieur en public peu courante. Les Coréens affirment qu'ils expriment leurs opinions en contredisant leurs supérieurs lors d'entretiens individuels après une réunion. Cela est lié au concept de « Che-myeon », qui vise à préserver la réputation sociale et la dignité de leur supérieur, et découle du respect envers celui-ci. Lors des entretiens, les managers coréens ont voulu clarifier que l'absence d'échange de points de vue ne signifie pas nécessairement une fermeture d'esprit, un

manque de capacité ou d'enthousiasme, ou de la malhonnêteté. La vertu de politesse, profondément enracinée dans la culture coréenne, guide le comportement en matière de communication. Cela se manifeste à travers la façon dont les messages sont transmis, ainsi que par l'utilisation d'expressions honorifiques et de formules de politesse. De plus, l'humilité est considérée comme une vertu chez les Coréens, et il n'est pas courant de se vanter de ses performances au travail. Cependant, ce comportement est souvent perçu par les Français comme un manque d'initiative et d'engagement.

En outre, dans la communication, les messages sont transmis à travers les paroles, mais aussi à travers des éléments non verbaux tels que les gestes, les attitudes et les postures. Chez les Coréens, le silence n'est pas simplement une pause dans la conversation, mais une compétence communicative essentielle pour maintenir l'harmonie. Les normes sociales, qui valorisent la prudence dans les paroles et le respect de la dignité de l'autre, connues sous le nom de « Che-myeon » (체면), font du silence un outil crucial pour respecter ces attentes. Ainsi, les Coréens considèrent le « Nunchi » (눈치) comme une compétence essentielle en communication, consistant à comprendre l'état d'esprit et les émotions de l'autre personne sans mots exprimés (les non-dits). Pour les Français, cela peut être perçu comme de la simple flatterie masquant la vérité, souvent considérée comme un outil inapproprié qui entrave l'atteinte d'une conclusion optimale. Nous avons analysé les différences dans les codes de communication entre les deux cultures et les malentendus qui en découlent, dus aux interprétations de chacun reposant sur leurs propres références culturelles.

Du côté coréen, nous avons examiné également les diverses interprétations résultant des changements de codes de communication à travers les différentes générations de Coréens. Au sein du groupe coréen, les jeunes collègues coréens ne partagent pas les codes de leurs aînés dans la communication, qui n'hésitent pas à contester les consignes de leurs supérieurs, ainsi que souhaite d'être écouté par les seniors. Même si les jeunes collègues coréens ne considèrent pas le partage d'informations personnelles comme une condition pour une communication fluide au travail, certaines valeurs persistent à travers les générations. La quête de conseils et de retours constructifs, ainsi que le respect pour les supérieurs en tant que mentors, illustrent une continuité intergénérationnelle dans la culture coréenne.

Tableau 8. 11. Les interprétations des Français de la communication avec les Coréens

Catégories	Thèmes récurrents sur la communication	Interprétations des Français	Contexte culturel français	Contexte culturel coréen
Communication	Importance de l'échange dans la communication pour les Français	Le silence des Coréens et leur difficulté à dire « non » comme une attitude passive et fuyante.	Partager les visions de chacun et d'être dans la proposition d'idées afin de trouver la meilleure solution	L'absence de confrontation avec le supérieur découle du respect envers le supérieur « Che-myoon » (체면) et le rôle de supérieur est différent : guide l'équipe.
		Des expressions comme « se plier aux Français » pour évoquer les comportements coréens, « mener une enquête policière » pour réussir à obtenir certaines informations et retours des Coréens reflètent les interprétations des Français, qui associent tout cela à de la flatterie envers les supérieurs, un manque d'initiative ou une stratégie d'évitement des responsabilités.		
		L'erreur n'est pas vue comme un échec mais comme une étape nécessaire à la construction, en vue d'avancer avec respect, sans nécessairement avoir recours aux codes hiérarchiques. Les approches des Coréens sont perçus comme un manque d'initiative ou une stratégie d'évitement des responsabilités par les Français.	Un dialogue incluant la pensée de l'autre et la confrontation de la parole d'autrui conduit l'individu à développer sa propre identité et à se socialiser. Ainsi, la capacité argumentative est considérée comme une vertu pour remplir le rôle de citoyen ; tout au long de l'enseignement français, la gestion de la prise de parole dans les échanges est mise en avant.	
	Impact des relations personnelles sur la communication des Coréens	Ressentis que les Coréens sont prêts à adapter leurs réactions aux attentes de leurs homologues. Les Coréens semblent	Les procédures objectives, l'expertise et le sens du devoir priment dans la gestion d'une équipe, l'importance des relations	Demander l'avis des autres pour exprimer respect et considération, conformément aux normes sociales. La cohésion d'équipe se

Catégories	Thèmes récurrents sur la communication	Interprétations des Français	Contexte culturel français	Contexte culturel coréen
		vouloir construire un rapport de confiance exclusif et de crédibilité à travers une disponibilité et proximité personnelle envers leur supérieur.	humaines n'a pas le même poids que pour les Coréens, qui accordent une grande importance à la cohésion au sein d'une équipe.	construit sur la relation proche entre collègues. De plus, le facteur de désirabilité sociale reste le socle commun des rapports coréens, eux-mêmes habitués à évaluer les attentes qu'ont leur supérieur envers eux, afin de répondre à leur besoin.
	Subtilités de l'expression indirecte dans la communication des Coréens	Les interlocuteurs français font part de leurs réflexions sur la façon détournée dont les Coréens transmettent leurs idées. Un discours qui se veut gratifiant de la part des Coréens pourrait en réalité être un simple désir de créer un climat détendu et faire preuve de politesse, mais dans la réalité, cela est perçu comme excès de positivité et une fuite pour aborder des échanges plus frontaux.	Les Français ont l'habitude de rechercher la vérité à travers des argumentations animées au milieu de la cacophonie. Dans le contexte français, l'échange et l'argumentation sont considérés comme des moyens de trouver une bonne solution et d'approcher la vérité.	Dans la communication, les Coréens cherchent à maintenir une atmosphère agréable en se conformant à des normes sociales qui valorisent la courtoisie et la formalité, et en exprimant indirectement les opinions négatives.

Tableau 8. 12. Les interprétations des Coréens de la communication

Catégories	Thèmes récurrents sur la communication	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Écarts générationnels
Communication	Écarts de perception culturelle entre les Français et les Coréens	Les collègues coréens soulignent que leurs supérieurs français les encouragent à partager plus librement leurs opinions. Le style de communication direct des Français est toutefois perçu comme contraignant par	Les Coréens ne sont pas habitués dans leurs mœurs à discuter, ce qui signifie que l'esprit de persuasion de l'interlocuteur n'est pas une pratique courante.	Chez les Français, l'échange, le débat et l'argumentation sont valorisés comme des moyens de trouver une bonne solution dans la communication.	

Catégories	Thèmes récurrents sur la communication	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Écarts générationnels
		les Coréens, qui ne sont pas habitués à ce mode de communication.			
		Les collègues coréens ont exprimé le désir de dissiper les interprétations négatives entretenues par les Français à propos des codes de communication indirecte des Coréens. Ils insistent sur le fait que la communication indirecte des Coréens ne découle pas d'une intention de cacher la vérité, contrairement à ce que pourraient ressentir les Français.	Afin d'ajuster l'opinion de leurs supérieurs, les Coréens trouvent parfois des alternatives en discutant davantage au travers d'entretiens individuels après la réunion. Cela découle du respect envers leurs supérieurs, associé au concept de « sauver la face », ou « Che-myoen(체면) »		
	Obstacles à la communication dus aux compétences linguistiques	Les difficultés de communication liées aux compétences linguistiques ont été le défi le plus contraignant du côté coréen.	Les profils plus âgés, travaillant depuis plusieurs années dans l'entreprise, sont les plus touchés par cette barrière linguistique, notamment ceux qui étaient présents avant la fusion de l'entreprise avec la société locale.		
		Les Coréens ont voulu préciser que l'absence d'échange de points de vue n'impliquait pas une fermeture d'esprit, un manque de capacité et d'enthousiasme,	Les compétences professionnelles des employés ayant des difficultés à communiquer en anglais peuvent être sous-évaluées, car ils ne peuvent pas		

Catégories	Thèmes récurrents sur la communication	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Écarts générationnels
		ou de la malhonnêteté.	pleinement démontrer leurs performances dans cette langue. D'autres, profitent de leur maîtrise de l'anglais afin de montrer leur compétence à travers la langue, ce qui leur permet d'exprimer les opinions d'autres employés moins bons en anglais, comme étant les leurs.		
	Les codes de politesse		La vertu de politesse soulignée dans le confucianisme sert de code d'éthique pour les Coréens et de principe qui régit les comportements dans la communication. La politesse se traduit par le concept de Ye (예, 禮) dans la culture coréenne, imposant aux subordonnés ou juniors un certain formalisme envers leurs supérieurs ou aînés.	Historiquement, les Français, sous le poids de l'héritage de la monarchie à l'époque de la Cour des rois où s'exerçait excessivement la politesse aristocratique, ont tendance à considérer que rien ne vaut un jugement plus honnête, bien qu'il soit direct, dans l'esprit de la franchise populaire.	
	Formules de politesse		Afin de répondre à la formalité des échanges, les Coréens emploient des formules honorifiques issues de caractères chinois. Dans la communication écrite destinée		Les jeunes collègues coréens ont témoigné qu'ils trouvaient difficile et déroutant de suivre les codes traditionnels.

Catégories	Thèmes récurrents sur la communication	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Écarts générationnels
			aux supérieurs, il est impératif de respecter la voie hiérarchique en choisissant les formules de politesse adaptées. Cette formalité des échanges est une manière de montrer le respect envers les supérieurs.		
	Formalité de politesse		En Corée, pour un personnel plus proche du terrain, un RH devra utiliser un langage permettant de s'ouvrir davantage à la relation étroite attendue avec celui-ci. Ainsi, les rapports de séniorité, au-delà des postes, impliquent un mode de livraison de message, où par exemple, il sera mieux vu de venir échanger directement auprès d'eux et non par e-mail. Le coréen utilise diverses formes de suffixes honorifiques selon la situation et le niveau de politesse requis pour montrer le respect envers les supérieurs		Une jeune manager en RH a partagé une difficulté concernant la formalité de la politesse et manières de transmission d'un message. Elle parle de priorités au travail, mais pas de proximité personnelle ou d'obligations morales fondées sur la politesse. Elle formule des messages par mail sans tournures particulières, afin de transmettre tout type d'information.
	L'importance de la vertu de modestie	Les Coréens restent discrets et humbles, ne montrant pas ouvertement leur réussite et performance, mais attendent que les	Dans le contexte coréen, une communication centrée sur l'humilité traduit une attitude basée sur le respect des autres. Plus le	Les comportements humbles face à la réussite professionnelle peuvent être perçus comme une passivité, minimisant	

Catégories	Thèmes récurrents sur la communication	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Écarts générationnels
		dirigeants français reconnaissent leur travail acharné.	statut social est élevé, plus cette norme morale est exigée, l'humilité sert d'indicateur vital pour juger les qualités du leadership.	l'individu et l'absence d'affirmation de soi. L'expression de la pensée et la démonstration de l'expertise sont valorisées par les Français.	
	Notion de Che-myeon (체면, 體面)	Les Coréens perçoivent le style de communication direct, sans détour, de leur directeur français, comme irrespectueux voire brutal.	Les expressions indirectes plutôt que directes prennent toute leur place, utilisant un langage subtil pour maintenir des relations harmonieuses.		
		Lors des réunions en équipe, les Coréens discutent ensemble afin de partager des objectifs ou d'échanger les idées, mais ils ont recours à des entretiens personnels pour discuter des difficultés du travail.	Le concept de Che-myeon signifie « comportement ou expression de Face qui exprime le fait d'être digne de confiance (à la fois pour soi mais aussi pour les autres) ». Il est lié aux règles morales et au sentiment de honte, ce qui nous régule pour agir selon les normes sociales. Le « Che-myeon » se distingue de la désirabilité sociale en ce qu'il suppose à la fois une satisfaction psychologique individuelle et un respect social reconnu par autrui.	Le concept de 'sauver la face' a également été traité en Occident (contexte de l'estime de soi ou de la gestion des impressions personnelles dans la littérature psychologique). La théorie le définit comme « une image de soi décrite par un attribut social approuvé » qui dépend à la fois des règles et des valeurs d'une société particulière et de la situation dans laquelle l'interaction sociale a lieu en Occident.	
	La notion de Nun-chi (눈치)	Le vieux dicton « Le silence est d'or », rappelle que dans la société on nous enseigne « la	Pour les Coréens, le silence n'est pas simplement une interruption de l'échange, mais	En Occident, on considère les mots et la rhétorique comme un moyen de	

Catégories	Thèmes récurrents sur la communication	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Écarts générationnels
		vertu du silence ». Un deuxième dicton coréen s'ajoute « Si vous ne parlez pas, vous pouvez être dans une position neutre (évitant de faire des erreurs) ».	une compétence communicative visant à une communication harmonieuse. Les normes sociales, mettant l'accent sur la prudence dans la parole et le respect de la dignité de l'autre, ou « Che-myeon », font du silence un outil essentiel pour respecter ces exigences sociales.	découvrir la vérité, le silence est perçu comme un manque d'intérêt, une expression d'hostilité, une dissonance dans les relations personnelles, et un manque de compétences linguistiques.	
		Nun-chi est un élément essentiel de communication au travail afin de saisir les pensées et les sentiments des autres sur la base des informations recueillies. Ce concept s'applique également aux patrons français qui s'en tiennent à leurs idées, sans trop se soucier de l'humeur ou de la situation de l'autre personne.	Le Nunchi signifie littéralement « mesure oculaire », faisant référence à la capacité de comprendre l'état d'esprit et les émotions de l'autre personne dans une situation où aucun mot n'est exprimé (les non-dit). Cela peut être appliqué aux relations avec les collègues sans différence de rang, ou en sens inverse, les personnes de rangs supérieurs font du « Nunchi » pour analyser les attitudes des personnes qui les entourent et interagir avec les collègues de manière adaptée.	Le concept de Nunchi est perçu comme inefficace et manipulateur par les Français. Dans le contexte français, les échanges verbaux et les discussions sont considérés comme des moyens plus pertinents pour faire passer un message au travail.	
	La communication : variété de interprétation	Les managers coréens ont souligné la difficulté de communiquer	Cela montre que l'esprit partagée par l'ancienne génération est régie par la		Les jeunes collègues coréens est que les managers seniors imposent

Catégories	Thèmes récurrents sur la communication	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Écarts générationnels
	s à travers les générations	avec ses collègues plus jeunes, qu'ils se devait d'expliquer logiquement les consignes de travail attribuées. Les jeunes collègues n'étant pas d'accord avec les directives n'hésitent pas à les contester et à remettre en cause les consignes de leurs supérieurs.	logique hiérarchique, selon laquelle les subordonnés doivent suivre les instructions des supérieurs.		souvent une communication à sens unique, sans adopter une attitude d'écoute envers leurs interlocuteurs plus jeunes.
		Les jeunes regardent souvent dans les yeux du chef d'équipe quand ils parlent : difficulté de communication liée aux différences culturelles dans la pratique du contact visuel.	Dans les valeurs traditionnelles coréennes, regarder quelqu'un droit dans les yeux pendant la conversation est considéré impoli lorsqu'on parle avec des aînés ou des supérieurs.	Ce comportement incite à la méfiance et cause de l'incompréhension chez les Occidentaux valorisant le croisement des regards dans la communication.	
		La confiance mutuelle se construit à travers de longues temps passées ensemble, partageant des informations sur la vie personnelle, créant ainsi de la proximité personnelle. Sans cette confiance mutuelle, la communication interne devient très limitée pour les dirigeants coréens.	Il y a eu des changements dans la manière de construire les relations entre les générations. Cependant, à travers les générations, l'importance de l'attention personnelle persiste encore, bien que sous une autre forme. Les juniors recherchent des retours constructifs de la part des seniors en tant que mentors lorsqu'ils communiquent avec leurs supérieurs.		Pour la jeune génération, l'accumulation de temps passés ensemble et le partage d'informations personnelles ne sont pas une condition préalable pour mieux communiquer au travail. Dîner ensemble après le travail n'est pas considéré comme un moment de communication.

Chapitre 9. Analyse des rapports au travail

Dans ce chapitre, nous examinons les différences d'interprétation entre les expatriés français et leurs collègues coréens en matière de rapports au travail, ainsi qu'une analyse culturelle reposant sur les références culturelles de chaque groupe. Dans le chapitre précédent, nous avons étudié les aspects culturels liés à la hiérarchie et à la communication. Dans ce chapitre, nous avons regroupé et analysé tous les sujets concernant les rapports au travail dans le contexte franco-coréen qui émergent dans les interactions entre Français et Coréens, en excluant ceux relatifs à la hiérarchie et à la communication.

Ce chapitre explore les différences d'interprétations entre les Français et les Coréens, en se concentrant sur plusieurs aspects culturels et professionnels. Il s'agit d'une analyse détaillée des écarts dans quatre domaines spécifiques : l'insertion sociale (Chapitre 9.1), la culture de « Ppalli-Ppalli » (빨리빨리) (Chapitre 9.2), le rôle des réunions dînatoires (Chapitre 9.3) et le manque d'initiative au sein des structures matricielles (Chapitre 9.4). De plus, nous explorons les différences de perception entre les générations au sein des groupes coréens pour comprendre les normes actuelles du monde professionnel en Corée, ces analyses étant présentées dans le dernier sous-chapitre de chaque section.

9.1. L'insertion sociale

Les employés dans le milieu du travail sont exposés au stress causé par de nombreux facteurs. Selon une enquête réalisée par ADP research institute, près des deux tiers des salariés français subissent régulièrement un stress au travail, les trois principales causes de stress étant les journées de travail trop longues (24%), les responsabilités accrues depuis la crise sanitaire (22%)

et les craintes liées à la sécurité de l'emploi (20%)²⁹. L'intensification de la concurrence sur le marché du travail continue d'augmenter le stress sur les lieux de travail (Bouffartigue, 2010). La gestion du stress des employés est un défi commun auquel sont confrontées toutes les entreprises du monde entier (Wells, 2011). Or, des enquêtes menées sur les causes du stress des employés en Corée révèlent une tendance particulière. Selon une enquête menée par un Institut de recherche en Corée en 2020, « les relations avec les supérieurs et les collègues » étaient la cause de stress la plus fréquente pour les salariés coréens, représentant 25,2 % du total³⁰. Dans une étude sur la santé mentale des employés en Corée en 2023, la gestion des relations avec les collègues et les supérieurs est toujours la plus grande source de stress pour les salariés nés avant 1985, les jeunes générations subissant un peu moins de stress interpersonnel que les générations plus âgées.

L'importance des relations personnelles dans les rapports au travail des Coréens s'est également révélée être un sujet crucial lors des entretiens. Lorsque les personnes des deux côtés s'exprimaient sur leur expérience, du côté français, l'accent était mis davantage sur leurs performances au travail, tels que leurs compétences, leurs rôles, leurs missions et leur poste. En revanche, du côté coréen, les personnes interrogées s'expriment plus sur les aspects relationnels et les rapports qu'ils entretiennent avec leurs collègues. La bonne entente avec les collègues occupe une place considérable chez les Coréens pour s'épanouir dans leurs carrières et assurer leur bien-être au travail. Dans ce chapitre, nous explorons les interprétations des Français concernant les aspects relationnels au travail valorisés par les Coréens, ainsi que les difficultés qu'ils rencontrent dans leurs relations avec leurs collègues coréens. Ensuite, nous étudions le cas d'une entreprise ayant des relations séparées qui n'ont pas réussi à intégrer les relations entre Français et Coréens. Nous examinons également les normes culturelles et les valeurs sociales qui sous-tendent ces aspects culturels afin de décrypter comment ces différences culturelles influencent les interactions professionnelles entre les Français et les Coréens.

9.1.1. Interprétations des Français sur les aspects relationnels des Coréens

Dans une enquête sur les relations au travail, les Français déclarent à la quasi-unanimité (95%)

29 ADP Research, (09, 2022) , <https://www.fr.adp.com/a-propos-adp/communiqués-de-presse/02-09-22-pres-des-deux-tiers-des-salariés-français-subissent-un-stress-régulier-au-travail.aspx>

30 벼룩시장, (07, 2020), https://www.findall.co.kr/new_event/news_detail.asp?idx=402

qu'entretenir de bonnes relations avec ses collègues est soit important (47%) soit très important (48%)³¹. Les deux tiers des répondants s'accordent sur l'importance de bonnes relations au travail dans l'amélioration de la productivité. Une bonne ambiance propice à l'échange et à la coopération entre les membres de l'équipe a un impact direct sur la qualité du travail (Bercot et al., 2003). Afin de créer un environnement positif, les entreprises mettent en place différentes stratégies au sein du groupe. Toutefois, lorsque des personnes d'horizons différents se rencontrent dans des lieux de travail interculturels, la gestion des relations devient plus complexe (Loth, 2009). L'obstacle majeur réside dans les valeurs fondamentalement différentes entre les individus qui constituent la base d'évaluation du comportement de l'autre. Selon nos enquêtes auprès d'expatriés français, de nombreux Français éprouvent des difficultés à établir des liens avec les Coréens et développer des relations authentiques.

« Les aspects compliqués au niveau du travail, c'est cet aspect relationnel... La façon dont les relations se font avec les clients, la confiance à créer ces relations de travail, prendre un verre ou aller boire, même si ça, ça a beaucoup baissé, ça a changé, mais en gros, c'est comment créer ses relations à l'extérieur. » (IA7, II, directeur français)

Les difficultés rencontrées par les Français révèlent que leur perception des relations saines au travail avec leur entourage professionnel et la manière dont ils construisent les relations peuvent différer de celles des Coréens. Les expatriés français perçoivent les collègues coréens comme étant très axés sur les relations au travail, ce qui peut parfois causer des inconforts lorsqu'ils collaborent avec les Coréens. Un directeur français a évoqué dans une interview la manière unique des Coréens d'établir des relations, ainsi que la réalité de l'entretien de liens forts entre collègues avec l'existence d'un copinage fort. Les Français estiment que le fait d'appartenir à un groupe, d'être membre d'un cercle, confère une identité très importante aux Coréens dans leur vie professionnelle. À l'intérieur d'un réseau, les liens personnels sont solides, tout comme une niche familiale étroitement connectée. Un directeur français souligne que les liens solides des membres du groupe ont un impact sur les décisions importantes prises au sein d'une entreprise, leur conférant ainsi du pouvoir.

« Ce côté empirique, plutôt familial, réseau d'entreprise plutôt que grand groupe, c'est ce que j'ai ressenti. Après, l'équipe coréenne était très soudée quand j'ai

31 Pagepersonnel, (11, 2021), <https://www.pagepersonnel.fr/actualite/actualites/actualites-barometre/actualites-relations-au-travail>

rejoint l'entité que j'ai occupée. J'ai été confronté après aux jeux de pouvoirs, les jeux d'influence coréen, dans la société coréenne c'est tout ce qui réseau, relations etc... à tous les niveaux. Au sein des équipes, et réseaux au sein de l'entreprise c'est pareil. Ça fait la fusion de l'équipe mais aussi des tensions. Dans l'organisation par exemple, il y avait une organisation parallèle basée sur le copinage, les relations personnelles : ça existe vraiment beaucoup moins en France. En France, on n'est pas forcément ami avec ses collègues, on a une vie perso. En Corée on peut passer ses week-ends avec ses collègues. » (FA4, F1, directeur français)

« J'étais assez surprise que les Coréens aient une seconde vie au travail, c'est à dire que c'est vraiment comme s'ils reforment une petite famille entre eux dans la même équipe, on mange ensemble le soir, ils mangent dans l'entreprise avant de rentrer à la maison. Pour moi, dans mon esprit français, c'est « vite vite », dès que la journée est terminée, « vite vite » on rentre à la maison pour profiter de sa famille, alors que les Coréens, ils restent pour le dîner ou ils restent un petit peu, et en général, ils rentrent vers 21h à la maison. » (DA2, D1, jeune manager française)

Un autre expatrié a partagé un aspect de l'importance de l'appartenance à un groupe chez les Coréens. Les Français estiment que les niveaux d'engagement en Corée au sein d'un groupe sont très élevés, et qu'un engagement excessif des employés peut perturber l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. De plus, ils considèrent que des relations proches dans un contexte professionnel peuvent compromettre l'objectivité et la prise de décisions impartiales, entraînant des réactions trop émotionnelles.

« Les Coréens sont très émotionnels, on dit que ce sont les méditerranéens de l'Asie du nord. Il y a une émotion de vie, quand on sort le soir, on boit du Soju (Alcool coréen), il y a une vraie vie... En Corée, il y a de la place pour l'émotion et l'amitié. Ici les expatriés, je n'ai pas entendu de problème, il y a des bonnes relations, il y a l'amitié qui s'est créée, il y a de l'empathie, ça se passe très bien...j'ai appris c'est que dans la culture coréenne, il y a beaucoup de respect mais quand ça se passe mal, ça se passe très mal, de temps en temps, on a des conflits émotionnels très forts, les gens sont très émotifs... J'ai donc été surpris par ces conflits émotionnels que j'ai gérés. » (FA4, F1, directeur français)

« Ils sont émotifs les Coréens par rapport aux Japonais. J'ai déjà vu des personnes se disputer dans le bureau, à donner de la voix, à montrer leurs émotions. ... Alors que les Coréens on voit quand ils sont contents ou non. » (EA3, E2, directrice française)

« J'ai compris que le lieu de travail est un lieu de relations intenses, les Coréens y passent un nombre d'heures incroyables, c'est l'amitié. Nous, en France, on fait bien la distinction entre pro et perso, et à la limite, les amis au travail, ce n'est pas ce qu'on cherche au début... En Corée, c'est différent, la personne à côté de laquelle tu travailles en open space, avec qui tu manges tous les jours et tu restes tard, c'est vraiment du lien très très fort et ils deviennent amis, et quand ça ne se passe pas, c'est la catastrophe, il y a des clans, ça « gossip » toute la journée. Cela est contre-productif, et au début, je n'avais pas pensé que c'était culturel, je pensais que c'était lié aux gens, j'ai pensé que c'était l'école maternelle, ... Et à l'inverse quand ils étaient copains, cela facilitait les choses, c'était incroyable, ils se démenaient entre eux, ils s'entraidaient. C'est drôle car en France, c'est beaucoup plus neutre. Avec quelqu'un on va délivrer des choses d'un niveau assez équivalent. Ici, c'est ce n'est pas avec quelqu'un qu'on aime, on ne va pas délivrer des informations tout de suite, mais si c'est le pote, alors là ils en font des tonnes, et c'est très important d'avoir des gens qui s'entendent bien entre eux. Ce n'est pas un prérequis dans les autres pays, mais ici le lien est très fort et il peut être très productif. » (A11, directrice française)

Les expatriés français remarquent que le degré de proximité émotionnelle et un attachement mutuel des Coréens diffèrent des relations au travail en France, où une certaine distance personnelle est plus courante entre collègues. Dans le contexte français, les organisations ne s'inscrivent pas dans un contexte interpersonnel, mais dans une objectivité de type professionnel (D'Iribarne et al. 2022). Les membres de l'organisation se présentent comme des experts dans leur domaine respectif. Leur expertise individuelle est mise en œuvre de manière collaborative pour atteindre l'objectif commun de l'organisation. Le bon fonctionnement du travail ne s'appuie pas nécessairement sur des relations personnelles de qualité au sein de l'équipe, l'accent est davantage mis sur les compétences et les connaissances spécialisées que chaque membre apporte à la table. Le code culturel des Coréens, qui considère les relations humaines de qualité au travail comme un élément important de la vie professionnelle, suscite l'incompréhension chez les Français. La directrice française considère qu'il n'est pas souhaitable

de révéler des émotions ou des conflits résultant de relations dépendantes entre collègues coréens, car cela est perçu comme un signe d'immaturation et de manque d'expertise.

« Il existe une très forte demande du lien direct entre manager et managé. J'ai été très surpris par ça... Ici, chaque individu en face, lors d'une entrevue recherchent : « qu'est-ce que tu attends de moi ». Ça m'a beaucoup marqué, car c'était le cas de tous, c'était insistant. Et j'avais tendance à dépersonnaliser ça : je répondais que c'était les objectifs de l'entreprise, et ça, ça ne répondait pas à la question. La réponse a été ce lien de confiance à tisser avec le manager. Ça a été pour moi une différence culturelle forte, par rapport à la France. Peut-être parfois qu'on individualise moins en France... Ici en Corée, on sent qu'il y a une forte perméabilité, le collaborateur a besoin de se sentir en confiance avec le manager. Il faut aussi que ça se retrouve dans le groupe. Pour un manager français c'est assez compliqué à saisir au début. » (EA3, E3, directeur français)

Selon un autre directeur français, une forte confiance entre les managers et les employés était demandée, où les employés prennent en compte les besoins et les préoccupations individuelles de leurs supérieurs. Or, la façon de construire et de percevoir la confiance dans des relations étroites peut varier en fonction des normes culturelles auxquelles on se réfère. Selon les références culturelles françaises, la confiance au sein d'une organisation se construit sur l'expertise, les capacités et le savoir-faire des individus qui contribuent au fonctionnement de l'organisation. Partager sa vie et prendre soin de ses difficultés et préoccupations personnelles ne sont pas des conditions essentielles pour instaurer la confiance dans un contexte professionnel français.

Un directeur français a souligné que les Coréens ont l'habitude de s'appuyer sur des relations personnelles lors de l'embauche d'employés. Selon ses observations, les Coréens mettent en avant la pratique courante du networking et de l'utilisation des connexions personnelles pour obtenir des opportunités professionnelles. De plus, ils accordent une attention particulière à la relation personnelle plutôt qu'aux compétences professionnelles dans le processus de recrutement, cherchant ainsi à identifier les candidats les plus adaptés. Cette dépendance relationnelle des Coréens lui rappelle le concept de « Guanxi » (关系) de la culture chinoise qui s'articule autour du tissage de relations ou de contacts personnels afin de mener des affaires avec succès. Le concept de Guanxi est semblable à un carnet de contacts, mais repose sur la confiance interpersonnelle qui se construit progressivement. Il s'agit d'un système qui permet

de mobiliser son réseau à travers des collaborateurs pouvant apporter leur aide dans diverses situations.

« Ce sont des relations plus humaines. Mais c'est vrai que c'est ce genre de choses qu'on peut retrouver en Chine, qui est culturel... Quand vous recrutez quelqu'un dans un pays asiatique, la première personne qu'on va vous présenter c'est la personne avec qui on a envie de travailler, et pas forcément la personne qui a la compétence. Alors qu'en Europe Est ou Ouest, on va d'abord regarder celle qui a des compétences et après on va voir si on peut travailler avec lui. Ça c'est une différence dans le recrutement des personnes qui est importante. En Asie, on m'a dit qu'on recrute par le cœur ... C'est plus orienté sur l'humain : on travaille avec son chef, et son chef c'est la personne à qui on se dédie... il faut qu'ils apprennent à se connaître. Les hommes restent entre eux aussi, ils sont assez séparés tous... Donc c'est normal que le patron se dit qu'il va passer une bonne soirée avec ses collègues hommes. Tout ça, c'est lié à la manière dont on vit, à la manière dont la société coréenne est construite, ça joue beaucoup dans cette construction familiale. » (JA8, J1, directeur français)

« C'est du bon sens. La première fois qu'on se rencontre, ne pas parler business, travail, jamais. Avant tout, pour faire du business, il faut se faire confiance, se connaître, s'apprécier. ... Les gens veulent savoir en fonction des cartes de visite, les gens veulent savoir quel est mon âge, mon rôle dans l'entreprise, d'où je viens, quelles études j'ai fait... En Corée, on appartient à un cercle. On crée un lien finalement, comme en France. Et après c'est un réseau. Le business c'est beaucoup de relations, les gens se connaissent qui ont travaillé ensemble. Il faut trouver un atome crochu pour se relier. On n'est pas forcément choisi car on a la meilleure offre, on est aussi choisi parce qu'on a aussi les bonnes personnes qui se connaissent et qui se font confiance et après il faut qu'on soit les meilleurs premium service. Donc en Corée, au début, on ne parle pas business, je pense que c'est vu comme un manque de respect, limite, et là, à la deuxième réunion on peut commencer à parler business et après il faut être le meilleur pour gagner des points partout. » (HA6, H1, directeur français)

En effet, les pratiques de partenariat qui se traduisent par le concept de « Guanxi » (关系) sont parfois perçues comme un des plus grands défis d'adaptation pour les entreprises s'installant en

Chine. Les expatriés peuvent avoir tendance à résumer et simplifier ce concept en l'usage du pistonnage, voire de la corruption, et ainsi en créer une connotation péjorative. (Jayoung Choi, 2012). Les Français estiment que les Coréens associent les coutumes et les pratiques de l'entreprise à une préférence pour les relations personnelles, similaires au concept chinois de « Guanxi » (关系), plutôt qu'à une évaluation objective lors de la prise de décisions. Dans la société coréenne, les coutumes consistant à s'appuyer sur des relations personnelles ont conduit à un phénomène social appelé « Yeongo-jeui » (연고주의; 緣故主義) qui se réfère à la culture de la connexion ou du réseau. Ce phénomène social fait référence à une façon de penser qui priorise les trois types de relations personnelles telles que les liens du sang (Hyeolyeon, 혈연; 血緣), les affinités régionales (Jiyeon, 지연; 地緣) et les liens scolaires (Hagyeon, 학연; 學緣).

Tout comme les Français craignant les effets négatifs des relations coréennes, cette pratique suscite des critiques en raison de son risque de nuire à l'équité, à l'égalité des chances au sein de la société, en excluant les personnes n'ayant pas ce type de liens privilégiés. Cela pourrait conduire à des pratiques de favoritisme et d'autres formes de corruption. Cependant, certains chercheurs soulignent qu'il y a un côté ambivalent à ces coutumes. Ce concept trouve ses origines dans la tradition historique des petites communautés de personnes qui s'entraident selon le principe de réciprocité, basé sur la confiance mutuelle (Wang et Karjalainen, 2016). D'une certaine manière, elles peuvent renforcer les liens sociaux et faciliter les échanges professionnels. Ces relations personnelles peuvent favoriser la confiance, la coopération et la solidarité entre individus, ce qui peut être bénéfique pour le bon fonctionnement de l'organisation (Nuri Choi et al., 2018). Les liens solides des Coréens peuvent servir de fondement culturel communautaire.

De plus, pour s'assurer que les relations personnelles et le réseautage ne conduisent pas à la corruption ou au népotisme, les entreprises en Corée du Sud prennent également des mesures préventives. Certaines de ces mesures comprennent l'établissement de politiques strictes en matière de conflits d'intérêts, la promotion de la transparence dans les processus de recrutement et de promotion, ainsi que la mise en place de mécanismes de surveillance et de responsabilité pour prévenir les abus de pouvoir. Le but de ces mesures est de trouver un juste équilibre entre l'essence propre et phénomène social du « Yeongo-jeui » (연고주의; 緣故主義), dans les relations personnelles et les pratiques éthiques dans le domaine professionnel. L'aspect relationnel des Coréens, souvent perçu négativement par les Français, est considéré par les chercheurs coréens comme une ressource potentielle exploitable en management et en gestion

des ressources humaines.

De plus, les Français perçoivent les Coréens comme amicaux mais peu transparents dans leurs relations, soupçonnant des motivations cachées ou des calculs sous-jacents dans leurs interactions.

« Avoir des amis coréens d'une façon générale ? Pas vraiment... C'est dû au fait qu'on a un mode de vie très différent, et pour se faire des amis coréens c'est très difficile, on a de bonnes relations, mais des amis de couples franco-coréens, donc c'est-à-dire, des couples purement coréens très peu. On avait un couple d'amis qui étaient tous les deux Coréens mais qui avaient vécu très longtemps en France. Parce qu'en fait avec les Coréens, on a des cultures très différentes, c'est normal, donc les relations d'amitié ne sont pas les mêmes... En Corée, comme il y a toujours ce système confucianiste qui est présent même entre amis, il y a une forme de hiérarchie en fonction de l'âge, des études, de la position professionnelle, etc. Donc, vu de l'extérieur, on a une sensation que les relations d'amitié ne sont jamais complètement franches, il y a toujours un calcul, ou une raison, un intérêt, ce qui est assez en contradiction avec le principe d'amitié qu'on a en France. » (CA1, C1, directeur français)

« Le discours est accueillant quand on arrive en Corée, mais la relation est très froide, où il n'est pas forcément facile de s'intégrer. Je le ressens très fortement et c'est aussi lié aussi au fait que le modèle de l'autorité est à la base de tout ça, étant fait avec des Coréens. Je ne connais que très peu d'acteurs non coréens dans mon domaine qui ont réussi à développer une relation proche avec des acteurs majeurs de l'environnement. Personnellement je n'en connais pas, contrairement à d'autres environnements que j'ai connus. Donc on sent qu'on a un environnement coréen. À côté de ça, il y a des relations pour se connecter à cet environnement des multinationales mais il y a une distance. » (EA3, E3, directeur français)

La difficulté des Français à établir des relations avec les Coréens ne se limite pas à leur lieu de travail, mais s'étend également à leur vie personnelle. Selon les témoignages des deux directeurs français, la conception française de la « relation d'amitié » et des « principes de l'amitié » diffèrent de ceux des Coréens. La réciprocité dans les relations amicales, où les deux parties donnent et reçoivent de manière équilibrée, est généralement considérée comme un élément clé

des amitiés pour les Français. Cependant, les normes culturelles régissant l'amitié en Corée ne sont pas basées sur les mêmes références culturelles françaises. Dans l'amitié coréenne, lorsque l'âge diffère, des rôles sociaux sont déterminés, avec des attentes transmises à travers des titres relationnels tels que « Oppa, 오빠 (frère aîné) », « Unni, 언니 (sœur aînée) » et « Dongsang, 동생 (petit frère ou sœur) », attribués en fonction de l'âge. Ils renforcent les relations à travers la confiance et la réciprocité, avec les aînés prenant souvent soin de leurs subordonnés en tant qu'aînés, tandis que les plus jeunes respectent leurs aînés et cherchent à se comprendre mutuellement.

En revanche, dans la culture française, la hiérarchie basée sur l'âge n'intervient pas dans l'établissement des relations personnelles en dehors du travail. Les personnes de tous âges peuvent se saluer sur un pied d'égalité, et il est courant que les jeunes personnes adressent directement leurs homologues plus âgés sans utiliser de titres de politesse spécifiques dans une relation personnelle étroite. En France, le cercle d'amitié n'est pas défini dans une structure hiérarchique, où il n'y a pas d'attente sociale ni de pression sur les rôles. Tout comme les Français ont interprété le comportement des employés coréens dans les organisations, communiquant de manière passive et suivant les instructions de leurs supérieurs, comme étant flatteurs et malhonnêtes, ils perçoivent également les relations personnelles des Coréens, où les individus établissent des liens tout en respectant le statut social qui leur est attribué, comme étant dépourvues de transparence et semblant calculées.

Les expatriés français ont du mal à s'adapter à une dynamique sociale différente de celle à laquelle ils sont habitués, et leurs collègues locaux rencontrent également des difficultés à interagir avec les Français en raison des différences culturelles. Ensuite, nous présentons le cas d'une entreprise souffrant de relations fragmentées, de méfiance et d'incompréhension entre ses membres, et étudions l'impact des références culturelles sur l'interprétation des relations.

Tableau 9. 1. Interprétations des Français sur les aspects relationnels des Coréens

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Français	Contexte culturel français	Contexte culturel coréen
Rapports au travail	L'insertion sociale	Les expatriés français perçoivent les collègues coréens comme étant très axés sur les relations au travail, valorisant particulièrement	Les organisations ne s'inscrivent pas dans un contexte interpersonnel, mais dans une objectivité de type professionnel. Les membres de l'organisation se	

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Français	Contexte culturel français	Contexte culturel coréen
		l'établissement et l'entretien de liens forts, souvent marqués par un copinage significatif. Pour les Coréens, appartenir à un groupe ou à un cercle confère une identité professionnelle très importante.	présentent comme des experts dans leur domaine respectif. Leur expertise individuelle est mise en œuvre de manière collaborative pour atteindre l'objectif commun de l'organisation.	
		Les liens solides entre les membres du groupe influencent les décisions importantes au sein de l'entreprise, leur donnant du pouvoir. Cela peut compromettre l'objectivité et l'impartialité des décisions, entraînant des réactions trop émotionnelles. Cette dépendance relationnelle des Coréens rappelle le concept de « Guanxi » (关系) de la culture chinoise, craignant les effets négatifs des relations coréennes sur le fonctionnement du travail.	Le bon fonctionnement du travail ne s'appuie pas sur des relations personnelles de qualité au sein de l'équipe, l'accent est davantage mis sur les compétences et les connaissances spécialisées que chaque membre apporte à la table. La confiance au sein d'une organisation se construit sur l'expertise, les capacités et le savoir-faire des individus qui contribuent au fonctionnement de l'organisation.	L'importance de relation trouve ses origines dans la tradition historique des petites communautés de personnes qui s'entraident selon le principe de réciprocité, basé sur la confiance mutuelle.
		Les Coréens semblent amicaux mais peu transparents dans leurs relations, soupçonnant des motivations cachées ou des calculs sous-jacents dans leurs interactions.	La réciprocité dans les relations amicales, où les deux parties donnent et reçoivent de manière équilibrée, est généralement considérée comme un élément clé des amitiés. Le cercle d'amitié n'est pas défini dans une structure hiérarchique, où il n'y a aucune attente sociale ni de pression sur les rôles.	Les liens solides entre les Coréens servent de fondement culturel communautaire et sont vus comme une ressource potentielle en gestion des ressources humaines. Dans l'amitié coréenne, lorsque l'âge diffère, des rôles sociaux sont déterminés, avec des attentes transmises à travers des titres relationnels tels que « Oppa (frère aîné) », « Unni (sœur aînée) » et « Dongsaeng (petit frère ou sœur) », attribués en fonction de l'âge.

9.1.2. Frictions dans les relations entre les Français et les Coréens

L'entreprise DA2 est une société multinationale française proposant des solutions pour la gestion des ressources énergétiques. La société a établi des filiales en Corée du sud par secteur qui sont gérées de manière indépendante entre les groupes. Les filiales ont embauché des employés coréens pour diriger l'entreprise après l'installation en Corée, mais certaines d'entre elles ont repris à l'embauche des employés qui étaient chargés des opérations de l'entreprise locale. Quelques années plus tard, les filiales se sont regroupées en une seule société. Or, le directeur français qui a travaillé depuis plus de 12 ans dans la filiale coréenne et a vécu le processus de transition de l'entreprise nous a fait part de ses constatations concernant la séparation physique des employés français et des collègues coréens. Ainsi, ce qui a été le plus marqué dans les entretiens avec les autres interviewés de cette entreprise, ce sont les difficultés et les regrets qui découlent de la relation fragmentée entre les Français et les Coréens. L'échantillon de cette entreprise était composé de 6 profils : un directeur français, deux managers françaises, un cadre coréen et deux jeunes salariées coréennes. Nous examinons les interprétations des deux côtés de la relation entre les Français et les Coréens et analysons les difficultés à comprendre les comportements mutuels, causant parfois des interprétations négatives.

A) Du côté français :

Selon le directeur français, au début de l'installation de la filiale en Corée, l'entreprise était une société mondiale composée d'employés de multinationales. Toutefois, progressivement, la plupart des directeurs ont été remplacés par des Français. Ainsi, le modèle de management devient rigide et militaire avec l'arrivée d'un représentant français qui vient de la marine. La structure du pouvoir s'est solidifiée, centrée sur les Français et toutes les décisions importantes sont prises en comité de direction par les Français. L'absence d'accompagnement progressif vers cette transition a rendu difficile l'adaptation aux changements de la culture d'entreprise du côté des collègues coréens.

« Maintenant, c'est une boîte française, avec des managers français, qui sont entre eux, et donc c'est différent... Des gens ont démissionné, à la fois dans les équipes françaises et dans les équipes coréennes. La moitié de mes managers sont partis, et des ingénieurs brillants ont changé de manager quand on a fusionné, et ces

managements avec un état d'esprit « moi-je » a provoqué le départ de Coréens compétents. » (DA2, D3, directeur français)

D'après les propos d'un directeur français, l'approche affirmative et directive des Français, s'en tenant à leur point de vue malgré le processus de fusion avec les entreprises locales, a causé de nombreux conflits culturels et a entraîné la perte d'employés coréens compétents. Il a souligné également que le comportement des dirigeants français, profitant de la supériorité de leur poste et cette sensation de ne pas avoir besoin de s'intégrer, est une des causes de la rupture de la relation entre les expatriés Français et les Coréens. Aucun effort d'intégration de la part des dirigeants français n'existe malgré leur ancienneté dans l'entreprise, ce qui constitue un frein pour créer de la proximité.

« Beaucoup d'expats sont arrivés avec cet esprit de « moi je » et les Coréens n'aiment pas ça. Le mode de management aussi est très directif... Les expatriés français ont des postes de responsables de chaque division, donc des postes clés.... Donc le travail, c'est plus une position hiérarchique de fait pour les Français occupant les chefs, puis, en dessous les équipes sont 100 pourcents coréens. ... On est dans un pays étranger, on a des équipes 100 pourcents locaux, parler la langue c'est déjà appréhender la culture, communiquer, il faut parler un petit peu, rien que de faire l'effort, ça dénote un certain état d'esprit. Mais il y en a qui sont là depuis plusieurs années, qui ne parlent pas coréen. On communique tout en anglais, et en plus, par exemple, pour les déjeuners, les Français déjeunent entre eux. On les voit partir entre eux, ils préfèrent déjeuner entre eux, faire des activités entre eux, en termes de relation, en termes d'esprit d'équipe, on fait attention... » (DA2, D3, Directeur français)

Ce même phénomène a été ressenti à la fois dans les postes managériaux français, où chacun remarque et déplore cette division, cela amenant un éloignement inévitable : « chez Véolia c'est très marqué, c'est à dire qu'on a vraiment les français d'un côté, et les Coréens, et les Français expatriés ne se mélangent pas vraiment. » (DA2, D1, Jeune manager française), « quand il y a des réunions : ils en font une en coréen et une autre en anglais, juste pour les expatriés. Tout ça, c'est vraiment séparé. C'est dommage. » (DA2, D2, jeune manager française) Un exemple révélateur de cette séparation est que la durée du déjeuner sont opérés séparément entre les Français et les Coréens. La plupart des jeunes managers françaises observent que les Français se retrouvent en groupe entre eux à l'heure du repas.

« Même au déjeuner, tous les Français mangent ensemble, et ce n'est pas la même heure que les Coréens. Les Coréens partent manger à 11h30, mais les Français, eux ils mangent à midi et quart. Ils n'essayent pas de comprendre le pays, pourquoi les coréens mangent à 11h et demie ou pourquoi ils mangent super vite. Ils n'essaient pas vraiment de s'intégrer. Ils font le minimum et comme de toute façon, ce sont eux les patrons il n'y a personne qui ne leur dit rien évidemment, donc moi je suis au milieu des deux groupes, parce que je ne suis pas expatriée, mais je suis française quand même, c'est un peu bizarre » (DA2, D2, jeune manager française).

Tous ces propos révèlent une réticence observable des Français à nouer des relations avec les Coréens par un manque de curiosité envers l'autre culture. Ainsi, cette approche fermée des cadres français supérieurs provoque inévitablement une rupture dans les relations avec les Coréens. La séparation entre le groupe français et le groupe coréen peut être due au fait que les Français jouissent du pouvoir du sommet de la pyramide, couplé à manque d'intérêt et de motivation pour l'intégration culturelle locale.

« En fait, ils profitent de la hiérarchie coréenne quand même qui est assez stricte. Ils s'en servent en fait en se disant que c'est parfait, on est patron, on dit et puis, ça descend les ordres. On va dire que ça s'adapte bien à la culture coréenne. Mais du coup, moi qui suis aussi dans l'autre partie, je sais que les coréens ont des commentaires par rapport à ça. » (DA2, D1, jeune manager française)

Une jeune manager française avec un contrat local insiste que bien qu'elle n'ait pas le statut d'expatrié, elle ne peut faire autrement que de s'exclure elle-même du groupe des Coréens. Malgré ses tentatives de rapprochement en brisant les barrières dans la relation avec ses collègues coréens, du simple fait de sa nationalité française, elle a ressenti de la distance de la part des Coréens, d'où son abandon. Cette situation concerne aussi d'autres managers françaises qui s'autoexcluent du reste du groupe par leur origine. Une jeune manager française ressent un mouvement de recul de la part des Coréens lors d'une tentative de rapprochement. Nous pouvons ici assister au phénomène selon lequel, quels que soient le rang, le sexe, l'âge, l'auto-exclusion peut s'instaurer au sein d'une entreprise et peut devenir un critère empêchant une bonne intégration dans une équipe multinationale.

En effet, nous avons tenté de demander des entretiens aux supérieurs français dans cette

entreprise qui rencontrent des difficultés à nouer les relations avec les Coréens par différents canaux, mais malheureusement, la majorité d'entre eux ont refusé les entretiens. Nous n'avons pas pu entendre des supérieurs français la raison exacte des frictions dans la relation entre les parties française et coréenne, et nous n'avons pu l'interpréter qu'à partir du témoignage de leurs collègues français. Malgré un accès limité à leurs pensées, ce qui est intéressant ici, c'est que les Français que nous avons interviewés entretiennent des relations assez étroites avec leurs collègues coréens. Cela suggère que la volonté des Français de partager leurs expériences pourrait également refléter leur intérêt pour les questions interculturelles dans le monde du travail coréen, ainsi que leur degré d'intégration.

Par ailleurs, ce qui est intéressant dans l'analyse de cas de cette entreprise, c'est qu'elle révèle des références culturelles des Coréens dans l'interprétation de ces relations fracturées. Les Coréens interprètent cet éloignement dans la relation avec les Français de manières différentes par rapport aux Français. Examiner la manière dont les Coréens interprètent leur relation fracturée peut nous aider à comprendre les facteurs qui sont importants pour les Coréens dans l'établissement de relations et leurs valeurs culturelles sous-jacentes.

Tableau 9. 2. Interprétations des Français concernant les frictions dans les relations avec les Coréens

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Français	Contexte culturel français	Contexte culturel coréen
Rapports au travail	Frictions dans les relations entre les Français et les Coréens	Les Français estiment que le groupe français et le groupe coréen ne sont pas bien intégrés. La séparation entre les deux groupes peut être due au fait que les Français jouissent du pouvoir du sommet de la pyramide, couplé à manque d'intérêt et de motivation pour l'intégration culturelle locale.		

B) Du côté coréen :

Un thème commun abordé comme le plus difficile lors des entretiens avec les collègues coréens de cette entreprise était également la relation distante avec les Français. Tout comme le phénomène notable identifié par les collègues français, les attitudes des directeurs français consistant à se regrouper exclusivement entre eux lors des repas, sans chercher à s'intégrer aux employés locaux.

« Quand ils sont arrivés pour la première fois, ils ne savaient rien, ils étaient donc gentils avec l'équipe des ressources humaines. Cependant, lorsqu'ils commencent à travailler et se familiarisent avec les employés français existants, ils ont leur propre réseau. Ils déjeunent entre eux, et le PDG va d'abord manger avec seulement les Français, et je comprends que cela peut-être plus confortable. La majorité des expatriés sont au niveau directeur, donc je me sens un peu éloignée de leur propre monde. » (DA2, D1, jeune manager française)

« Ils ont tendance à se diviser en groupes et à passer du temps entre eux. Bien sûr, nous aimons aussi passer du temps avec des personnes avec lesquelles nous sommes à l'aise. Tout le monde voudra peut-être manger confortablement à l'heure du déjeuner. Cependant, il semble que davantage de groupes se soient divisés après l'arrivée du président. Ils mangent séparément et boivent du café séparément. Même quand il y avait un dîner-réunion avant le Covid, les Français se sont assis séparément ... Mais cela semble aller dans les deux sens. Les Coréens sont également à l'aise avec les Coréens ... Parce que personne ne veut s'asseoir à côté du président français, il y aura un malaise linguistique, et aussi il semble qu'il y ait une différence de rang. » (DA2, D2, jeune manager française)

Dans une interview avec une manager coréenne en RH, elle a expliqué qu'elle était attirée par l'idée de travailler pour une entreprise française afin de collaborer avec des Français dans un environnement moins hiérarchique que ce qu'elle avait connu dans une entreprise coréenne. Elle s'est toutefois dit déçue de ses attentes. Au départ, lorsqu'un expatrié bénéficiait d'une aide administrative, celui-ci ne connaissant pas ce nouveau monde, paraissait à l'écoute, mais dès lors qu'il a commencé à travailler, les liens se sont détachés : l'expatrié a commencé à créer son propre réseau, entre Français. D'autres collègues coréens partagent également la rupture des relations comme un point plus décevant de travailler dans cette entreprise. Or, en analysant les discours des Coréens, nous constatons que leur interprétation de la relation distante avec les Français se résume essentiellement à une question de confiance.

« Comme quand ils disent : « je ne vous crois pas » Si quelqu'un m'avait dit cela, je me serais sentie très mal. Et ils ont tendance à se diviser en groupes et à passer du temps entre eux. Bien sûr, nous aimons aussi passer du temps avec des personnes avec lesquelles nous sommes à l'aise. Tout le monde voudra peut-être manger

confortablement à l'heure du déjeuner. Cependant, il semble que davantage de groupes se soient divisés après l'arrivée du président. Ils mangent séparément et boivent du café séparément. Même quand il y avait un dîner-réunion avant le Covid, les Français se sont assis séparément. » (DA2, D2, jeune manager française)

Aussi, un directeur coréen dans l'entreprise depuis 20 ans rapporte, à travers une anecdote, le sentiment de méfiance de la part des Français : on observe un besoin de contrôle de la part du management français pour des éléments futiles tels que le matériel de bureau, qui doit être rendu là où il a été trouvé au départ. Ce que perçoivent les Coréens ici est un manque de confiance, concernant l'idée même de voler du matériel de bureau.

« Quand j'ai commencé à travailler pour une entreprise française, je vous ai dit que les premières années étaient très heureuses, mais il y avait aussi des difficultés derrière. Par exemple, même si les employés coréens d'une entreprise voulaient utiliser un petit matériel de bureau comme un stylo, ils devaient tout rapporter à la secrétaire et les apporter. Désormais, n'importe qui peut utiliser les fournitures dont il a besoin. À l'époque, nous nous sommes beaucoup plaints de ce processus. Certains de mes collègues ont dit que les Français pensaient que la Corée n'était pas économiquement riche, ils nous ont ignoré, ils nous ont donc obligés à le faire. ... je ne me sentais pas bien. Je me demandais si les Français pensaient que les Coréens avaient des mauvaises habitudes, pour penser que les employés puissent avoir l'idée de voler des fournitures de bureau. » (DA2, D3, Directeur français)

La confiance entre les personnes impliquées est vue comme un élément essentiel pour garantir l'efficacité et le bien-être de ceux qui y participent au travail (Karsenty, 2019). Les recherches de Mayer et al. (1995) a montré que pour être considéré comme pleinement digne de confiance au travail, un individu doit posséder un ensemble de qualités regroupées en trois catégories : la bienveillance (empathie, écoute, soutien), l'intégrité (fiabilité, honnêteté, cohérence) et les compétences techniques. En effet, sur les trois critères de confiance, les Coréens mettent en avant uniquement deux aspects comme raisons pour lesquelles les Français ne leur font pas confiance. Les Coréens estiment que les Français ne font pas confiance aux Coréens parce qu'ils n'écoutent pas leurs opinions, ne manifestent pas d'intérêt personnel, ou se méfient de leur honnêteté. Les Coréens ne remettent pas en question leurs propres compétences techniques en réponse à la perte de confiance des Français, mais considèrent plutôt la proximité personnelle et l'intérêt comme des facteurs plus importants pour instaurer la confiance.

Lorsque nous avons demandé aux Coréens quels conseils ils pourraient donner aux Français pour les aider à s'adapter, leurs collègues coréens ont exprimé l'attente que les Français écoutent d'abord leurs opinions et leur fassent preuve de respect. De plus, une manager a conseillé aux Français d'être plus ouverts d'esprit, de manifester un intérêt pour les Coréens et de les approcher sur une relation personnelle, ce qui suggère le concept de relations que les Coréens valorisent sur le lieu de travail. Cela révèle une mesure culturelle de ce qui constitue un facteur important pour les Coréens dans l'établissement de la confiance dans les relations avec leurs collègues de travail.

Les Coréens ont perçu la méfiance des Français à l'égard de leurs collègues coréens comme un signe de supériorité culturelle et de manque de respect, ce qui conduisait même à l'impression que les Coréens étaient victimes de discrimination raciale de la part des Français. La relation séparée entre Français et Coréens n'est pas seulement une question de difficultés dues aux différences culturelles, mais conduit également à un sentiment de discrimination basé sur la race, ce qui a un impact négatif sur le bien-être des Coréens dans le milieu de travail. Même si telle n'était pas l'intention des supérieurs français, le manque de communication et le manque d'intérêt humain pour les collègues coréens de la part des Français, renforcent la distance entre les deux parties et freinent l'intégration.

« J'espère qu'ils écouteront les opinions des employés coréens. Tous les Français ne le sont pas, mais il y en a qui ont un sentiment de supériorité culturelle. J'espère qu'ils nous respectent davantage et j'espère qu'ils nous font confiance. » (DA2, D4, directeur coréen)

« Peut-être que la partie difficile pour les expatriés est la partie communication. Il semble y avoir encore un problème de confiance. Personnellement, il y a une de mes collègues qui est coréenne et qui vit à l'étranger depuis longtemps et quand j'ai discuté avec elle, même si on a vécu aussi longtemps à l'étranger, on n'avait jamais connu de racisme, jusqu'à ce qu'on en souffre à cette entreprise. » (DA2, D6, jeune manager coréenne)

« J'attends qu'ils aient un esprit plus ouvert. Et je pense que nous voulons qu'ils soient plus à l'aise avec nous, qu'ils ne tracent pas de ligne eux-mêmes, et qu'ils

nous considèrent comme les autres employés français... Par exemple, il y a un employé qui a été offensé par le commentaire du directeur français en disant : « Je suis français et tu es coréen. » Cela semble vouloir dire « je suis expatrié en France et vous n'êtes qu'un ingénieur local ». Tous deux sont des employés qui ont quitté l'entreprise maintenant. » (DA2, D5, jeune manager coréenne)

En effet, définir les aspects relationnels des Coréens en quelques mots comme « les gens collectivistes » ou le « copinage » décrits par les Français ne suffit pas à saisir pleinement l'importance des éléments de la relation au cœur de l'esprit des Coréens. L'aspect relationnel des Coréens est plus complexe à comprendre, mais il forme le noyau de la dynamique d'interaction professionnelle en Corée. Nous approfondissons donc notre compréhension des normes et des valeurs culturelles coréennes liées à l'établissement de relations au travail.

Tableau 9. 3. Interprétations des Coréens concernant les frictions dans les relations avec les Français

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français
Rapports au travail	Frictions dans les relations entre les Français et les Coréens	Au départ, lorsqu'un expatrié bénéficiait d'une aide administrative, celui-ci ne connaissant pas ce nouveau monde, paraissait à l'écoute, mais dès lors qu'il a commencé à travailler, les liens se sont détachés : l'expatrié a commencé à créer son propre réseau, entre Français.	Importance accordée à l'écoute de leurs opinions et démonstration de respect : manifester un intérêt pour les Coréens et les approcher sur une relation personnelle, ce qui suggère le concept de relations que les Coréens valorisent sur le lieu de travail.	
		Les Français ne font pas confiance aux Coréens parce qu'ils n'écoutent pas leurs opinions, ne manifestent pas d'intérêt personnel, ou se méfient de leur honnêteté.	Les Coréens ne remettent pas en question leurs propres compétences techniques en réponse à la perte de confiance des Français, mais considèrent plutôt la relation personnelle étroite et l'intérêt comme des facteurs plus importants pour instaurer la confiance.	

9.1.3. Valeur accordée à la relation chez les Coréens

En Corée, il existe un terme, celui de « vie sociale », utilisé exclusivement lorsqu'un employé entre dans sa vie professionnelle. La « vie sociale » fait généralement référence aux activités sociales et aux interactions que les individus ont avec les autres dans leur vie quotidienne, mais en Corée, cette expression est utilisée dans un double sens. Lorsqu'une personne commence un nouvel emploi, elle entre dans une nouvelle communauté sociale composée de collègues et de supérieurs hiérarchiques. Cette transition vers le monde professionnel est souvent perçue comme une « première expérience sociale » dans le contexte coréen. Elle marque le début de la vie sociale en tant que membre actif de la société, avec des responsabilités professionnelles et des interactions sociales spécifiques liées au travail. Le contexte coréen de la vie sociale diffère de celui de la France, qui lui concerne les interactions sociales et les relations dans différentes sphères de la vie, commençant dès l'apprentissage de l'ordre commun et des relations entre pairs à l'école.

Le concept coréen de « la vie sociale » peut expliquer par le fait que le travail est une étape où l'identité est en jeu, où l'on cherche à trouver sa place dans la société et à réaliser ses aspirations personnelles. Cela implique une réflexion sur l'identité propre, les valeurs et aspirations professionnelles de chacun. Ainsi, dans la société coréenne, où le travail est considéré comme une condition importante pour une vie sociale réussie, le début de la vie professionnelle est souvent perçu comme un moment crucial. Par cette « première expérience sociale », les Coréens considèrent devenir membres de la société, apportant leur contribution à ce groupe social.

Les divers usages et significations linguistiques du terme « vie sociale » révèlent également les normes et valeurs communes des Coréens. Par exemple, dans le livre intitulé « 20 façons d'avoir une bonne vie sociale en tant que nouvel employé », publié en Corée par Changwha Lee en 2019, les conseils se concentrent davantage sur la manière de s'adapter efficacement au travail et d'établir de bonnes relations avec les supérieurs hiérarchiques et les collègues de travail. Ainsi, lorsque les Coréens décrivent une personne épanouie et en contrôle de sa vie sociale, ils font référence à la capacité de mesurer rapidement la situation en utilisant le « Nunchi » (눈치) afin de comprendre les intentions cachées et signaux non verbaux des supérieurs. À cela s'ajoute la capacité de savoir adapter un comportement approprié en fonction de chaque situation. Toutes ces coutumes révèlent l'importance accordée par les Coréens à la construction et préservation de relations authentiques au travail. Cela implique d'être attentif, empathique, communicatif, et d'avoir une bonne compréhension des besoins et des désirs des autres.

9.1.3.1. La culture de Jeong (정, 情)

Lors des entretiens avec les Coréens, les relations avec les collègues sont toujours considérées comme un facteur important de satisfaction dans la vie professionnelle en entreprise. Lorsqu'ils sont amenés à parler des difficultés rencontrées à leur travail et leur degré de satisfaction, ils expriment que la condition pour être satisfaits passe nécessairement par leurs relations avec leurs collègues et supérieurs et non par les tâches qui leur sont données ou le travail en lui-même.

« La situation peut être différente pour chaque équipe, mais j'aime personnellement ma relation avec le directeur, donc je suis satisfaite de travailler dans notre équipe. En fait, parce que les gens travaillent ensemble en groupe, il est très difficile de travailler si la relation avec les membres de l'équipe est mauvaise. J'ai vécu ça aussi ... Maintenant, les membres de mon équipe ont changé et mon niveau de satisfaction a un peu augmenté. Cependant, d'un autre côté, je peux voir que d'autres employés ont des difficultés avec les relations avec les autres membres de l'équipe. Quelle que soit l'entreprise, il semble que les membres de l'équipe et les relations humaines sont les plus importants pour le travail. Le travail peut être bon ou bien pénible à cause de la relation avec les gens... Si vous ne vous sentez pas bien avec une personne dans l'équipe, votre vie en entreprise devient très difficile... Qu'il s'agisse d'une entreprise étrangère ou coréenne, cela semble être la partie la plus difficile lorsque les relations avec les gens sont mauvaises. » (DA2, D6, manager coréenne)

« En fait, l'une des choses les plus difficiles en tant que chef d'équipe est le problème entre les employés que je ne peux pas résoudre. Étant donné que les deux parties ont des opinions et des positions différentes, on ne peut pas dire que l'une d'elles a tort. Pour moi, c'est le point le plus difficile pour résoudre les tensions et les conflits subtils causés par la concurrence entre collègues... Il y avait aussi des employés qui ont changé de travail en raison de conflits entre collègues, et il me semble que, comme le dit le dicton « la partie relationnelle au travail est la chose plus difficile ». » (CA1, C4, manager coréen)

Selon les remarques recueillies auprès des managers coréens, l'établissement et le maintien de

relations épanouissantes avec les collègues constituent un élément clé du bien-être au travail en Corée. Dans le contexte coréen, le sentiment d'appartenance en tant que membre d'un groupe et la contribution à travers son rôle sont des éléments essentiels qui contribuent à la satisfaction professionnelle des Coréens.

Toutefois, une franco-coréenne expatriée en Corée a déclaré avoir du mal à s'adapter à ce code relationnel au travail des Coréens. Selon ses propos, il est difficile de comprendre la nécessité d'investir et de s'engager dans des relations avec des collègues pour solliciter des affaires ou rechercher une coopération dans une entreprise où les intérêts du groupe sont l'objectif premier. Ainsi, il lui était difficile d'accepter qu'une relation inconfortable avec ses collègues puisse agir comme un facteur important entravant la progression du travail. En tant que franco-coréenne, mais plus familière avec le contexte français, elle peut se sentir mal à l'aise avec leur mode de travail des Coréens reposant sur des relations humaines fortes. Dans le contexte français, la relation au travail repose sur le respect de chacun, qui est reconnu pour ses expertises dans son domaine spécifique. Le code relationnel des Coréens, qui privilégie la construction de relations personnelles avant de solliciter une collaboration, peut susciter l'incompréhension chez les Français.

« Le plus difficile pour moi pour m'adapter était la culture qui valorise le rang, la hiérarchie et le réseau. Pour travailler, vous devez créer des relations avec les gens et nouer des amitiés importantes en Corée. La compétitivité est également importante dans le travail, mais les relations personnelles sont plus importantes. C'est une émotion que je n'ai jamais ressentie en France, mais une fois que ma relation avec lui était devenue inconfortable, j'étais mal à l'aise de continuer à travailler. Si les choses tournent mal, je dois dire que les mauvaises choses doivent être améliorées, mais je ne peux pas le faire en Corée...Il faut beaucoup d'efforts en dehors du travail pour maintenir une bonne relation avec le manager. Quand je dois faire des affaires avec un collègue et demander du travail, les Coréens achètent souvent un café pour le donner à une autre personne. C'était quelque chose que je ne comprenais vraiment pas quand je suis arrivée en Corée. Nous travaillons dans une entreprise, alors pourquoi devrais-je demander leur aide en leur achetant du café ? » (EA3, E4, manager franco-coréenne)

En effet, l'accent mis sur les relations personnelles, le sentiment d'appartenance à un groupe et le maintien d'harmonie entre les membres, révélés dans les propos des interviewés coréens,

sont souvent cités comme des caractéristiques d'une culture collectiviste. Dans les études sur le management interculturel, les cultures asiatiques, y compris la Corée, sont classées comme des cultures collectivistes (Hofstede, 1980 ; Triandis et al., 1990). Dans ces cultures, la coopération et la collaboration sont valorisées, et les individus sont encouragés à se conformer aux normes et aux attentes du groupe. Cependant, les chercheurs coréens soulignent qu'il existe des nuances et des spécificités culturelles qui doivent être prises en compte pour définir les valeurs du collectivisme de la société coréenne.

Les recherches de Jeongeun Yang (2019) portant sur l'influence du collectivisme coréen sur les comportements de communication interpersonnelle, remettent en question le concept du collectivisme défini en Occident. Elles soutiennent que les caractéristiques du collectivisme chez les Coréens sont difficiles à expliquer avec le concept général de « collectivisme » (Jeongeun Yang 2019 ; Youngwook Kim et Jeong-eun Yang, 2011 ; Haejin Kim et al., 2012). Ces recherches montrent que dans les théories occidentales, le collectivisme est souvent caractérisé par le sacrifice individuel au profit du groupe, avec un accent mis sur l'harmonie entre les membres du groupe. Néanmoins, le collectivisme n'est pas un concept unidimensionnel, mais plutôt complexe et multidimensionnel, en fonction des contextes culturels. Les Coréens ont tendance à utiliser des groupes pour atteindre des objectifs individuels basés sur la solidarité entre les membres plutôt que de les sacrifier pour des objectifs de groupe, et se concentrent sur l'établissement de bonnes relations personnelles entre les membres plutôt que sur la valorisation de l'harmonie du groupe. De plus, ces recherches soulignent que l'aspect le plus unique du collectivisme coréen repose sur des relations fondées sur la notion de « Jeong » (정 ; 情).

« On ne peut pas définir le mot « Jeong » (정) en français, mais j'ai compris ce que c'est sans pouvoir l'expliquer à un français : c'est le bien être entre les gens, mais en plus subtil. Je peux comprendre le concept mais je ne peux pas l'expliquer. Dans les forums ils en parlent, ils débattent sur comment l'expliquer. Quand on connaît ce concept, c'est un avantage. » (EA3, E6, directeur français)

Le concept de « Jeong » (정; 情) est une valeur emblématique qui décrit l'aspect relationnel des Coréens. Le mot coréen Jeong est un terme intraduisible en français. Il s'agit d'un concept complexe qui reflète le sens de l'univers des Coréens. Ici, un manager français y fait référence en utilisant le terme « bien être entre les gens, en plus subtil », or cela serait davantage lié à une forme d'altruisme. Selon les recherches de Tonghee Park (2004), cette vertu peut être définie

comme un sentiment de loyauté, d'affection, de sympathie, et de lien émotionnel fort envers les autres. « Jeong » représente une connexion profonde et un lien émotionnel qui se construit au fil du temps et à travers des expériences partagées. Ce concept ne se limite pas aux relations amoureuses, mais peut également se développer entre collègues, amis et membres de la famille. Plus les personnes passent de temps ensemble et partagent des expériences, plus elles peuvent développer un sentiment de « Jeong » les unes envers les autres. Cela peut renforcer la loyauté, la dévotion et la solidarité dans la relation avec les autres. Ainsi, le concept de « Jeong » implique d'agir avec un esprit généreux, sacrificiel et serviable envers les autres, même si cela peut parfois nuire à ses propres intérêts. Lors de l'entretien, les collègues coréens utilisent le terme « Jeong » pour exprimer leur proximité et leur attachement lorsqu'ils construisent leurs relations avec les Français.

« Lorsque les expatriés viennent de l'étranger, les employés coréens sont très actifs pour les aider. Notre entreprise a des bureaux à Hong Kong, au Japon et en Chine, donc quand je compare les attitudes des employés étrangers par rapport aux expatriés français et nos attitudes, les Coréens sont différents. Nous sommes très ouverts et respectons vraiment le style de chaque expatrié. Les expatriés ne travaillent pas seulement en Corée, alors ces cadres ressentent également la différence. Certains expatriés ont eu du mal à quitter tellement ils s'étaient attachés aux employés coréens, et ont pleuré. Ils ont partagé Jeong avec les collègues coréens. » (CA1, C4, manager coréen)

« Je fais partie de la minorité étrangère, donc je ne pense pas qu'il y ait eu un environnement de conflit, étant l'unique personne isolée...Pourtant, les membres de l'équipe m'ont beaucoup aidée et je pense que je l'ai bien surmonté. Je pense que les Français sont aussi assez émotifs. D'une certaine manière, les Français ont aussi la culture de Jeong(정 ; 情) des Coréens. » (GA5, G2, directrice coréenne)

Un manager coréen a mentionné avoir noué une relation étroite avec son directeur français. À travers les larmes de tristesse qu'il a versées en quittant l'équipe, il a considéré que le directeur français partageait également le « Jeong » envers les Coréens. Une autre directrice coréenne a partagé son expérience avec ses collègues français qui l'ont soutenue et aidée à traverser une période difficile d'adaptation en France. En constatant leur volonté d'aider et leur soutien actif, elle a remarqué que les Français avaient également une culture de « Jeong ». Pour les Coréens, le « Jeong » est un esprit qui ne reste pas indifférent aux problèmes ou aux contraintes des

autres, et qui cherche à les résoudre ensemble (Arsenijevic, 2019) Ainsi, il englobe l'empathie, la compassion et l'esprit de solidarité, et est considéré comme une vertu innée à avoir dans les relations humaines. Même s'il est difficile d'apprécier pleinement les nuances du « Jeong », pour les Français, le partage du Jeong est crucial pour créer des liens solides avec les Coréens.

Afin de partager le sentiment de « Jeong », la proximité émotionnelle joue un rôle important. Parfois, partager les joies et les difficultés de sa vie personnelle peut permettre de créer une connexion plus profonde avec les Coréens. Une manager coréenne, qui a souligné l'importance des relations humaines dans sa vie professionnelle épanouissante, a déclaré qu'elle entretenait une relation assez proche avec la famille de son directeur, au point de partir en voyage avec eux le week-end. Par ailleurs, un autre manager a conseillé au directeur français de partager ses expériences personnelles et familiales afin de se rapprocher des salariés coréens, ce qui provoque des inconforts chez les Français.

« Cela peut différer selon la composition de l'équipe, mais j'ai une très bonne relation avec mon directeur coréen, le week-end, j'ai aussi passé du temps avec la famille du directeur, et je suis assez proche pour partir en voyage avec sa famille...Je suis personnellement très proche des nouveaux membres de l'équipe. Peut-être que grâce à cela, j'ai travaillé chez cette entreprise pendant 10 ans. Ce serait trop ennuyeux pour moi de simplement travailler au travail et de rentrer à la maison. Je ne pense pas que je puisse travailler comme ça. Nous devons aussi avoir des conversations. Je fais même du vélo avec mes collègues de la génération précédente le week-end. » (DA2, D6, manager coréenne)

« Je veux qu'ils partagent des histoires personnelles pour se rapprocher des employés coréens. J'ai entendu dire que lorsque les directeurs français ont prononcé leur discours, on leur a conseillé d'inclure délibérément des informations sur la vie personnelle. J'ai entendu dire qu'il se sentait mal à l'aise de devoir contenir des choses personnelles autres que le travail. » (CA1, C6, manager coréenne)

Ces propos montrent bien que les rapports de proximité attendus par les Coréens prennent leurs sources du cadre familial où les Coréens ont l'habitude d'évoluer pour entretenir leurs relations, pour ainsi créer une proximité affective. Les Coréens considèrent qu'ils font partie d'une grande famille où chaque membre a le devoir de faire preuve de solidarité envers les autres (Arsenijevic,

2019). Ainsi, il peut également être une source de stress et de sentiments de culpabilité pour les employés qui préfèrent maintenir une certaine distance avec leurs collègues (Heesun Kim et al., 2020). L'approche coréenne consistant à étendre le concept de relations familiales à d'autres relations sociales est l'une des caractéristiques déterminantes des relations coréennes (Taekyun Heo, 2015) et sont discutées en détail dans la partie suivante.

Tableau 9. 4. Interprétations des Coréens concernant la relation au travail et la notion de Jeong (정; 情)

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français
Rapports au travail	La valeur accordée à la relation chez les Coréens	Les relations avec les collègues sont toujours considérées comme un facteur important de satisfaction dans la vie professionnelle en entreprise.	Le concept coréen de « la vie sociale » est lié à l'étape du travail où l'identité et la place dans la société sont en jeu, permettant de réaliser ses aspirations personnelles. Cette « première expérience sociale » fait que les Coréens se voient comme membres actifs de la société, contribuant à ce groupe social.	Le contexte de la vie sociale en France commence par l'apprentissage de l'ordre commun et des relations entre pairs à l'école et s'étend aux interactions et aux relations sociales dans divers domaines de la vie.
	La culture de Jeong (정; 情)	Un manager coréen a mentionné avoir noué une relation étroite avec son directeur français. À travers les larmes de tristesse qu'il a versées en quittant l'équipe, il a considéré que le directeur français partageait également le Jeong (정; 情) envers les Coréens.	Le concept de Jeong (정; 情) est une valeur centrale décrivant l'aspect relationnel des Coréens, caractérisé par un sentiment de loyauté, d'affection, de sympathie et un lien émotionnel fort envers les autres. Il représente une connexion profonde et un lien émotionnel qui se développe avec le temps et les expériences partagées, renforçant ainsi la loyauté, la dévotion et la solidarité dans les relations.	La relation au travail repose sur le respect de chacun, qui est reconnu pour ses expertises dans son domaine spécifique.
		En constatant la volonté d'aider et le soutien actif de la part des Français, une directrice coréenne a remarqué que les Français avaient également une culture de Jeong (정; 情).	Le Jeong (정; 情) pour les Coréens est un esprit d'empathie, de compassion et de solidarité, qui vise à résoudre ensemble les problèmes des autres. Cette vertu innée est essentielle dans les relations humaines. Pour partager le sentiment de Jeong, la proximité émotionnelle est cruciale. Partager les joies et les difficultés personnelles peut créer une connexion plus	

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français
			profonde avec les Coréens.	

9.1.3.2. La notion de Uri (우리)

La famille est en effet considérée comme le noyau de la société coréenne, en tant qu'unité de base qui soutient la structure de la société coréenne. Elle joue un rôle central dans la vie quotidienne, offrant un sentiment de stabilité, de lien et de protection (Taekyun Heo, 2015). D'après Taekyun Heo, un psychologue social qui a étudié les valeurs et l'esprit coréens, le concept de relations familiales défini en Occident ne peut seul expliquer pleinement la perception que les Coréens ont de la famille. En effet, la société coréenne valorise fortement la famille et a une conception étendue des relations familiales qui englobe des liens sociaux plus larges que ceux trouvés dans les conceptions occidentales. En Corée, il est courant d'utiliser des appellations familiales pour désigner les relations dans la vie quotidienne. Par exemple, les managers de banque, ou les marchands sur les marchés peuvent appeler les clients plus âgés par les appellations « mère » ou « père » pour montrer leur respect et considération. Cette pratique reflète la volonté de créer une atmosphère chaleureuse et familière dans les interactions professionnelles, renforçant ainsi les liens sociaux et la confiance entre les managers et les clients. Cet aspect ressort également de nos entretiens.

« Notre département a une structure en triangle inversé. En fait, il y a beaucoup de personnes âgées qui travaillent depuis longtemps, et il y a très peu de jeunes employés en dessous. Cependant, j'ai le sentiment que les employés plus âgés veulent mieux s'adapter à ces changements. Mais, la situation est un peu différente dans les autres agences en banlieue. Ils ont travaillé ensemble pendant longtemps, au sein d'une même équipe pendant 20 ans. C'est une relation qui ressemble complètement à un frère ou à une sœur dans la famille, du coup la relation qui dure depuis plusieurs décennies ne peut pas être changée d'un coup, au niveau de l'entreprise, nous essayons à plusieurs niveaux d'améliorer l'ambiance. » (CA1, C7, manager coréen)

Selon les propos d'un employé coréen, des collègues de longue date sont décrits par l'appellation « frère ou sœur » ayant une connotation familiale, montrant leur forte cohésion dans l'équipe. Ces rôles sont bien définis dans l'entreprise, et ses propos révèlent qu'il est évident pour lui que cette relation étroite s'établit selon des liens semblables à ceux que pourraient avoir une fratrie.

En Corée, le code de conduite confucéen est traditionnellement un système de règles

institutionnalisé qui régit toutes les relations humaines dans la société coréenne. La morale confucéenne, également connue sous le nom de *Samgangoryun* (삼강오륜; 三綱五倫) en coréen, est un ensemble de principes qui décrivent les obligations morales et éthiques auxquelles les Coréens doivent adhérer dans leurs relations sociales (Insoo Son, 1961). Elle comprend trois normes fondamentales et cinq principes de base. Ce code de conduite confucéen nous permet de comprendre les rôles attribués aux individus au sein de la structure hiérarchique, non seulement dans leur vie personnelle, mais également au sein du lieu de travail. Cela explique également comment le cadre familial est étendu et appliqué aux relations sociales au travail.

Tableau 9. 5. Les trois normes fondamentales et les cinq principes de la morale du confucianisme (Insoo Son, 1961)

Catégories	Principe	Définition
Trois normes fondamentales (삼강; 三綱)	Gunwi-shinkang (군위신강; 君爲臣綱)	le roi ou le dirigeant est la ligne directrice pour ses ministres, et souligne l'importance du rôle du roi ou dans la gouvernance d'un pays
	Buwi-jagang (부위자강; 父爲子綱)	le père est la ligne directrice pour son fils, lui montrant le chemin à suivre dans la vie
	Buwi-bugang (부위부강; 夫爲婦綱)	le mari joue un rôle central et directeur dans la vie de son épouse, en lui fournissant soutien, protection et direction
Cinq principes de la morale (오륜; 五倫)	Buja-yuchin (부자유친; 父子有親)	se réfère à la relation entre un père et son fils, et souligne l'importance de l'affection et de la responsabilité. Selon cette idéologie, les parents doivent être bienveillants et aimants envers leurs enfants, tout en attendant que les enfants respectent et servent leurs parents
	Gunsin-yuui (군신유의; 君臣有義)	se réfère à la relation entre un dirigeant et ses sujets, la loyauté envers le souverain était considérée comme un devoir sacré et inébranlable. Les dirigeants ont la responsabilité de mener avec sagesse et justice, tandis que les sujets doivent leur être loyaux, respectueux et remplir leurs devoirs envers eux
	Bubu-yubyeol (부부유별; 夫婦有別)	se réfère à la distinction des rôles entre mari et femme, soulignant l'importance de la division des tâches et des responsabilités au sein du mariage. Selon cette idéologie, les maris et les femmes doivent respecter et remplir leurs rôles respectifs, en maintenant l'harmonie dans la relation conjugale
	Jangyu-yuseo (장유유서; 長幼有序)	fait référence à l'importance de l'ordre entre les générations, soulignant le respect et l'obéissance des jeunes envers les aînés. Les aînés doivent être respectés et vénérés, tandis que les plus jeunes doivent montrer du respect envers leurs aînés
	Bungu-yusin (붕우유신; 朋友有信)	est un proverbe coréen qui se traduit par « L'amitié repose sur la confiance ». Il met l'accent sur l'importance de la loyauté et de la fiabilité dans le maintien d'amitiés solides et significatives

La philosophie confucéenne se fonde sur les principes de la loyauté, de la piété filiale, de la moralité, de la droiture et de la bienveillance. Ces principes mettent en avant l'obéissance du domestique au maître, de l'enfant au père et de l'épouse au mari dans une structure hiérarchique³². Les codes de conduite liés à la loyauté des sujets envers le roi ou à la loyauté unilatérale des femmes envers leurs maris, se sont progressivement affaiblis dans la société moderne. Cependant, l'ordre hiérarchique centré sur le père et le respect envers l'aîné au sein de la famille est encore profondément enraciné dans l'esprit des Coréens. Selon les recherches de Hunky Im (2011), le familialisme, qui met l'accent sur le rôle central de la famille en tant que cellule fondamentale de la structure sociale, est une valeur noyau de la vie de l'individu coréen. Cela est basé sur l'enseignement confucéen selon lequel on ne peut bien gérer l'organisation de la société qu'en gérant bien les relations familiales. En raison de la coutume traditionnelle de considérer la cellule familiale comme base de toutes les activités sociales, les Coréens étendent le cadre familial et l'appliquent aux relations nouées lors de leurs activités professionnelles. Les liens communautaires centrés sur la famille constituent la base de la cohésion sociale et ont un impact significatif sur la stabilité et la prospérité de la société coréenne.

Lorsqu'une relation étroite basée sur la proximité émotionnelle, expliquée par le concept de Jeong (정; 情), se noue, les Coréens ont tendance à donner la priorité aux relations humaines plutôt qu'aux calculs rationnels. Ils considèrent les préoccupations des autres comme propres à eux-mêmes, développent un sens de responsabilité envers le bien-être et les intérêts communs des autres, ainsi qu'une identification et une solidarité avec les membres du groupe, appelé « Uri » (우리; nous en français). En revanche, dans le contexte culturel français, les Français construisent une confiance basée sur l'expertise, ainsi que sur les capacités et la perspicacité individuelles sur le lieu de travail, et cherchent à trouver de meilleures solutions par le biais de discussions rationnelles. L'approche émotionnelle et relationnelle des Coréens pourrait paraître non transparente ou malsaine pour les Français.

Ainsi, les relations restent codifiées et fortement influencées par cette idéologie : « les rôles de chacun sont clairs », d'après l'employé coréen interviewé. A la question « Que voulez-vous dire par 'comme un frère ou une sœur' ? ». Interrogé sur la définition de ce qu'il voulait exprimer par « comme un frère ou une sœur », l'employé coréen a répondu comme suit.

32 William Suissa, « Confucius et la conception de l'habitat », (05, 2018), <https://www.formes.ca/architecture/articles/confucius-et-la-conception-de-l-habitat>

« Ils travaillent ensemble depuis longtemps, ils ont donc une relation étroite et les rôles de chacun sont clairs. » (CA1, C7, manager coréen)

Cette idéologie influence les relations chef - employés. Les propos d'employés coréens démontrent une attente envers leur supérieur, qui se doit être comme « un père protecteur », d'autant que cela définirait jusqu'à être une condition pour être un chef idéal. De plus, à travers les propos d'une directrice coréenne, Les propos d'employés coréens démontrent une attente envers leur supérieur, qui se doit être comme « un père protecteur », d'autant que cela définirait jusqu'à être une condition pour être un chef idéal. (Hokyun Kim, 2007). Cela favoriserait une ambiance de travail plus productive et harmonieuse, grâce aux félicitations de leur directeur, se devant de jouer ce rôle paternel. Les attentes des salariés vis-à-vis de leurs supérieurs au travail démontrent une fois de plus l'influence profonde du paternalisme sur la gestion, où les supérieurs adoptent une approche protectrice et autoritaire envers leurs employés. Dans ce modèle traditionnel, les directeurs prennent des décisions pour le bien-être de leurs employés, attendant loyauté et respect tout comme les valeurs confucéennes les attendent de la part des pères.

« L'ancien patron m'a dit un jour d'aller en Europe et de faire un benchmarking. Mais quand je suis allé en Europe, je n'ai rien vu à apprendre. Quand j'y pense maintenant, je pense que l'ancien patron savait tout, et c'est dommage qu'il ne nous ait pas dit que nous faisons du bon travail. J'ai appris plus tard que nous nous débrouillions très bien grâce aux échanges avec les équipes d'outre-mer, et j'ai demandé au patron pourquoi il ne nous l'avait pas dit plus tôt en sachant cela. Si le patron avait encouragé les employés, je pense que les employés coréens auraient été très fiers et auraient voulu faire mieux. » (CA1, C5, directrice coréenne)

« Les style de cadre vertueux et respectable est qu'ils considèrent les employés comme leurs enfants en prenant grand soin d'eux malgré le fait que des employés puissent faire une erreur plutôt que de les tenir pour responsables. » (CA1, C2, jeune manager coréenne)

Nous observons à nouveau que le prisme familial soutient l'importance accordée à la cohésion du groupe. Cette pratique s'articulant autour du collectivisme se révèle également dans les formes de langages. Les Coréens sont souvent enclins à utiliser le pluriel même lorsqu'ils s'expriment à la première personne. En coréen, on ne s'exprime que rarement à l'échelle

individuelle, au sein même d'une famille : « notre mari » au lieu de « mon mari » en français, « notre mère » au lieu de « ma mère ». Notons que la notion de « Uri » (우리)³³ est très présente dans les discours des Coréens et s'applique aussi dans leurs rapports avec le patron français : « notre chef », et non « mon chef ». Ainsi, ce « nous » s'applique dans les rapports en dehors du cadre coréen. Cela implique d'avoir créé des liens étroits en entreprise. Compte tenu de la culture organisationnelle coréenne basée sur les relations et le collectivisme des Coréens représenté par la notion de « Uri ». L'effet du collectivisme chez les Coréens sur les codes de communication s'explique par la variable culturelle unique « Uri », le « We-ness » ou « nous » qui désigne un sentiment d'appartenance à un groupe basé sur la confiance et le soutien psychologique mutuel (Jeongeun Yang, 2019). La notion de « Uri », qui est souvent présentée comme l'un des aspects culturels les plus importants, fournit la base émotionnelle pour construire et maintenir des relations sociales chez les Coréens Coréens (Taeseop Lim et Soohyang Choi, 1996 ; Sangjin Choi, 2000 ; Injae Choi et Sangjin Choi, 2002). Une fois qu'une relation est établie, les Coréens partagent un sentiment de « Jeong » (정 ; 情) les uns avec les autres qui exprime un lien émotionnel puissant qui unit des individus, et une affection mutuelle indéfectible dans un esprit de sacrifice et l'empathie.

Dans le contexte coréen, il est important d'identifier le groupe d'appartenance et de maintenir une relation. L'accent est mis sur le développement du sens d'« Uri » non seulement avec des relations personnelles, mais aussi avec les membres de la même organisation. Cette variable culturelle de la Corée influence également les codes de la communication. Lors de leur première rencontre, les Coréens essaient de trouver ce qu'ils ont en commun à travers des « indicateurs objectifs », ce qui déclenche la relation du « nous » (Jeongeun Yang, 2019). Par exemple, les Coréens demandent souvent le lieu de résidence, l'université où ils ont étudié ou le travail, et posent d'autres questions touchant le réseau personnel qui peuvent mettre les Occidentaux mal à l'aise pour trouver un dénominateur commun qui ont été évoquées sous le concept de « Yeongo-jeui » (연고주의; 緣故主義). Ainsi, le développement du sens d'Uri implique de prendre soin de ses collègues, de partager les succès et les difficultés, et de travailler ensemble vers des objectifs communs. Cela se reflète dans des pratiques telles que les repas d'équipe, les sorties après le travail, les événements de renforcement de l'esprit d'équipe, où les relations

33 Par ailleurs, lors des transcriptions et traductions des entretiens en français, des termes ont dû être adaptés à la langue française pour des raisons de compréhension. Par exemple, typiquement, nous pouvons observer cela dans les traductions de « notre patron », à « mon patron », lorsqu'un employé se référait pourtant à l'échelle individuelle à son patron.

personnelles et professionnelles se mélangent souvent.

Les principes confucéens, soulignant l'importance de son rôle et de ses obligations éthiques dans les relations sociales formées au sein d'une structure hiérarchique, influencent encore fortement la manière dont les Coréens perçoivent les relations et leurs interactions sociales. En comprenant les références culturelles, nous pouvons mieux apprécier l'importance de la proximité affective, de la confiance et du sens de « nous » dans les relations personnelles des coréens. Cependant, il est également important de reconnaître la diversité des perspectives et des pratiques au sein de la société coréenne. Nous examinons donc comment les aspects relationnels des Coréens émergent en prenant en compte les contextes de travail interculturels autour de différentes générations.

Tableau 9. 6. Interprétations des Coréens concernant la notion de Uri (우리, Weness)

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français
Rapports au travail	La notion de « Uri » (우리; Weness)	Des collègues de longue date sont décrits sous l'appellation de « frère » ou de « sœur », créant une connotation familiale, et montrant leur relation étroite.	La société coréenne a une conception étendue des relations familiales qui englobe des liens sociaux plus larges que ceux trouvés dans les conceptions occidentales. Il est courant d'utiliser des appellations familiales pour désigner les relations sociales. Le code de conduite confucéen, Samgangoryun (삼강오륜; 三綱五倫), est un ensemble de principes définissant les obligations morales et éthiques que les Coréens doivent suivre dans leurs relations sociales.	Les Français construisent une confiance basée sur l'expertise, ainsi que sur les capacités et la perspicacité individuelles sur le lieu de travail. Pour eux, une approche émotionnelle et relationnelle peut sembler non transparente ou malsaine.

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français
		Les Coréens insistent sur l'importance du rôle du patron, précisant que s'il avait encouragé les employés, ces derniers auraient été très fiers et auraient voulu mieux faire. Les managers coréens attendent de leur supérieur qu'il soit comme « un père protecteur », une qualité considérée comme essentielle pour être un chef idéal.	Dans le modèle traditionnel, le leader est chargé de diriger l'équipe en échange de la loyauté et du respect des employés, conformément aux valeurs confucéennes qui exigent ces qualités des pères.	
		Les Coréens ont souvent tendance à utiliser le pluriel même lorsqu'ils parlent à la première personne : « notre mari » au lieu de « mon mari », « notre mère » au lieu de « ma mère », et « notre chef » au lieu de « mon chef ».	La notion de « Uri » crée une base émotionnelle pour les relations sociales. Une fois établies, les Coréens partagent le « Jeong », un lien émotionnel puissant qui unit les individus avec une affection mutuelle, un esprit de sacrifice et de l'empathie.	

9.1.4. Attentes ambivalentes de la jeune génération au travail

Dans les annonces de recrutement, il n'y a pas si longtemps, les expressions telles que « Nous recherchons des collaborateurs qui font partie de notre famille » ou « Notre entreprise a une ambiance familiale » étaient fréquemment utilisées pour attirer des jeunes talents et promouvoir la culture d'entreprise. Une entreprise à ambiance familiale étaient considérées comme des atouts de l'entreprise sur le marché du travail. Cela est mis en avant pour souligner les avantages potentiels tels que la confiance, la cohésion et la stabilité qui peuvent découler de ces relations étroites. Cependant, aujourd'hui, ces coutumes rencontrent des résistances face aux nouvelles attentes de la jeune génération. Chez les jeunes générations, l'expression « comme une famille entre collègues » est plutôt utilisée de manière caricaturale pour décrire les valeurs et les modes de travail démodés de l'ancienne génération.

Un livre intitulé « Donner un coup de poing aux entreprises qui veulent des liens familiaux »

écrit par Kijun Cho (2020) analyse l'étiquette intergénérationnelle à respecter sur le lieu de travail. Ce livre met en évidence que la critique des tentatives des supérieurs coréens de nouer des liens familiaux avec les employés plus jeunes et explique les règles de base du lieu de travail que les nouveaux employés devraient apprendre. La jeune génération respecte la distance entre le travail et la vie personnelle, et il n'est plus courant pour elle de privilégier les relations basées sur la proximité personnelle comme la famille entre les collègues. Lors des entretiens avec les Coréens, les managers de la génération plus âgée font part de leur perplexité face à ce changement, et la confusion causée par le changement de valeurs se révèle dans les propos suivants.

« Dans le passé, je traitais mes collègues comme des membres de la famille, mais maintenant je ne le fais plus du tout. Beaucoup de choses ont changé... Quand j'étais dans le service sur le terrain, pas au siège social, de nouveaux employés sont arrivés. Mais lorsqu'ils sont arrivés, le directeur d'agence leur a posé des questions personnelles comme l'endroit où ils vivaient. Ensuite, une nouvelle employée a dit : « Pourquoi demandez-vous où j'habite alors que je vis seule ? » Elle a dit que le directeur d'agence était impoli, elle a été offensée... Ensuite, le chef d'agence était très déconcerté. Notre génération et les employés qui travaillent avec nous depuis longtemps partagent toutes ces informations, incluant aussi la vie personnelle, tout en passant beaucoup de temps ensemble, comme la situation de nos familles et le nombre d'enfants que nous avons. Parfois, je demande si la femme de mon collègue va bien. Cependant, vous ne devez pas poser de telles questions aux jeunes employés et toutes les informations personnelles sont bloquées. Alors, quand on parle, je pense qu'il est juste de commencer par parler de la famille, et d'aborder cela plus doucement. » (CA1, C4, manager coréen)

Dans l'anecdote évoquée par le manager coréen, sa frustration révèle un décalage entre la façon dont les générations précédentes ont construit les relations, leurs définitions des relations et leurs attentes vis-à-vis des collègues étaient incompatibles avec les valeurs de leurs jeunes collègues. Pour le manager coréen, partager des informations sur la famille avec des collègues, se référer à la famille de l'autre avec des titres que l'on utilise dans le cadre familial, et s'enquérir du bien-être familial de l'autre est considéré comme un moyen de créer des liens plus forts et de démarrer une relation de travail. Par exemple, il peut être commun d'appeler la femme de son directeur « belle-sœur » et même de demander « Comment va notre belle-sœur ? ». Ainsi, il estime que ces coutumes sont essentielles pour renforcer la confiance et la coopération entre

les membres de l'équipe, ce qui peut conduire à une plus grande productivité dans le travail. Pour lui, la jeune génération qui ne se conforme pas aux normes de l'ancienne génération semble rejeter le vecteur de cohésion sociale respecté par cette dernière.

En revanche, les jeunes collègues ont exprimé un fort malaise envers les supérieurs face aux exigences des directeurs ou managers les obligeant à avoir une relation de proximité en franchissant les frontières entre vie personnelle et vie professionnelle. Un jeune employé se sent très mal à l'aise que même le temps de repas qui lui est attribué soit imposé à l'équipe et qu'il ne puisse pas le gérer selon sa volonté. De plus, une autre jeune employée éprouvait un malaise sur le fait que son directeur voulait connaître tous les détails de ses projets de vacances, ce qui ne rendait pas claires les limites entre vie privée et personnelle. En dehors du travail, les employés sont constamment connectés à travers une messagerie instantanée, et le droit à la déconnexion n'est ainsi pas respecté.

« Il y a quelques restrictions comme devoir manger avec les membres de l'équipe. Cela peut être différent selon les tendances du chef d'équipe, mais notre équipe semble avoir l'idée que nous devrions manger ensemble avec les membres de l'équipe. » (JA8, J4, jeune salariée coréenne)

« Il y a une salle de discussion de groupe parmi les employés coréens sur messagerie. Mais quand je suis arrivée en Corée, je ne voulais pas partager ma vie personnelle. Par exemple, si vous dites que vous partez en vacances, les employés coréens vous demandent ce qu'ils font et où ils vont. Mais en France, on n'est pas vraiment curieux. Les Français disent que « bonnes vacances » et c'est fini. Mais les Coréens posent beaucoup de questions sur la raison pour laquelle ils partent et vers où ils vont. Mais partager la vie personnelle est notre liberté personnelle : en France, vous pouvez vous lier d'amitié avec des collègues au travail. Cela ne veut pas dire que nous partageons tous la vie d'un individu. Cependant, en Corée, il semble que vous ayez besoin de connaître toutes les relations et les histoires personnelles pour se comprendre. À un moment donné, il y avait un blog auquel mes collègues de travail participaient. Cependant, on m'a envoyé un lien d'invitation sans aucune explication sur le blog. Je n'ai pas compris. Lorsque les employés partent en vacances, ils partagent leurs photos de vacances, alors j'ai refusé. Ensuite, le personnel coréen semblait m'avoir considérée comme une individualiste qui refusait

de faire des activités de groupe. Il m'est très gênant de partager inutilement ma vie personnelle en dehors du travail. » (EA3, E4, manager franco-coréenne)

La remise en question de certains aspects de la culture traditionnelle des jeunes générations n'implique pas nécessairement un rejet total des valeurs héritées de l'ancienne génération. La jeune génération tend à chercher un équilibre entre leur vie personnelle et professionnelle, mais valorise la reconnaissance et le soutien de ses supérieurs. Elle apprécie toujours les liens sociaux basés sur la confiance mutuelle, tout en maintenant un sens aigu de la solidarité hérité de la génération précédente dans un contexte légèrement différent. En effet, il existe l'expression « Seonbae » (선배) désignant une personne plus expérimentée dans un domaine spécifique, qu'il soit universitaire, professionnel en Corée. Ce titre témoigne d'une forme de respect envers un aîné, lui conférant un niveau hiérarchique supérieur, et est enraciné dans la culture coréenne. Ainsi, en Corée, reconnaître ce statut supérieur est important dans les interactions sociales et professionnelles. Les relations et les attentes de mentorat sont valorisées, et le respect envers les « Seonbae » toujours joue un rôle important dans ces dynamiques.

« Habituellement, dans les entreprises coréennes, quand on rejoint une entreprise, il y a un Seonbae(선배), et le Seonbae(선배) aide parfois quand il y a une situation difficile, mais si j'ai un travail que je ne connais pas, je dois demander tout de suite au chef d'équipe(N+2), n'ayant pas un Seonbae direct(N+1), donc c'est un peu gênant. » (JA8, J4, jeune salariée coréenne)

Ainsi, dans les entretiens, même si les jeunes collègues coréens veulent leur indépendance et ne pas être trop impliqués dans les relations personnelles au travail, ils expriment un désir de proximité avec les équipes en termes de qualité d'échanges au travail. L'une des conditions d'intégration des nouveaux employés dans l'organisation est l'insertion sociale basée sur des rapports de confiance et respect mutuel. Cela montre à quel point cette proximité dans les rapports est ancrée pour les coréens malgré un contexte évolutif.

« Je pense que les bons leaders doivent être ouverts d'esprit et capables de considérer diverses perspectives. En même temps, il est crucial qu'ils puissent prendre des décisions claires en période de difficultés. » (CA1, C8, jeune manager coréen)

« Dans le cas des cadres actuels, je crois qu'ils pensent que leur carrière est plus importante que le travail d'équipe. Beaucoup de ces personnes qui sont ici maintenant ont étudié à l'étranger, et bien qu'on puisse dire qu'elles gèrent leurs employés de manière objective et stricte, elles ne semblent pas prendre soin de leurs employés de manière humaine. » (CA1, C2, jeune manager coréenne)

Les attentes des jeunes générations vis-à-vis de leurs supérieurs révèlent encore que l'esprit des Coréens s'appuie toujours sur l'aspect relationnel fondé sur la pensée confucianiste. Les jeunes collègues coréens sont moins enclins à suivre aveuglément les ordres hiérarchiques, mais aspirent aux soins de leurs supérieurs et recherchent des dirigeants dans un rôle patriarcal qui les inspire, les guide et les soutient. Ainsi, la condition d'un bon patron évoquée par un jeune collègue coréen met en lumière que les caractéristiques d'un bon dirigeant sont de montrer un leadership capable de guider l'équipe en surmontant les divers risques rencontrés dans la gestion d'une équipe, tout en manifestant également un intérêt personnel pour les employés. Il y a donc cette ambivalence : ils attendent des leaders qu'ils prennent soin d'eux au travail malgré leur besoin d'autonomie. Ils peuvent rechercher des mentors qui les aident à naviguer dans leur carrière, à acquérir de nouvelles compétences et à surmonter les défis auxquels ils sont confrontés. Ainsi, ce qui persiste toujours c'est l'accent mis sur la reconnaissance de la qualité des rapports qu'ils entretiennent avec leurs collègues. Les jeunes travailleurs peuvent vouloir se sentir encadrés, guidés et soutenus dans leur développement professionnel. Cette combinaison d'indépendance et de valorisation des liens sociaux contribuent à façonner les dynamiques de travail contemporaines en Corée.

Tableau 9. 7. Les écarts intergénérationnels dans les interprétations des Coréens concernant la relation au travail

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Écarts générationnels
Rapports au travail	La relation au travail	<p>Les expressions « Nous recherchons des collaborateurs qui font partie de notre famille » ou « Notre entreprise a une ambiance familiale » étaient souvent utilisées pour attirer de jeunes talents et promouvoir la culture d'entreprise. Pour les dirigeants coréens, partager des informations personnelles avec des collègues et utiliser des titres familiaux est considéré comme un moyen de renforcer les liens et de démarrer une relation de travail.</p>	<p>Les entreprises à ambiance familiale étaient considérées comme des atouts sur le marché du travail, soulignant des avantages tels que la confiance, la cohésion et la stabilité. Le contexte coréen, fondé sur des valeurs traditionnelles, met l'accent sur le renforcement de la confiance et de la coopération au sein de l'équipe à travers des relations personnelles étroites, ce qui peut augmenter la productivité.</p>		<p>Chez les jeunes générations, l'expression « comme une famille entre collègues » est plutôt utilisée de manière caricaturale pour décrire les modes de travail démodés de l'ancienne génération. La jeune génération respecte la distance entre le travail et la vie personnelle, et elle ne privilégie pas les relations au travail comme la famille entre les collègues.</p>
		<p>Un jeune employé se sent très mal à l'aise que même le temps de repas qui lui est attribué soit imposé à l'équipe et qu'il ne puisse pas le gérer selon sa volonté. Une autre jeune employée éprouvait un malaise sur le fait que son directeur voulait connaître tous les détails de ses projets de vacances, ce qui ne rendait pas claires les limites entre vie privée et personnelle.</p>			<p>Bien qu'ils souhaitent leur indépendance et préfèrent limiter les relations personnelles au travail, ils apprécient des échanges de qualité avec leurs équipes. Ils attendent un intérêt sincère pour leur performance et des retours constructifs et encourageants de la part de leurs supérieurs, sans interférer dans leur vie personnelle.</p>

9.2. La culture de Ppalli-Ppalli (빨리빨리)

La rapidité des Coréens, exprimée par l'expression « vite, vite » ou « Ppalli-Ppalli » (빨리빨리) en coréen, est souvent évoquée comme une caractéristique représentative par les étrangers lorsqu'ils découvrent la culture coréenne. Le terme « Ppalli » signifie littéralement « vite » ou « dépêchez-vous » en coréen, et les Coréens soulignent l'urgence de l'action, en utilisant cet adverbe deux fois de suite. Cette expression est aussi codifiée sous le nombre « 8282 », le chiffre « 8 », se prononçant « ppal » et le chiffre « 2 » « yi », ces deux phonèmes créant le « Ppalli » avec la liaison. La culture du « Ppalli-Ppalli » (빨리빨리) décrit une culture où l'accent est mis sur la rapidité et l'efficacité. Les Coréens ont tendance à valoriser la productivité et à accomplir les tâches rapidement, ce qui peut être observé dans de nombreux aspects de leur vie quotidienne. La nourriture commandée dans un restaurant est servie rapidement en quelques minutes, avec des excuses pour le retard, et la livraison des articles commandés dans les 24 heures n'est pas un spectacle surprenant lorsque l'on vit en Corée. L'expression « vite, vite » est l'un des mots que l'on entend souvent dans la rue lorsque l'on vit en Corée. Cela va jusqu'à ajouter le nombre « 8282 » dans les messages écrits et textos lorsqu'une tâche doit être accomplie rapidement.

Dans les entretiens avec des Français, le rythme rapide de la société coréenne, qui contraste avec celui de la société française, a souvent été évoqué. Le dynamisme de la société coréenne est perçu comme un élément qui apporte une grande commodité dans la vie quotidienne. Que ce soit grâce à la rapidité des services de livraison, à l'efficacité des transports publics, à l'organisation de l'administration ou à la vitalité des affaires, tous ces éléments contribuent à rendre l'expérience des expatriés plus agréable et leur permettent de s'intégrer plus facilement dans la société coréenne.

« La première chose qu'on voit en arrivant en Corée c'est une organisation d'un côté très efficace, des gens qui vont très vite, des gens qui ont des valeurs qui sont très « vite, vite » « Ppalli-Ppalli » (빨리빨리), « work hard » mais avec cette complexité de relations qui bloquent le système, qui est difficile à changer. » (IA8, II, directeur français)

« J'ai plutôt eu d'agréables surprises : bonne qualité de service, le Ppalli-Ppalli. J'ai eu mon appartement assez rapidement, et je n'avais pas mes meubles et en 24h

tout est arrivé : même les lits avec couvertures et draps comme à l'hôtel et j'étais bluffé. Tout était ma famille pour l'arrivée. Le service est très bien. » (HA6, H1, directeur français)

L'esprit « Ppalli-Ppalli » des Coréens a également eu un impact sur la culture d'entreprise en Corée du Sud. L'ensemble des valeurs, les règles et les comportements qui composent le fonctionnement des entreprises coréennes sont imprégnés d'une orientation vers la rapidité et l'efficacité. Les Coréens reconnaissent que l'exécution rapide des tâches est essentielle pour accroître la productivité et la compétitivité de l'entreprise. Cela fait partie intégrante de la culture du travail en Corée, où l'accent est mis sur l'accomplissement des objectifs dans les délais impartis, voire en avance. Les collègues coréens, lors d'entretiens, ont rapporté que les Français se sentent très satisfaits de la rapidité de travail effectuée par les employés coréens, et qu'après leur retour au siège français, les Français se sentent frustrés par les retards dans le traitement du travail en France, étant déjà habitués à la rapidité de la Corée.

« Ce que les cadres étrangers aiment le plus en Corée la rapidité, et les mots qu'ils apprennent le plus rapidement sont «Ppalli-Ppalli »... une fois que les choses sont décidées, nous avançons rapidement. En général, il ne faudra qu'un tiers du temps pour accomplir une tâche déterminée par rapport à la France. » (CA1, C5, directrice coréenne)

« Les Français qui ont travaillé en Corée disent que le séjour en Corée leur manque lorsqu'ils retournent au siège. En fait, les Coréens sont bons au travail. Les Coréens travaillent bien vite. Le rythme est différent avec le siège en Europe. Ils travaillent efficacement et essaient de répondre aux besoins de l'autre. Une fois que vous vous serez habitué à cette commodité, vous penserez que le traitement des affaires au siège social est très lent. » (EA3, E7, manager coréenne)

« Ce que les expatriés français considèrent positivement des Coréens, c'est qu'ils font les choses rapidement. En France, votre patron vous dit ce qui prendra une journée, et en Corée, ça se fait très vite. Les Français apprécient que les Coréens fassent les choses rapidement. Au début, il est difficile pour les Français de s'adapter au rythme des Coréens, mais après s'y être adapté, ils sont à l'aise. Lorsque je travaille avec des partenaires français, c'est vraiment frustrant car la vitesse de traitement du travail est lente. » (EA3, E4, manager franco-coréenne)

La culture du « Ppalli-Ppalli » est considérée par les Coréens comme une source de fierté qui contribue à forger leur identité culturelle distinctive (Jeong-deok Lim, 2022). Ainsi, certains chercheurs coréens soulignent que cette culture a été le moteur de la croissance rapide de la Corée et qu'elle constitue un esprit qui doit être davantage développé au 21^e siècle. Lorsque les Français s'installent en Corée, ils peuvent être agréablement surpris par le niveau de rapidité des Coréens, ce qui peut leur offrir un certain confort. Cependant, d'un autre côté, la propension des Coréens à privilégier une action rapide conduit à une incompréhension de la part des expatriés français. De plus, le rythme des Français qui ont tendance à adopter une approche plus décontractée face au temps et à la vie en général, peut parfois créer des incompréhensions avec les Coréens. Les attentes différentes en matière de délais et de rythme de travail peuvent affecter la coopération entre les Français et les Coréens au travail. Afin d'identifier l'impact de différents rythmes sur l'interaction entre les Français et les Coréens, nous examinons d'abord les différentes interprétations du comportement de chacun, ainsi que les références culturelles qui façonnent leurs rythmes de travail différents.

9.2.1. Interprétation par les Français de la rapidité d'exécution des Coréens

Du point de vue français, la capacité des Coréens à exécuter rapidement les tâches n'est pas toujours perçue comme un atout positif. En effet, selon les propos des expatriés français, la rapidité des Coréens est interprétée comme une précipitation ou une négligence des aspects plus subtils et réfléchis du travail.

« Ils sont efficaces dans l'exécution. Et ils sont les meilleurs dans le respect des délais et s'ils peuvent faire mieux que le délai, c'est bien. Par contre, on n'est pas forcément dans un luxe très travaillé : c'est à dire à la fois ils sont parfaits dans l'exécution mais quand ça remplit très bien un besoin fonctionnel, le sens de détail, c'est pas leur truc, mais il n'y a pas cette petite touche en plus, le détail : il faut que ça marche, propre, mais si on commence à parler de choses qu'ils pourraient faire mieux, ça les intéressent pas trop... Ils aiment aller vite, mais ils aiment avoir le temps pour faire et éventuellement faire plus vite... Mes attentes vis-à-vis de mes collègues seraient qu'ils apprennent à réfléchir et pas agir comme des robots : ça revient sur l'aspect stratégie : on réfléchit, être plus dans l'interaction que dans le top-down. Avec mes N-1 j'ai réussi, il faut les faire évoluer là-dessus. Quand on a

des gens engagés, smart, qui réfléchissent bien et vite c'est l'essentiel et il faut leur apprendre à avoir une vision globale, avoir le retour, être plus stratégique, dans le moment. » (A11, directrice française)

« Certains coréens sont plus dans l'exécution, l'obéissance. Ils ne vont pas se remettre en question. » (HA6, H1, directeur français)

« Ça serait d'être un peu moins impulsif, c'est-à-dire, lors de la prise de décision par exemple, ne pas essayer de réagir tout de suite, mais essayer de comprendre pourquoi cette décision a été prise et parfois laisser passer une nuit, une semaine, et après revenir sur le sujet pour peut-être mieux comprendre. Je trouve que les Coréens peuvent parfois réagir très vite et ça les met dans des positions un peu extrêmes. Parfois, mieux vaut ne pas réagir, et après revenir seulement s'il y a des points qui ne sont pas clairs. Ça montre plus de maturité. On m'a dit à l'extérieur avant de venir que les Coréens manquaient de maturité. C'est vrai que j'ai trouvé qu'ils étaient assez impulsifs comme des jeunes qui n'avaient pas d'expérience alors que dans mon staff la moyenne d'âge était de 40 ans, 5 personnes dans la trentaine mais la majorité dans la quarantaine mais juste 3 personnes dans la cinquantaine. Mais ils se comportaient parfois un peu comme des enfants gâtés. C'est cette maturité qui va leur permettre d'évoluer mieux dans l'entreprise. » (EA3, E2, directrice française)

Un directeur français a souligné que certains Coréens se concentrent principalement sur l'exécution des ordres en suivant strictement la hiérarchie, sans faire preuve d'esprit critique ni d'initiative. Dans le contexte français où la soumission à l'autorité est considérée comme déshonorante et où l'on cherche à éviter la servilité (d'Iribarne, 1989), l'exécution rapide des Coréens peut se traduire comme l'accomplissement immédiat des ordres en suivant la logique hiérarchique et comme un acte d'obéissance à l'autorité, ce qui peut paraître extrême pour les Français, cherchant à éviter à se plier totalement à l'autorité.

Un autre expatrié français et une directrice française ont noté que les collègues coréens ont tendance à adopter une approche à court terme, se concentrant sur la réalisation rapide des tâches qui leur sont confiées. Ils estiment que cela pourrait potentiellement entraver le développement à long terme de l'entreprise. En effet, dans le contexte français, l'argumentation par la pensée critique est un outil de communication puissant pour influencer les gens et

atteindre leurs objectifs (Gaussel, 2016). Afin de favoriser une réflexion plus mature, les Français considèrent que prendre le temps de réfléchir attentivement, discuter et partager des idées plutôt que de se précipiter est une voie importante à suivre. Ces références culturelles servent de base aux Français pour interpréter le comportement des Coréens. Les Français estiment donc que la prise de décision au sein d'une entreprise nécessite un discours persuasif pour convaincre son auditoire. Dans ce contexte, les expatriés français ont réaffirmé l'importance de l'échange et du dialogue, soulignant que cela manquait aux Coréens.

Pour les Coréens, en revanche, une exécution rapide ne signifie pas nécessairement un manque d'esprit critique ou une pensée immature. La rapidité d'exécution chez les Coréens est plutôt liée à leur désir de maintenir leur compétitivité et d'assurer leur prospérité future, en s'appuyant sur leurs propres références culturelles. L'art de persuasion valorisé par les Français ne s'applique pas de la même manière aux Coréens.

Tableau 9. 8. Interprétations des Français sur la rapidité d'exécution des Coréens

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Français	Contexte culturel français	Contexte culturel coréen
Rapports au travail	La rapidité d'exécution des Coréens	Les Français ont remarqué en Corée une organisation très efficace, avec des personnes qui travaillent rapidement et valorisent la culture du « vite, vite » « Ppalli-Ppalli » (빨리빨리) et du « travail acharné ».		La culture du « Ppalli-Ppalli » (빨리빨리) est considérée par les Coréens comme une source de fierté qui contribue à forger leur identité culturelle distinctive. Ainsi, certains chercheurs coréens soulignent que cette culture a été le moteur de la croissance rapide de la Corée et qu'elle constitue un esprit qui doit être davantage développé au 21 ^e siècle.
		Les Coréens sont souvent plus axés sur l'exécution et l'obéissance, sans se remettre en question. Ils doivent apprendre à réfléchir et éviter d'agir de manière automatique. Leur rapidité de réaction peut les mettre dans des positions extrêmes. Pour montrer plus de maturité, il vaut	Les Français considèrent l'argumentation par la pensée critique comme un outil puissant pour influencer et atteindre leurs objectifs. Ils favorisent une réflexion mature en prenant le temps de réfléchir, de discuter et de partager des idées, plutôt que de se précipiter.	La rapidité d'exécution chez les Coréens est plutôt liée à leur désir de maintenir leur compétitivité et d'assurer leur prospérité future, en s'appuyant sur leurs propres références culturelles.

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Français	Contexte culturel français	Contexte culturel coréen
		parfois mieux ne pas réagir immédiatement et revenir plus tard sur les points qui ne sont pas clairs.	L'accomplissement immédiat des ordres, perçu comme un acte d'obéissance à l'autorité, peut sembler extrême pour les Français, qui cherchent à éviter de se plier totalement à l'autorité.	

9.2.2. Interprétations des Coréens de la culture de Ppalli-Ppalli (빨리빨리)

La différence de rythme avec les Français suscite aussi des incompréhensions du côté coréen. Les collègues coréens, habitués à une culture de travail rapide, ont mentionné se sentir mal à l'aise face au rythme plus décontracté des Français lors d'une collaboration avec les Français.

« Afin de réduire les erreurs, les Français demandent beaucoup de données et cela passe par une variété de processus décisionnels. En conséquence, il y a beaucoup de plaintes d'employés coréens en raison de retards dans la prise de décision. Dans ce domaine, nous devons prendre des décisions rapidement, traiter et conclure les contrats rapidement, sinon nous raterons tous les contrats importants. » (DA2, D5, manager coréenne)

Une manager coréenne soutient que la manière française de procéder à de nombreuses discussions et confirmations retarde la prise de décision, ce qui peut constituer un obstacle à la signature des contrats exigeant de la célérité sur le marché. L'argumentation et l'échange que les Français valorisent dans le processus de décision ne correspondent pas à l'approche coréenne visant à assurer la compétitivité par la rapidité. Cette différence de rythme peut être perçue comme une perte de productivité ou une inefficacité de la part des collègues coréens. L'interprétation des rythmes français par les Coréens est également basée sur leurs propres références culturelles.

La culture de « Ppalli-Ppalli » coréen s'est formée dans le processus de croissance économique particulière de la société coréenne (Junman Kang, 2010). En effet, la vitesse n'était pas une caractéristique culturelle représentative des Coréens. Dans les archives laissées par Isabella Bishop à la fin de la dynastie Joseon, les Coréens de l'époque, vus par les occidentaux étaient

décrits comme paresseux et lents. Ainsi, dans « Joseon, Records of the Last 10 Years » de James S. Gale, qui a travaillé comme assistant missionnaire à Joseon dans les années 1880, il est également mentionné que les Coréens étaient perçus comme étant nonchalants. Jusqu'à la fin du XIXe siècle, les Occidentaux désignaient la Corée, où ils vivaient au sein de paisibles régions rurales, en utilisant le terme de « royaume ermite » et « terre du matin calme ». Pour la classe noble de la dynastie Joseon, courir était considéré comme indigne selon les valeurs traditionnelles.

Selon les recherches de Junman Kang(2010), l'esprit du « Ppalli-Ppalli » des Coréens est le résultat d'un effet complexe de circonstances politiques et économiques, ainsi que de facteurs sociaux et psychologiques. Après la guerre de Corée, la Corée du Sud s'est lancée dans un processus de modernisation rapide et intensif, fondé sur une croissance économique soutenue et des changements sociaux et culturels profonds. Au début des années 1960, sous la direction de l'ancien président et militaire Chunghee Park, la Corée du Sud s'est lancée dans une série de grands plans économiques quinquennaux. La reconstruction du pays s'est basée sur des opérations militaires, qui ont conduit à une croissance incroyablement rapide appelée « Miracle sur le fleuve Han ». Le gouvernement récompensait les entreprises qui construisaient des routes, des ponts et des usines plus rapidement que prévu. Le contexte historique de la Corée, marqué par des périodes de développement rapide et de compétition, a influencé l'esprit des Coréens. La ponctualité et l'ardeur au travail sont devenues des valeurs importantes dans la culture d'entreprise coréenne. La rapidité est devenue un code de conduite fondamental profondément ancré dans l'esprit des Coréens. Cet esprit a eu un impact sur les coutumes et les habitudes de la vie professionnelle. Lors de dîner d'entreprise, « Hoesik » (회식), les Coréens aiment même boire rapidement. Ils ont l'habitude de vider leur verre en criant « one shot » lors d'un toast.

Dans ce processus de développement économique rapide, une culture d'entreprise dynamique s'est développée en Corée, encourageant la recherche constante d'efficacité et de rapidité maximales. L'incroyable essor économique de la Corée du Sud est en grande partie imputable au principe du « Ppalli-Ppalli ». Les Coréens croient que cette approche leur permet de rester compétitifs et de s'adapter rapidement aux changements du marché, en mettant l'accent sur l'innovation basée sur la rapidité, celle-ci permettant modernité et progrès. Le développement de l'esprit de rapidité chez les Coréens s'est formé dans le contexte de développement économique et historique, mais peut également être attribué à des facteurs sociaux et psychologiques (Junman Kang, 2010).

« Du point de vue coréen, on pourrait penser que le processus décisionnel français est lent et inefficace...Je pensais que ce qui était considéré comme inefficace était probablement dû à la pensée axée sur la performance à court terme des Coréens, et en France, cette pensée critique se reflétait également dans l'évaluation de la performance. En France, il semble qu'un système ait été mis en place pour évaluer la participation, l'attitude et la présentation d'idées des salariés. Je pense que c'est différent du système d'évaluation coréen. » (GA5, G2, directrice coréenne)

Selon les propos d'une directrice coréenne, la rapidité d'action des Coréens est en partie due à la méthode d'évaluation des performances qui se concentre sur les résultats à court terme au sein de l'entreprise. En effet, l'importance accordée aux résultats mesurables et à la compétition pour les atteindre est très marquante en Corée (Seongsoo Kim, 2009). Une évaluation et une rémunération rapides sont possibles lorsqu'elles sont évaluées sur la base des performances à court terme. Cette dynamique crée une pression sociale où les individus ressentent une obligation de réussir rapidement et de se surpasser par rapport aux autres. Pour les Coréens, les initiatives visant à accroître la production, à améliorer la performance et à réduire les délais de livraison sont imposées par une quête profonde de reconnaissance dans la compétition et la crainte de manquer des opportunités dans un environnement concurrentiel. Lors d'entretiens avec des Coréens, nous avons pu constater que la volonté de « grandir » et de « se développer » était souvent évoquée dans leurs propos : *« Pour moi, le travail est un moyen très important d'augmenter la compétitivité. Je veux continuer à grandir dans le futur, comme ce que j'ai fait jusqu'à présent ».* (CA1, C8, jeune manager coréen) La compétitivité, l'ambition personnelle, les pressions sociales et les attentes élevées ont engendré une culture du travail acharné et de recherche de l'excellence, où les individus sont fréquemment encouragés à se démarquer et à atteindre des objectifs élevés plus rapidement que leurs pairs.

Tableau 9. 9. Interprétations des Coréens sur la rapidité d'exécution

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français
Rapports au travail	La rapidité d'exécution	La manière française de procéder à de nombreuses discussions et confirmations retarde la prise de décision, ce qui peut constituer un obstacle à la signature des contrats exigeant de la célérité sur le marché.	La culture de « Ppalli-Ppalli » (빨리빨리) s'est formée pendant le processus de croissance économique rapide de la Corée du Sud après la guerre de Corée, reposant sur une modernisation intensive, aboutissant au « Miracle sur le fleuve Han ». Ce contexte historique de développement rapide a influencé l'esprit des Coréens, faisant de la ponctualité et de l'ardeur au travail des valeurs clés dans la culture d'entreprise. La rapidité, devenue un code de conduite fondamental, permet aux Coréens de rester compétitifs et de s'adapter rapidement aux changements du marché, favorisant l'innovation, la modernité et le progrès.	La culture française valorise souvent la discussion et l'échange d'idées comme essentiels pour prendre des décisions réfléchies et matures, même si cela peut ralentir le processus de décision.
		Le désir de « grandir » et de « se développer » est souvent exprimé : « Pour moi, le travail est un moyen crucial pour augmenter la compétitivité. Je veux continuer à progresser à l'avenir, comme je l'ai fait jusqu'à présent. »	Les Coréens sont motivés à accroître la production, à améliorer la performance et à réduire les délais de livraison en raison de la concurrence et de la crainte de manquer des opportunités. Ils ont une culture du travail acharné et de recherche de l'excellence, où les individus sont encouragés à se démarquer et à atteindre des objectifs élevés plus rapidement que leurs pairs, en raison de l'ambition personnelle, des pressions sociales et des attentes élevées.	

9.2.3. Différences d'interprétations de la culture du « Ppalli-Ppalli » (빨리빨리) entre les générations

Depuis que la Corée a récemment atteint une période de stabilité économique, nous faisons face à une évolution de la perception de la vitesse. Les Coréens considèrent que l'accent mis sur une exécution rapide a été un moteur important de développement du pays, mais prennent conscience des aspects négatifs associés à une recherche incessante d'efficacité et de rapidité maximales (Junman Kang, 2010). Des accidents tels que l'effondrement de bâtiments en raison d'une construction défectueuse se sont produits, les Coréens ressentent une pression croissante

pour générer rapidement de l'innovation afin de stimuler la croissance. Cela peut parfois conduire à des comportements corrompus, où des individus ou des entreprises cherchent à contourner les règles éthiques pour réaliser du profit. Plutôt que se hâter à atteindre une vitesse extrême dans une compétition intense, les Coréens ont commencé à réfléchir à ce qui leur manquait dans leur aspiration à une croissance rapide.

Une directrice coréenne constate qu'en s'alignant sur le rythme plus détendu des Français, il devient évident que la créativité et une gestion réfléchie des risques sont désormais indispensables, car la simple recherche de l'exécution rapide n'est plus considérée comme suffisante, la croissance économique coréenne ayant déjà connu son apogée. Ainsi, d'autres managers coréens partagent également ce point de vue. D'après leurs témoignages, en collaborant avec des collègues français au sein d'une entreprise française en Corée, ils ont appris à prendre du recul et à appréhender d'autres aspects du travail au-delà de l'urgence de la rapidité. Les managers coréens ont ainsi réalisé que l'importance que les Français accordaient au développement de la logique et à l'échange d'idées grâce à la pensée critique pouvait enrichir leur propre approche.

« Au fil du temps, des pensées créatives ont émergé de la discussion, et j'ai pu absorber diverses perspectives que je n'avais pas vues, et je pense que c'était l'occasion de me préparer à d'éventuels risques à l'avenir. » (GA5, G2, directrice coréenne)

« Les Français pensent que, quand ils construisent une maison, ils doivent vivre 200 ans dans cette maison. Ce point de vue semble s'opposer à la culture de « Ppalli-Ppalli » coréenne. J'ai donc parfois l'impression que notre filiale est comme une île française en Corée. Nous travaillons dans un mode très lent, et bien sûr, c'est rapide par rapport au siège français, mais plus lent par rapport au rythme coréen... mais il me semble que la rapidité n'est pas toujours bonne. Contrairement à la Corée, la France se distingue par sa vision à long terme et son expertise dans les produits à délais longs. » (EA3, E9, manager coréenne)

Lors des entretiens, certains jeunes salariés coréens considèrent la rapidité de traitement du travail comme l'un des points forts des Coréens. L'importance de la vitesse est également partagée par la jeune génération coréenne. Ainsi, de la même manière que les directeurs coréens, les jeunes collègues coréens ont évoqué des procédures de vérification répétitives, des délais

dans la prise de décision et des retards dans le traitement des tâches au siège français comme des éléments qui rendent le travail au sein des entreprises françaises plus difficile. Cependant, il est important de noter que l'efficacité et la rapidité dans le travail, auxquelles les jeunes employés aspirent, ne se traduisent pas à des fonctionnements mécaniques tels que ceux des robots qui suivent des instructions par la hiérarchie. La vitesse recherchée par les générations passées pendant la période de développement économique était basée sur un système d'exécution immédiate des ordres et de reporting inspiré du modèle militaire. En revanche, les jeunes collègues coréens ont tendance à remettre en question l'ordre de commandement autoritaire, d'obéissance reposant sur la hiérarchie, préférant un modèle plus participatif.

« Il y a aussi une différence que j'ai ressentie pour les cadres français concernant la méthode du processus d'approbation. Dans le cas des patrons coréens, en plus du contenu du rapport envoyé par email au patron, nous devons préparer beaucoup à l'avance ce qu'on va lui rapporter en face à face, et expliquer le contenu du rapport à l'oral car l'email n'a pas été lu. Cependant, quand un rapport est envoyé par mail aux cadres français quelques jours à l'avance de la réunion, ils ont déjà bien lu et compris le contenu du rapport. Ils posent donc les questions nécessaires en gérant le travail de manière plus raisonnable et plus efficace. » (CA1, C3, jeune manager coréenne)

En effet, dans les modes de travail basé sur les valeurs traditionnelles de la Corée, il était considéré comme important que les employés subalternes suivent le processus de reporting étape par étape et rendent compte à leurs supérieurs par ordre hiérarchique. Or, un entretien avec un jeune employé coréen a révélé une perspective différente sur l'efficacité et la rapidité, soulignant les différences d'approche des directeurs français. L'arrivée des cadres français, prônant l'examen préalable de l'ordre du jour et des rapports soumis avant la réunion, l'a particulièrement frappé. Par ses remarques, nous constatons que les jeunes collègues coréens estiment que ce mode de fonctionnement, basé sur la préparation et l'anticipation, permet une utilisation efficace du temps. La jeune génération a tendance à considérer la gestion du temps imposée par le management sénior coréen comme inadaptée aux changements actuels et préfère dépasser les limites des procédures hiérarchiques.

Les diverses réflexions des interviewés qui ont évoqué la culture du «Ppalli-Ppalli» (빨리빨리) nous montrent que la façon dont nous percevons la vitesse ou l'efficacité peut différer selon les cultures et les générations. Selon un directeur français qui travaille en Corée depuis longtemps,

face au rythme rapide des Coréens, les Français pourraient s'aligner en notifiant de façon réactive la bonne réception des tâches à accomplir. Dans son discours, il a souligné l'importance de donner un suivi de la progression et de l'évolution des tâches, même si l'on ne peut pas communiquer un résultat définitif immédiat.

« La réactivité, j'entends ça tous les jours, que les étrangers travaillent trop lentement à l'extérieur de la Corée, ils ne réagissent pas assez vite. Ça arrive qu'on nous demande de répondre à un mail pour le lendemain, c'est pas facile mais il vaut mieux répondre très vite pour dire qu'on va revenir vers eux... je leur dis de répondre quand même en disant quand on va leur répondre, même si c'est 2 semaines après... » (FA4, F2, directeur français)

Parmi les Français confrontés à des difficultés dues à la culture de la vitesse coréenne, certains s'arrêtent à évaluer les Coréens à leur manière, tandis que d'autres, comme il le suggère, tentent de trouver des moyens d'y répondre par leurs propres moyens. Sa proposition est une tentative de trouver une manière appropriée de converger sans rompre le rythme des deux côtés. Outre la manière dont nous interprétons les différences culturelles, il existe des divergences dans la manière dont nous réagissons à ces différences culturelles, ce qui rend les interactions interculturelles plus dynamiques. La quête de vitesse est profondément ancrée dans la conscience des Coréens, mais les interprétations et les réactions à son égard varient non seulement parmi les Coréens mais aussi parmi les Français.

Tableau 9. 10. Écarts intergénérationnels dans les interprétations des Coréens sur la culture de « Ppalli-Ppalli » (빨리빨리)

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Écarts générationnels
Rapports au travail	Changements dans l'interprétation de la culture du « Ppalli-Ppalli » (빨리빨리)	<p>Une directrice coréenne constate qu'en s'alignant sur le rythme plus détendu des Français, il devient évident que la créativité et une gestion réfléchie des risques sont désormais indispensables, car la simple recherche de l'exécution rapide n'est plus considérée comme suffisante, la croissance économique coréenne ayant déjà connu son apogée.</p>	<p>Les Coréens considèrent que l'accent mis sur une exécution rapide a été un moteur important de développement du pays, mais prennent conscience des aspects négatifs associés à une recherche incessante d'efficacité et de rapidité maximales</p>		<p>Les jeunes employés coréens considèrent la rapidité de traitement du travail comme l'un des points forts des Coréens. Cependant, il est important de noter que l'efficacité et la rapidité dans le travail, auxquelles les jeunes employés aspirent, ne se traduisent pas à des fonctionnements mécaniques tels que ceux des robots qui suivent des instructions par la hiérarchie.</p>
		<p>En collaborant avec des collègues français au sein d'une entreprise française en Corée, les Coréens ont appris à prendre du recul et à appréhender d'autres aspects du travail au-delà de l'urgence de la rapidité. Les managers coréens ont ainsi réalisé que l'importance que les Français accordaient au développement de la logique et à l'échange d'idées grâce à la pensée critique pouvait enrichir leur propre approche.</p>	<p>Cela peut parfois conduire à des comportements corrompus, où des individus ou des entreprises cherchent à contourner les règles éthiques pour réaliser du profit. Plutôt que se hâter à atteindre une vitesse extrême dans une compétition intense, les Coréens ont commencé à réfléchir à ce qui leur manquait dans leur aspiration à une croissance rapide.</p>		<p>Les jeunes collègues coréens estiment que ce mode de fonctionnement, basé sur la préparation et l'anticipation, permet une utilisation efficace du temps. La jeune génération a tendance à considérer la gestion du temps imposée par le management sénior coréen comme inadaptée aux changements actuels et préfère dépasser les limites des procédures hiérarchiques.</p>

9.3. Rôle de réunion dînatoire

L'article intitulé « Comment survivre à un dîner d'entreprise appelé « Hoesik » (회식; 會食) en Corée présente diverses stratégies que les étrangers peuvent adopter lors d'un dîner d'entreprise pour s'adapter à la pratique de « Hoesik » accompagnée de l'alcool coréen³⁴. En Corée, les dîners d'entreprise organisés après le travail sont un élément important pour comprendre la dynamique du lieu de travail coréen. Le « Hoesik » est organisée souvent à l'initiative du dirigeant, où les employés sortent ensemble le soir pour partager un repas et des boissons, parfois accompagnés de leur supérieur hiérarchique. Ce terme coréen est une combinaison de deux caractères chinois : « 회, 會 » (prononcé « hoe »), signifiant « se rassembler » ou « réunion », et « 식, 食 » (prononcé « sik »), signifiant « manger » ou « repas ». Littéralement, le « Hoesik » se traduit par « se rassembler pour manger ». Bien que les rencontres sociales entre collègues ne soient pas un phénomène unique à la culture coréenne, la culture du « Hoesik » dépasse le simple cadre de rencontres informelles. Dans les entretiens avec les Français, la culture du « Hoesik » est souvent remarquée, car elle peut leur poser un défi d'adaptation.

« La chose qui m'a beaucoup frappé, parce que c'est très particulier à la Corée, c'est une culture de repas dinatoires : la boisson, la relation avec l'alcool, ça m'a beaucoup choqué au début. Ça c'est unique. Donc les soirées, on sort en équipe, on n'avait pas le choix par exemple si le manager disait « on sort dîner », il faut y aller et c'était tout le temps : donc le barbecue, le Soju (alcool coréen), la bière, beaucoup d'alcool, les gens qui dormaient sur les tables, ... Ça m'a beaucoup choqué parce que c'est complètement à l'inverse de la culture européenne. En Europe, jamais on ne va boire beaucoup devant ses collègues, on va boire avec ses amis, on va au restaurant avec ses amis, si on dîne avec des collègues, ce qui est très rare, on va faire très attention, justement ne pas donner une image d'avoir trop bu, c'est exactement contraire, donc ça c'était le deuxième grand choc. » (CA1, C1, directeur français)

34 Monica, Williams, «How to Survive Hoesik in South Korea», (2017), <https://www.transitionsabroad.com/listings/living/articles/south-korea-hoesik-live-teach-english.shtml>

« C'est très important voire indispensable en Corée, ces événements à côté du bureau. On apprend beaucoup de choses en dehors du bureau... on peut se lâcher, parler plus librement. » (HA6, H1, directeur français)

La culture des dîners d'entreprise coréenne a été un choc pour les Français. La manière coréenne de chercher à promouvoir l'esprit d'équipe est une pratique complexe à appréhender pour les Français, qui privilégient la gestion d'équipe basée sur le respect de l'expertise de l'individu et de la distance entre les membres. En revanche, pour les Coréens, cette coutume remonte à plusieurs siècles et est profondément enracinée dans la culture et l'histoire du pays. C'est une pratique courante en Corée qui revêt une signification sociale et culturelle importante dans la vie personnelle et professionnelle. Dans ce chapitre, nous explorons d'abord la perception française du « Hoesik » évoquée dans l'interview, ainsi que l'interprétation coréenne de celle-ci. Pour combler le fossé entre les perceptions culturelles des dîners d'entreprise, nous cherchons également à identifier le contexte historique et culturel de cette coutume. Nous cherchons ainsi à comprendre comment cette coutume traditionnelle s'adapte aux changements de valeurs découlant des nouvelles demandes de la jeune génération coréenne.

9.3.1. Interprétations des Français des dîners d'entreprise (Hoesik, 회식) des Coréens

Lors des réunions « Hoesik » (회식) en Corée, la culture de la boisson alcoolisée accompagne cette heure du dîner. Le dîner avec de l'alcool est considéré comme l'une des traditions culturelles à ne pas manquer dans le milieu professionnel. Selon les codes traditionnels, les aînés incitent les nouveaux employés à la consommation. Il est de coutume de veiller à ce que les verres ne restent jamais vides et soient constamment remplis. Du côté français, ces réunions informelles peuvent avoir lieu après le travail pour favoriser un climat de confiance. Cependant, les Français ont du mal à s'adapter à cette culture de la boisson alcoolisée lors des dîners de réseautage avec leurs collègues coréens.

« En fait, j'ai vite compris que ça ne servait à rien d'argumenter. Au début, la première fois, on m'a posé souvent des questions comme « Combien tu bois ? ». C'est une question un peu bizarre. On ne demanderait jamais ça à son chef en Europe. En fait, j'essayais d'argumenter, je disais « non, je suis français, donc moi ce que j'aime boire c'est du bon vin, pas un shot comme Soju pour le partager »... Mais le discours ça ne sert à rien parce que la culture, c'étaient les shots de Soju et

la bière, alors j'ai fini par arrêter d'argumenter. J'ai répondu à l'absurde en disant que je buvais deux bouteilles de whisky. Donc comme ça, je me suis rendu compte, dans ces soirées que ce que semblait faire les gens c'était de boire beaucoup, manger un barbecue etc., alors je m'adapte à la culture, j'essayais de ne pas trop boire de Soju et plutôt de la bière pour me protéger un peu, mais c'est comme ça, ça fait partie du deal, je buvais donc aussi comme eux, mais que « first round » après je partais. Il fallait s'adapter. On ne peut pas changer des milliers d'années de culture. Je devais m'adapter. » (CA1, C1, directeur français)

Dans le contexte français, la cohésion d'équipe est considérée comme un état d'esprit à acquérir pour atteindre un objectif commun et assurer le succès du groupe. En France, différentes initiatives sont également mises en place pour renforcer l'esprit d'équipe en entreprise, telles que des pauses café, des déjeuners conviviaux, des afterworks, des activités de « team building », etc. Or, comparées aux dîners d'entreprise coréens, ces pratiques sont moins structurées et moins centralisées, elles ne sont pas nécessairement affectées par l'ordre hiérarchique et ne sont pas considérées comme faisant partie intégrante des heures de travail, et ne sont pas arrosées d'alcool. Comme l'a témoigné le directeur français, n'étant pas habitué aux excès d'alcool, la question « quelle quantité d'alcool vous buvez ? » le surprend et le met mal à l'aise. Les Français peuvent ressentir une pression à suivre cette culture de l'alcool, car la refuser sera perçu comme de l'impolitesse et un refus de collaborer, la vision coréenne la percevant comme un moyen de renforcer les liens d'équipe dans une forme de « team building ».

« Pour le déjeuner, oui, je mange avec mes collègues, mais de temps en temps, je voulais manger toute seule, « ah bon, tu es sûre ? », « oui, ne vous inquiétez pas. », mais le soir, non, je rentre à la maison. Le « Hoesik » (회식) au début, c'est assez rigolo, mais c'est dégoûtant comme cette culture de boire beaucoup d'alcool avec ses collègues, avec ses supérieurs, de pas trop pouvoir refuser, alors, moi j'ai une situation un peu particulière, parce qu'étant étrangère, ils ne le prennent pas mal. Si je leur dis « non, c'est bon, je ne bois plus », mais on voit que les collègues coréens sont obligés de continuer et c'est très différent...Je n'imaginais pas sortir, même après aller au restaurant de barbecue, et aller au karaoké, ce n'est pas quelque chose normalement qu'on fait, surtout avec nos supérieurs hiérarchiques, et puis le lendemain, ce qui est extraordinaire c'est qu'on fait comme si rien ne s'était passé, voilà ... Tout le monde a une gueule de bois et à midi, on va tous manger de la soupe ensemble. Ce qui a été dit, et ce qui a été fait, est complètement

oublié, mais je ne sais pas à quel point c'est vrai. Je me pose souvent la question quand j'étais avec des collègues, qui ont bu vraiment beaucoup et disent des choses osées, qu'ils vont être critiqués un petit peu. Donc je ne sais pas si c'est vraiment oublié ou pas, ça c'est toujours ma question, j'en suis très étonnée. » (DA2, D1, jeune manager française)

Une manager française a également témoigné des difficultés à s'adapter au code de la culture du « Hoesik » (회식), qui inclut la consommation d'alcool, différent de celui auquel elle est habituée, en suivant le mouvement vers des soirées karaoké. Dans le contexte français, il peut paraître choquant de boire en compagnie de ses supérieurs toute la nuit, jusqu'à un retour à la normale le lendemain, où à nouveau, toute l'équipe partage un déjeuner pour faire passer la quantité d'alcool ingérée la veille. Les Français apprécient certains rituels qui sont un moyen de discuter hors contexte professionnel, de créer du lien entre les collègues, et de se sentir intégrés à un groupe. Toutefois, selon les références culturelles françaises, l'esprit d'équipe repose sur la capacité et l'expertise d'un individu à collaborer avec les autres, et l'importance de la relation étroite n'est pas autant jugée essentielle pour renforcer l'esprit d'équipe. De plus, les Français, qui apprécient les échanges d'idées, l'expression de leurs opinions et ne craignent pas d'entamer des discussions argumentées lors des réunions, ont parfois du mal à comprendre l'habitude coréenne d'exprimer leurs pensées à travers la consommation d'alcool.

La pratique de dîner d'entreprise en Corée s'est développée dans un contexte culturel et historique distinct de celui des Français. En Corée, par le passé, l'alcool était ingéré lors de grandes célébrations, et avait une fonction rituelle pour exprimer du respect envers les aînés et les ancêtres (Sangbo Kim, 2022). En ces temps, la consommation d'alcool était davantage perçue comme un devoir culturel que comme une source de plaisir récréatif. Ces codes perdurent de nos jours, il est respectueux d'accepter avec ses deux mains, en signe de politesse et de révérence, le verre tendu par ses aînés ou supérieurs hiérarchiques. Ainsi dans la culture coréenne, les connotations du « repas » et la signification de l'acte de partager un repas reflètent le contexte historique et culturel de la Corée. Dans le but de réduire l'écart de perception résultant de milieux culturels hétérogènes, nous étudions maintenant la perception des Coréens à l'égard des dîners d'entreprise ainsi que les normes culturelles qui les sous-tendent. Aussi, nous examinons les changements des perceptions des Coréens concernant le « Hoesik » (회식), qui évoluent au fil des générations.

Tableau 9. 11. Interprétations des Français sur la réunion dînatoire « Hoesik » (회식)

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Français	Contexte culturel français	Contexte culturel coréen
Rapports au travail	Le rôle de réunion dînatoire	En Corée, l'absence de choix et l'obligation de se joindre aux soirées, souvent accompagnées de barbecue et de Soju (alcool coréen), constituent un choc culturel pour les Français. Ces derniers sont surpris par la question récurrente : « Quelle quantité d'alcool buvez-vous ? » qui est courante en Corée mais inhabituelle en France.	En France, diverses initiatives comme les pauses café, les déjeuners conviviaux, les afterworks et les activités de team building sont mises en place pour renforcer l'esprit d'équipe. Ces pratiques sont moins structurées, non centralisées, et ne sont pas influencées par la hiérarchie ni intégrées aux heures de travail, sans alcool. L'esprit d'équipe repose sur la capacité et l'expertise des individus, sans nécessité de relations étroites. Les Français privilégient les échanges d'idées et les discussions argumentées en réunion plutôt que l'expression par la consommation d'alcool.	Les dîners avec alcool reflètent le contexte historique et culturel de la Corée. L'alcool était traditionnellement consommé lors des grandes occasions et avait une fonction cérémonielle, exprimant le respect envers les aînés et les ancêtres. Cette coutume perdue aujourd'hui comme un moyen de renforcer le lien social et l'hospitalité lors des repas avec les aînés, et contribue également à renforcer l'esprit d'équipe sur le lieu de travail.

9.3.2. Importance de la cohésion d'équipe à travers les dîners d'entreprise (Hoesik, 회식)

Les coutumes liées aux repas, à l'origine des dîners d'entreprise, ont une longue histoire en Corée. « Avez-vous mangé du Bap (밥, riz)? » Cette question est souvent posée par les Coréens en guise de salutations. En coréen, « Bap » signifie à la fois « riz » et « repas ». Le riz est un aliment de base en Corée et est considéré comme le pilier d'un repas traditionnel coréen. La question posée à une autre personne pour savoir si elle a mangé du riz, contient des significations abstraites et implicites qui vont au-delà du sens direct des mots, qui ne peut être traduit en français. La question ne vise pas littéralement à savoir si l'autre personne a mangé, mais plutôt à témoigner de l'affection, de l'intérêt et du souci pour le bien-être de l'autre personne (Seokshin Kim, 2014). En effet, il existe de nombreux proverbes liés au riz en Corée, ce qui témoigne de sa signification profonde pour les Coréens. Par exemple, une phrase souvent entendue « Les Coréens vivent de la force de Bapsim (밥심) », où « Bapsim » signifie « le

pouvoir venant du fait de manger du riz. » Le riz est considéré comme une source d'énergie essentielle dans la vie quotidienne des Coréens. Ainsi, pour témoigner de la reconnaissance, ou dire 'au revoir', il est usuel de dire « je vous offrirai un repas plus tard ». Cela témoigne de la culture coréenne valorisant les liens sociaux et l'hospitalité à travers le partage d'un repas qui est considéré comme le moteur de l'énergie quotidienne. « Prenons du riz ensemble » a dépassé le sens d'un simple repas et est devenu une salutation qui exprime la joie, la préoccupation que l'on a envers l'autre et le désir de prendre soin de lui en souhaitant partager un moment autour du riz.

Sur le plan linguistique, la culture du riz a laissé des empreintes dans la langue coréenne. Par exemple, en coréen, le terme « Sik-ku» (식구; 食口) est utilisé pour désigner la famille, mais il est également employé pour décrire les collègues, exprimant ainsi un sentiment d'appartenance mutuelle, similaire à celui d'une famille. Le mot « 식구 » est composé de deux caractères : « 식; 食 » (sik), qui signifie « nourriture » ou « manger », et « 구; 口 » (gu), qui signifie « bouche ». Ainsi, le terme « 식구 » peut être littéralement interprété comme « les bouches qui mangent ensemble ». Cette origine reflète cette pratique de convivialité autour d'un repas partagé propice à renforcer les liens s'apparentant à ceux d'une famille.

La pratique du partage du riz chez les Coréens reflète le contexte historique et le mode de vie des Coréens (Hyekyung Jung, 2021). Jadis, la consommation de grandes quantités de nourriture était associée à la richesse et au pouvoir. L'accès au riz, et plus symboliquement à « un bol de riz blanc », représentait luxe et prospérité. Les plus aisés pouvaient partager leur riz avec les populations plus modestes, ce qui leur conférait un statut de reconnaissance. Le fait de partager du riz était considéré comme une pratique essentielle pour maintenir la solidarité et l'entraide au sein de la culture coréenne (Seokshin Kim, 2014). De plus, les recherches de Thomas Talhelm (2014) soutiennent que la base alimentaire est un déterminant important du style de vie, et que les sociétés rizicoles sont devenues plus interdépendantes et liées, en réponse aux besoins de cette céréale exigeante. Contrairement à la culture occidentale, où le blé est l'aliment de base, la riziculture exigeait davantage de travail en groupe, un système d'irrigation propre au riz, conduisant à des coutumes de partage et des vies en communauté, à l'importance du groupe, la coopération, et l'esprit d'équipe.

La coutume culturelle du partage des repas ensemble se retrouve également dans les pratiques des entreprises en Corée à travers les dîners d'entreprise. Selon les références culturelles

coréennes, les dîners d'entreprise, appelés « Hoesik » (회식), s'inscrivant dans un contexte où le partage de repas est un moyen important de tisser des liens sociaux, sont considérés comme une occasion de favoriser l'esprit d'équipe au travail. Les « Hoesik » sont organisés de manière régulière, que ce soit pour célébrer des occasions spéciales et des réussites professionnelles ou simplement renforcer la camaraderie entre collègues en dehors du cadre professionnel.

En outre, la culture de la consommation d'alcool associée aux dîners a des implications sociales importantes en Corée (Sangbo Kim, 2022). Boire de l'alcool est une manière de favoriser la communication et de forger des liens plus aisément. Les interactions qui se produisent lors des dîners accompagnés d'alcool dans une ambiance détendue peuvent contribuer à briser les barrières et encourager les conversations entre collègues en Corée. Cela est particulièrement bénéfique car certains peuvent avoir du mal à s'exprimer ouvertement en raison de l'atmosphère rigide et hiérarchique au travail. Il est également utilisé comme un moyen de soulager le stress et de se détendre, en réponse aux attentes sociales exigeantes liées à la vie personnelle et professionnelle (Haeun Kim et al., 2016). Ainsi, l'alcool désinhibe l'esprit et les paroles exprimées sous son emprise peuvent être plus facilement pardonnables en Corée. Face à ces traditions de beuveries, les collègues coréens témoignent des difficultés d'adaptation des expatriés français.

*« Dans le passé, il était fort de penser que pour se rapprocher, il fallait manger et boire ensemble avec ses collègues. C'est aussi un aspect auquel les cadres français ont eu du mal à s'adapter. La culture coréenne apporte une atmosphère où l'on peut se rapprocher les uns des autres après avoir bu de l'alcool et montré ses faiblesses. Ainsi, les cadres français qui sont venus dans les premières années de la fusion de l'entreprise ont beaucoup vécu cette culture. Ils boivent aussi beaucoup d'alcool et vont au karaoké et chantent des chansons ... Certains cadres étrangers ont eu beaucoup de mal au début, mais plus tard, certaines personnes s'y sont habituées. »
(CA1, C4, manager coréen)*

« Ce qui rend difficile l'adaptation des cadres français, c'est la coutume de boire lors de la réunion dînatoire. Les compagnies d'assurance ont des organisations de vente dans tout le pays. Auparavant, le président français a visité des bureaux à travers le pays en disant qu'il aimerait comprendre le terrain. Cependant, en Corée, il existe une culture où les employés recommandent de l'alcool au patron, et si le patron boit toutes les boissons données par les employés, sa vie peut être perdue.

Ainsi, l'expression coréenne que le patron a apprise était « J'ai des allergies au Soju (l'alcool coréen) ». Les cadres français ont beaucoup de mal avec la culture de l'alcool au début. » (CA1, C5, directrice coréenne)

Les Français ont rencontré des difficultés à s'adapter à cette pratique du « Hoesik », mais les Coréens considèrent ces repas comme un élément culturel crucial auquel les Français doivent s'adapter. Un manager coréen insiste, auprès des Français, sur l'importance d'assister aux dîners, ceux-ci étant un moyen de construire des relations étroites et de renforcer les liens d'amitié en Corée. De plus, le manager coréen a apprécié l'attitude du directeur français ayant pris l'initiative d'organiser des repas avec les salariés coréens alors qu'il occupe une position au sommet de la pyramide hiérarchique. Il a souligné que le comportement du directeur français, qui consiste à accompagner les employés lors de dîners, à écouter leurs doléances et à leur accorder une attention personnelle, diffère de celui adopté par des dirigeants coréens autoritaires.

« Par rapport aux expatriés venus lors de la fusion dans le passé, la plupart de ceux qui viennent en tant que cadres français ont une certaine compréhension de la culture coréenne. J'ai l'habitude de conseiller aux cadres français de participer aux Hoesik avec les personnels locaux. » » (CA1, C5, directrice coréenne)

« De nos jours, les cadres ne peuvent pas souvent visiter le site en raison de la situation sanitaire, mais le patron français visitait le service des ventes ainsi que le site du service de rémunération une ou deux fois par mois pour un événement appelé All staff meeting. Chaque fois que le chef du service des ventes en agence changeait, le patron français visitait l'agence comme s'il s'agissait d'un événement régulier. Il a écouté les difficultés des employés, expliqué les politiques de l'entreprise, et le soir, tout le monde s'est réuni autour d'un verre de « Soju » et a pris beaucoup de temps pour discuter. Il y a très peu d'événements de ce type dans les entreprises coréennes. D'une certaine manière, cela semble être la partie la plus différente de la culture organisationnelle de l'entreprise française. » (CA1, C7, manager coréen)

Par ailleurs, inviter l'autre personne à prendre un verre ensemble est aussi un moyen de communication qui exprime l'intérêt d'entretenir la relation et de renforcer les liens sociaux. Sur la base de ce code culturel coréen, la participation à un repas avec l'alcool sert, pour les Coréens, de critère d'évaluation de l'intégration d'expatriés français. Par exemple, un directeur coréen

affirme que son supérieur français a la capacité d'être un bon leader, contrairement à l'ancien patron qui avait refusé d'assister aux « Hoesik » avec ses collègues coréens. Le refus de participer à ces événements peut être perçu comme un manque d'intérêt pour la culture coréenne ou un manque de respect envers les collègues coréens.

« Dans le cas de notre directeur, il aime aussi dîner avec l'équipe. Sandy aime rencontrer des clients et passer du temps avec les gens parce qu'il a travaillé dans la vente. Mais le patron précédent n'était pas comme ça. Il ne s'entendait pas du tout avec ses collègues locaux, peut-être parce qu'il se considérait comme un aristocrate. Il n'a même pas dîné avec l'équipe, peut-être parce que chaque individu a un style de leadership différent. Comparé à lui, Sandy est plus jeune et a un bon leadership. » (FA4, F3, directeur coréen)

Les entretiens avec les Coréens révèlent que les dîners d'entreprise sont perçus comme des occasions importantes pour renforcer les liens personnels et la cohésion d'équipe au travail. Cette pratique reflète la manière dont les Coréens construisent et entretiennent des relations professionnelles, révélant le poids que l'aspect humain accorde aux interactions sociales sur leur lieu de travail, tout en révélant en même temps une peur fondamentale de la discorde qui survient lorsque les relations se rompent. En revanche, cette coutume, qui a de profondes racines culturelles et historiques chez les Coréens, gêne les Français car elle est considérée comme oppressive et comme une violation des droits et libertés individuels. À mesure que les membres des deux camps donnent un sens à la situation et révèlent ce qui est pertinent et ce qui ne l'est pas, nous sommes en mesure de comprendre les repères culturels de chacun dans le monde du travail franco-coréen.

La compréhension des normes culturelles est également complexifiée par la dynamique de la culture. Les changements culturels se produisent de manière continue, même au sein de l'échantillon coréen, surtout avec l'arrivée de la jeune génération sur le marché du travail, qui ne partage pas les mêmes références culturelles que ses aînés. Nous examinons ensuite comment la jeune génération coréenne interprète les pratiques du « Hoesik » ainsi que comment elle envisage le renforcement des liens d'équipe au travail.

Tableau 9. 12. Interprétations des Coréens sur la réunion dinatoire, « Hoesik » (회식)

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français
Rapports au travail	La réunion dinatoire, « Hoesik » (회식)	« Avez-vous mangé du Bap(밥; riz)? » Cette question est souvent posée par les Coréens en guise de salutations. Dans le passé, il était fort de penser que pour se rapprocher, il fallait manger et boire ensemble avec ses collègues.	La question posée à une autre personne pour savoir si elle a mangé du riz va au-delà de sa signification littérale, exprimant plutôt l'affection et l'intérêt pour le bien-être de l'autre. Le terme « Sik-ku » (식구) étendu aux collègues souligne un sentiment d'appartenance mutuelle similaire à celui d'une famille. Historiquement, l'accès au riz symbolisait le luxe et la prospérité, avec les plus aisés partageant leur riz pour renforcer la solidarité et la convivialité.	
		L'initiative du directeur français de partager des repas avec les salariés coréens, malgré sa position hiérarchique élevée, est valorisée. En participant aux dîners, en écoutant leurs préoccupations et en leur accordant une attention personnelle, il se distingue des dirigeants coréens autoritaires.	Les dîners d'entreprise en Corée, appelés « Hoesik » (회식), sont des occasions de renforcer l'esprit d'équipe au travail grâce au partage de repas, considéré comme crucial pour les liens sociaux. Ces événements détendus, souvent accompagnés d'alcool, favorisent les interactions entre collègues et aident à soulager le stress lié aux attentes sociales élevées dans la vie professionnelle.	

9.3.3. Différences d'interprétations sur les dîners d'entreprise entre les générations

Les dîners d'entreprise sont une pratique culturelle importante en Corée, visant à renforcer les liens entre collègues dans un cadre professionnel. Cependant, des aspects négatifs associés à ces dîners commencent à être discutés. La fatigue résultant d'une consommation excessive d'alcool avec les collègues peut avoir des répercussions négatives sur la motivation et la productivité des travailleurs en Corée (Seonhee Lee, 2015). De plus, les employés se sentant contraints de participer à ces événements sociaux peuvent ressentir une pression indue et perdre le contrôle sur leur propre temps libre, ce qui peut affecter leur engagement et leur satisfaction au travail (Hyerim Lee, 2014). En outre, la consommation d'alcool, non seulement préjudiciable à la santé, mais également susceptible d'entraîner des comportements abusifs de la part des supérieurs, est en train de perdre de sa légitimité. Un changement dans la perception de la culture traditionnelle des boissons alcoolisées est en train d'émerger, notamment parmi la jeune

génération. Ce phénomène a également été observé lors de nos entretiens.

« Nous avons des opinions différentes sur le dîner entre les générations. Les générations M et Z ne semblent pas aimer dîner ensemble et prendre un verre ensemble le soir. Il semble qu'ils préfèrent manger ensemble à l'heure du déjeuner, et j'achète et lis aussi des livres sur les personnes nées dans les années 90 parce que les jeunes employés continuent à rejoindre l'entreprise et à travailler ensemble. En ce qui concerne les dîners, dans le passé, tout le monde y assistait, mais ces jours-ci, les jeunes employés semblent essentiellement penser : « J'ai de l'argent et du temps, pourquoi dois-je boire avec les gens de l'entreprise jusqu'à la nuit ? » » (CA1, C7, manager coréen)

« La culture de l'alcool a beaucoup changé ces jours-ci. Aujourd'hui, c'est devenu une culture qui interdit les beuveries et respecte la vie personnelle. Dans le passé, on était convaincu qu'il fallait manger et boire un verre ensemble pour créer des liens avec ses collègues. En fait, il y a beaucoup d'équipes dans le département qui déjeunent avec les membres de l'équipe une fois par semaine. Mais, notre équipe ne mange pas ensemble régulièrement. Le manager de mon équipe m'a proposé qu'on mange ensemble une fois par mois. Je l'ai proposé à mon équipe. Cependant, les trois jeunes employés de mon équipe n'étaient pas du tout d'accord avec ça. Lorsque je travaille, j'essaie de nouer des relations avec d'autres membres de l'équipe qui n'ont pas de relation personnelle avec moi en mangeant avec eux : comme ça, cela pourrait être un outil que je pourrais utiliser plus tard dans mon travail avec eux, mais les jeunes employés ne partagent pas du tout cette idée. Si l'on établit des relations avec des collègues d'autres départements, il sera plus facile de collaborer plus tard. Cependant, il semble que les jeunes souhaitent utiliser leur temps de déjeuner uniquement pour eux-mêmes... Il était clair qu'ils ne voulaient pas investir leur temps personnel dans le travail, j'ai donc pensé que leur vision était différente de la mienne. » (CA1, C4, manager coréen)

Les citations des deux managers coréens, qui appartiennent à l'ancienne génération, montrent encore l'importance du renforcement des liens avec les collègues coréens autour d'un repas dans leur vie professionnelle. Les managers déclarent avoir du mal à établir et à gérer des relations avec les jeunes employés qui refusent de les rejoindre pour le dîner. En effet, dans le passé, il était courant de poser des questions ouvertement liées à la quantité d'alcool que l'on peut boire

et supporter lors des entretiens d'embauche, la capacité à bien boire a été considérée comme un atout compétitif lors de l'évaluation des candidats en Corée. Une enquête menée par un institut de recherche a révélé que plus de la moitié (52 %) des employés de bureau ont admis avoir menti sur leur consommation d'alcool lors des dîners³⁵. De plus, 72,1 % des employés de bureau interrogés ont avoué avoir exagéré leur consommation d'alcool, et la principale raison pour laquelle ils l'ont fait était « pour donner une bonne impression à leur patron » (50,7 %). Les sorties pour dîner et boire avec les collègues faisaient partie intégrante de la vie professionnelle et de la création de liens sociaux.

La déclaration du chef d'équipe : « Si l'on établit des relations avec des collègues d'autres départements, il sera plus facile de collaborer plus tard. », révèle également la perception des Coréens qui valorisent l'aspect relationnel pour le bon déroulement du travail. On constate que pour le chef d'équipe coréen, la relation personnelle avec les collègues est considérée comme une ressource qui doit être investie, même lors des pauses déjeuner individuelles.

En revanche, les jeunes collègues coréens ont une perception différente de celle des chefs d'équipe quant à la valeur qu'elle accorde aux relations et aux moyens de renforcer la cohésion au sein de l'équipe. Pour les jeunes collègues coréens, les soirées beuveries sont considérées comme une extension du travail affectées par l'ordre hiérarchique prévalant dans la société coréenne. Il y avait une certaine pression exercée lors des événements professionnels et des dîners entre collègues et supérieurs pour participer à ces activités et s'engager dans la consommation d'alcool. De plus en plus de jeunes collègues coréens cherchent à éviter les excès d'alcool et les pratiques nuisibles pour la santé souvent associées à ces soirées, et à trouver des moyens plus sains et plus équilibrés de renforcer les liens avec leurs collègues (Wanseop Shim, 2017).

Une autre jeune coréenne partage des situations délicates voire conflictuelles liées à la question du repas en groupe, insistant sur l'écart générationnel. Malgré quelques mensonges occasionnels pour éviter cela, le chef d'équipe persiste à vouloir partager des repas avec l'équipe, sans prendre en considération les envies de chacun.

35 Hyosun Kim, « 직장인 평균 주량 '소주 8.3 잔 », (01, 2014), <http://www.anjunj.com/news/articleView.html?idxno=9551>

« Je parle du fait que j'ai suivi un régime et que j'ai apporté un panier-repas. Si je dis que je ne mange pas avec eux, j'entends des reproches. J'ai donc envie de manger un peu plus confortablement, seule. Ils semblent aussi dire que cet aspect est le plus difficile car il y a un fossé générationnel avec le chef d'équipe, ce qui est inévitable. Tout le monde se demande si on devrait déjeuner ensemble. Le soir, quand je m'apprête à rentrer chez moi après le travail, il y a souvent des cas où l'on propose subitement de sortir dîner, car en fait, on n'a pas envie de sortir dîner... Une ou deux fois, j'ai menti et j'ai évité cela, mais le chef d'équipe a essayé d'une manière ou d'une autre de dîner avec les membres de l'équipe. » (JA8, J4, jeune salariée coréenne)

Son témoignage révèle une divergence d'opinion avec son chef, qui considère que manger en compagnie des membres de l'équipe est un moyen important d'accroître la cohésion de l'équipe. En effet, selon une enquête menée par un institut de recherche auprès d'employés dans la vingtaine et la trentaine concernant les dîners d'entreprise, 70 % d'entre eux ont déclaré se sentir accablés en raison de l'atmosphère inconfortable et des retards dans le retour à la maison causés par ces événements sociaux. Or, ce qui est intéressant dans les résultats de l'enquête, c'est que malgré ces défis, les deux tiers des jeunes salariés coréens reconnaissent l'importance d'interagir et de créer des liens avec leurs collègues tout en passant du temps ensemble. Les jeunes générations sont à la recherche d'alternatives aux soirées arrosées, et préfèrent des activités plus variées et conviviales, comme déjeuner dans des restaurants chics, participer à des événements culturels ou partager un repas dans une ambiance plus égalitaire, plutôt que de se retrouver avec une gueule de bois suite à une consommation excessive d'alcool. Ceci illustre l'importance accordée à la cohésion basée sur les relations sociales au sein de la culture coréenne. Les jeunes collègues coréens apprécient toujours, malgré tout, les moments de convivialité et de partage avec les collègues à travers d'autres formes d'activités qui ne sont pas soumises à l'oppression de l'ordre hiérarchique.

« Il y a souvent de tels événements. Nous organisons des événements sous forme de séminaires, nous louons un terrain de golf pour faire de l'exercice ensemble, et le service RH est chargé des Coréens, nous avons donc mis beaucoup d'efforts dans cette partie. Le mercredi, nous avons le temps de manger des fruits ensemble car cela s'appelle le jour des fruits, et nous faisons divers efforts... Il n'y a pas de culture d'alcool obligatoire et vous n'êtes pas obligé de boire simplement parce que votre

patron vous oblige à boire. C'est une atmosphère qui respecte la disposition de l'individu. » (DA2, D4, directeur coréen)

« Il semble qu'ils soient mal à l'aise avec la culture organisationnelle précédente, et comme ce n'est pas une culture d'entreprise rigide comme avant, c'est une atmosphère qui peut faire appel à ses propres opinions. Il n'y a donc presque pas de soirées. Au lieu de dîner, nous déjeunons dans un bon restaurant avec les employés. » (CA1, C4, manager coréen)

La tradition du partage des repas symbolise l'intérêt, l'esprit de camaraderie, la préoccupation et la solidarité envers les autres. La pratique du « Hoesik » (회식) en Corée met en lumière l'importance des relations humaines et des liens sociaux. Bien que les perceptions des Coréens concernant les dîners d'entreprise avec alcool évoluent entre les générations en Corée, l'importance des relations humaines et de l'affection personnelle associées au partage d'un repas demeure profondément ancrée et transcende les générations à travers diverses manifestations culturelles.

Tableau 9. 13. Différences d'interprétations sur les dîners d'entreprise entre les générations « Hoesik » (회식)

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte français	Écarts intergénérationnelles
Rapports au travail	La réunion dînatoire, Hoesik (회식)	Dans le passé, les aînés coréens avaient l'habitude de partager des repas et des verres avec leurs collègues pour tisser des liens. Ils considèrent toujours la participation aux dîners d'entreprise comme une responsabilité essentielle pour renforcer la cohésion d'équipe.	Par le passé en Corée, la capacité à boire de l'alcool était souvent évaluée lors de rencontres sociales et considérée comme un avantage compétitif professionnel. La pratique du « Hoesik » en Corée met en lumière l'importance des relations humaines et des liens sociaux.		Pour les jeunes collègues coréens, les soirées beuveries sont considérées comme une extension du travail affectées par l'ordre hiérarchique prévalant dans la société coréenne. Il y avait une certaine pression exercée lors des événements professionnels et des dîners entre collègues et supérieurs pour participer à ces activités et s'engager dans la consommation d'alcool.

9.4. Manque d'initiative dans la structure matricielle

Un processus d'évaluation des performances bien conçu en gestion des ressources humaines peut avoir plusieurs effets positifs sur l'entreprise. Il encourage les performances et la motivation, et renforce la culture d'entreprise (Ferrary, 2014). Dans l'une des filiales françaises en Corée que nous avons interrogées dans notre échantillon, nous avons remarqué un point de rencontre significatif entre les perceptions des Français et des Coréens en termes de pratiques d'évaluation.

Cette filiale française d'une entreprise transnationale, dans le domaine pharmaceutique s'est établie en Corée du sud il y a 40 ans. À mesure que l'activité commerciale se développe dans le marché local, une deuxième filiale subdivisée et un institut de recherche ont été créés dans le domaine de la santé en Corée. L'échantillon de cette filiale se compose de trois directeurs français et de leurs sept collègues. Contrairement aux autres sociétés que nous avons rencontrées, la culture de l'entreprise était plutôt stable dans un contexte historique qui n'a pas subi de changements culturels radicaux résultant de la fusion, et les politiques du siège français ont été bien appliquées à la filiale, suivant donc un style de management français.

Malgré la relative stabilité de l'entreprise, lors des entretiens, nous avons observé des regards croisés significatifs entre les Français et les Coréens quant aux enjeux de la collaboration. Du point de vue des Français, l'ordre hiérarchique fort, inculqué dans la mentalité des Coréens, empêche de travailler en transversalité dans une ambiance propice à l'échange. Ainsi les rôles des employés basés sur le respect de la séniorité sont stagnants, sans prise d'initiatives ; ainsi le niveau d'engagement de la part des employés coréens reste faible dans la filiale coréenne. Néanmoins, nous avons remarqué que les Coréens ont des perspectives différentes concernant le sujet du manque d'initiative évoqué par les Français. Les collègues coréens estiment que le plus gros problème auquel ils sont confrontés au sein de l'entreprise, le manque de motivation, est dû aux limites du système d'évaluation existant. Cette divergence de perspectives découle d'interprétations basées sur des références culturelles distinctes. Nous souhaitons approfondir l'analyse des points de convergence des différentes perspectives sur ce phénomène évoqué.

9.4.1. Interprétations des Français concernant le manque d'initiative des Coréens

Parmi les différentes difficultés évoquées par les expatriés français, les points communément soulignés comme étant les plus problématiques dans cette filiale française sont l'atmosphère stagnante au sein de l'entreprise et le manque d'initiative des salariés coréens. La directrice

française qui a travaillé pendant de nombreuses années en Amérique et en Asie a déclaré que cette filiale repose sur un système d'augmentation salariale sans plafond selon l'ancienneté qui n'existait pas dans d'autres pays. Selon elle, ce système réduit la productivité organisationnelle en ne répondant pas aux attentes des employés qui s'attendent à une rémunération adéquate de leur performance. Aussi, elle a mis en avant le fait que la réalisation d'un travail de manière répétitive et monotone sur une longue période, sans changer de poste, peut freiner le développement des compétences individuelles des employés et engendrer un sentiment de démotivation.

« Un autre phénomène qui m'a assez surpris, c'est qu'un de mes managers avait un staff qui était avec la société depuis 30 ans et donc avait un salaire très élevé car en Corée, l'ancienneté joue un rôle important en Corée, et non pas par niveau hiérarchique. Et ce staff avait le même niveau de salaire que son manager, alors qu'au niveau hiérarchique, il était en fait juste staff. Au niveau des augmentations de salaire, j'ai dit au manager qu'on ne pouvait pas donner plus de salaire à tel employé, et le manager a justifié que c'était trop triste, qu'il était chez cette filiale depuis très longtemps, ... Malgré le fait qu'il ait fait toujours le même travail, je pensais que c'était normal de ne pas l'augmenter. De plus son salaire était plus élevé que son propre manager. C'était pour moi un autre aspect culturel de la Corée qui m'a marquée, car même un manager défend son staff, plutôt que de dire qu'il fallait plafonner son salaire car il était trop élevé. C'était pour moi une autre découverte. ..., l'impact de la séniorité est plus important. » (EA3, E2, directrice française)

Dans le contexte français, les Français considèrent qu'une tâche répétitive au travail réduit leur expertise au rang de simples exécutants. Jouir d'un métier se traduit par l'engagement et la motivation pour les tâches liées à la profession, impliquant de l'autonomie, et leur inculquant une forme de liberté. Les carrières des salariés coréens qui restent longtemps au même poste peuvent parfois être perçues par les Français comme un obstacle à l'épanouissement professionnel et à la reconnaissance de la noblesse du métier. Toutefois, dans le monde du travail coréen, qui a suivi une évolution marquée par une exécution rapide axée sur des procédures, des indicateurs et des règles, il peut arriver que les salariés coréens restent longtemps sur le même poste en vue de garantir une efficacité maximale. Pour les Français, les échanges reposant sur l'autonomie individuelle et l'expertise au sein du lieu de travail sont importants pour l'avancement du travail, tandis que pour les Coréens, l'exécution rapide et

systematique est davantage mise en avant comme étant un élément de compétitivité organisationnelle.

Le directeur français partage également le point de vue de la directrice française sur l'impact de la séniorité au travail. Selon les propos du directeur français, le respect de la séniorité inhibe les initiatives de l'individu, et le manque d'esprit d'initiative des employés coréens, qu'il considère comme le plus gros problème de la filiale, freine la croissance et l'innovation de l'entreprise. Il insiste aussi que les Coréens ne sont pas en mesure d'exprimer leurs opinions spécifiquement dans les relations reposant sur l'ordre hiérarchique, donc il est difficile de stimuler l'engagement des Coréens ayant une approche passive régie par ces normes culturelles.

« On veut fortement valoriser chez nous l'initiative individuelle, on veut pouvoir promouvoir et mettre en évidence les comportements attendus. ... En fait, on pouvait déjà voir qu'il y avait un manque de maturité pour avoir un poste beaucoup plus sénior dans l'entreprise. On n'a pas promu le plus senior car c'était celui qui avait le moins de visions stratégiques. C'était celui qui attendait d'être promu, car c'était le premier en séniorité... On a promu en fait une femme qui était beaucoup plus prometteuse, la dernière personne du service. C'était un choc pour certains. » (EA3, E3, directeur français)

Face à ce constat, il a promu de jeunes profils talentueux au poste de directeur afin de briser la pratique de la promotion par ancienneté plutôt que par compétences professionnelles. Selon le directeur français, alors que les jeunes employés étaient satisfaits de ces changements, mais cela a provoqué une résistance de la part des managers de l'ancienne génération. Il nous a fait part d'une anecdote concernant un conflit avec un manager qualifié selon lui de « très coréen » qui lui a demandé les raisons pour lesquelles il souhaitait réformer en profondeur les pratiques de promotion. Il a exposé les objectifs de cette nouvelle initiative visant à remonter le moral des employés et à récompenser ces derniers de manière adéquate pour leurs performances, ne reposant pas sur l'ancienneté. Malgré ces efforts de communication, la résistance au changement persistait parmi les dirigeants coréens. En France, la promotion professionnelle repose principalement sur les compétences des individus, qui doivent démontrer leur adéquation avec le poste visé afin d'obtenir l'autorité et les responsabilités nécessaires. Or, les coutumes et pratiques coréennes, favorisant la séniorité sont perçues de manière négative par les Français, ce qui peut réduire leur engagement et affaiblir la dynamique de l'organisation.

Tableau 9. 14. Interprétations des Français sur le manque d'initiative des Coréens

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Français	Contexte culturel français	Contexte culturel coréen
Rapports au travail	Le manque d'initiative des Coréens	Un système d'augmentation salariale basé uniquement sur l'ancienneté, sans plafond, comme pratiqué en Corée, pourrait nuire à la productivité organisationnelle. Le maintien à long terme dans un poste sans changement ni développement de compétences peut entraîner une démotivation chez les employés, affectant ainsi leur productivité.	Lorsqu'un individu peut exercer son métier avec autonomie, être motivé et avoir une certaine liberté dans ses tâches, cela contribue à son épanouissement professionnel. Cependant, rester longtemps dans le même poste peut parfois limiter les opportunités de développement et la reconnaissance de la valeur du travail accompli.	Dans le monde du travail coréen, qui a suivi une évolution marquée par une exécution rapide axée sur des procédures, des indicateurs et des règles, il peut arriver que les salariés coréens restent longtemps sur le même poste pour garantir une efficacité maximale.

9.4.2. Interprétations des Coréens concernant le manque de motivation

Les entretiens auprès des collègues coréens, montrent leur satisfaction concernant le mode de fonctionnement de la filiale coréenne se révélant moins hiérarchique et plus confortable, influencé par la culture française. Les employés coréens se sentent ainsi plus à l'aise d'exprimer leurs pensées auprès des expatriés de la hiérarchie. Selon leurs propos, le code hiérarchique ne s'applique pas de la même manière lorsqu'ils s'adressent à un supérieur français, avec qui ils entretiennent une relation plutôt horizontale, qu'à un supérieur coréen, où les codes hiérarchiques subsistent. Lors des entretiens avec les Coréens, la plupart d'entre eux semblaient satisfaits de leur vie professionnelle dans l'entreprise, cependant, quant aux défis de l'entreprise, ils ont mis l'accent sur les problèmes structurels qui entraînent un recul dans la prise d'initiative.

Pour les Coréens, cette filiale française se caractérise par une structure dans laquelle le pouvoir est distribué aux employés. Le pouvoir des employés y est important mais le rythme est un peu lent car il faut écouter toutes les voix des employés, donc les opportunités de croissance sont relativement faibles. Les Coréens considèrent que cette façon de fonctionner est un problème auquel l'entreprise se confronte car cela ralentit la prise de décision et démotive les employés. Les réunions trop nombreuses semblent fatiguer les employés coréens qui les perçoivent comme inutiles et inefficaces.

« Ce que je ressens est culturellement différent, c'est que les Français ont tendance à recevoir des retours de plusieurs personnes. Il y a donc tellement de réunions... Les entreprises françaises ont plus de réunions que les autres entreprises étrangères. ... Comme il y a de nombreuses réunions et discussions, la vitesse globale de prise de décision est très lente. Et lorsque les supérieurs prennent une décision, ils doivent diriger l'organisation, mais cet élan du leader est un peu faible. La culture organisationnelle a tendance à impliquer beaucoup d'employés. Une personne n'a pas beaucoup de pouvoir. Le pouvoir collectif est important, l'entreprise ne donne pas beaucoup d'autorité à chacun... Cette société est une structure qui répartit les responsabilités entre plusieurs membres de l'équipe. Quel que soit le projet sur lequel nous travaillons, nous n'avons pas de système de récompense pour nous motiver. Il n'existe pas de récompense économique pour motiver les employés, et l'entreprise semble accorder une plus grande importance au développement de carrière et à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée... On n'est pas dans une atmosphère de concurrence féroce ou de poursuite de promotion ... Les employés ambitieux ne peuvent pas travailler longtemps dans cette atmosphère. »
(EA3, E9, manager coréenne)

Une manager coréenne qui a rejoint l'équipe il y a trois ans offre un point de vue différent sur le manque de motivation et d'engagement. Elle explique son besoin d'un système de récompense, absent dans son entreprise, qui accorde une plus grande importance au développement de carrière. D'après elle, son entreprise a tendance à valoriser le processus, et non seulement les résultats du projet, ainsi la pratique d'évaluation d'entreprise qui repose sur les performances collectives abaisse la motivation des employés. Une autre manager coréenne partage également ce point de vue, celle-ci remarquant l'importance des performances de l'équipe plus que personnelles, couplée à la nécessité de donner la parole à tous. Du point de vue coréen, la performance et la productivité ont leur importance et les Coréens ne comprennent pas l'idée que se font les Français d'eux, notamment lorsqu'ils les qualifient souvent de passifs. Aussi, dans ces deux propos, nous remarquons que les Coréens soulignent que le manque de motivation des employés est dû à l'absence de système de récompense personnelle.

En Corée, la méthode KPI (Key Performance Indicator) a été mise en œuvre pour mesurer la performance individuelle, ce qui a conduit à la mise en place d'un système de rémunération basé sur le taux d'atteinte des performances individuelles, notamment dans les grandes entreprises coréennes depuis le début des années 2000. Cette pratique a été introduite dans le

but de motiver les individus en leur fixant des objectifs mesurables basés sur des chiffres quantifiés et en les récompensant en fonction du taux de réussite. Au début de l'introduction de ce nouveau système d'évaluation des performances axé sur des critères quantifiables, les KPI, il a été perçu comme un outil de contrôle abusif des employés, ce qui a suscité la résistance parmi les employés coréens (Hongcheol Shin et Yookduk Kim, 2003). En effet, dans la pratique traditionnelle, l'accent était mis sur les évaluations de groupe plutôt que sur les performances individuelles, ce qui conférait aux supérieurs le pouvoir de diriger les équipes en se basant sur l'ancienneté. Toutefois, la perception des salariés coréens évolue à mesure que de plus en plus d'entreprises adoptent ce nouveau système d'évaluation de la performance KPI et de rémunération liée à celle-ci. Lors de nos entretiens, une manager coréenne a souligné que le système de primes dans les grandes entreprises coréennes, qui récompense jusqu'à 50 % du salaire annuel du meilleur employé de l'année en fonction de ses performances, est de plus en plus courant dans le monde du travail coréen et est même rapporté dans des articles chaque année. Selon ses dires, la soif de récompense pour leur performance, ainsi que l'absence d'un tel système de rémunération liée à la performance individuelle dans la filiale française, diminuent la motivation des employés, ce qui est l'un des plus grands défis de cette entreprise.

« Afin de faire appel à lui pour ses compétences professionnelles et ses réalisations, les employés coréens qui travaillent dans le département des finances doivent toujours travailler avec le maximum de leur capacité voire plus. Cependant, la structure de notre entreprise elle-même est une structure matricielle. Le système global de notre entreprise ressemble à une société française. Les compétences individuelles ont tendance à être moins exposées et revenir à la performance de l'équipe. Dans certains cas, si un employé travaille bien mais que ce n'est pas le cas d'un autre employé de l'équipe, l'équipe fait la moyenne des performances et les membres de l'équipe obtiennent le même score. Il n'y a en fait aucune différence d'évaluation entre les très bons employés et les employés moyennement qualifiés. ... Les primes sont équitables et les mêmes pour tout le monde... Le problème de la démotivation des employés est donc sérieux. Même si la performance passe à mi-chemin, les salariés bénéficient des mêmes primes, donc ils n'ont pas à réaliser les meilleures performances... Les employés ont très soif de rémunération pour la performance. Je suis souvent sceptique de ne pas être récompensée malgré l'accomplissement de 110 réalisations individuelles. Il y a toujours beaucoup de mécontentement des employés au sujet de la rémunération. » (EA3, E7, manager coréenne)

Concernant le système d'évaluation dans cette entreprise, une troisième manager coréenne exprime une autre difficulté à laquelle les Coréens sont confrontés. En effet, l'évaluation de la performance de l'individu est effectuée sur la base des retours subjectifs des managers dans la filiale coréenne. Toutefois, il est difficile de partager un feedback constructif pour les Coréens, car ils donneront par défaut une opinion positive, les Coréens n'étant selon elle pas bien formés pour structurer leurs opinions contrairement aux Français. Dans le contexte coréen, les commentaires négatifs susceptibles de nuire à la réputation de la personne visée, ce qui se traduit par « Che-myeon » (체면) en coréen, peuvent être perçus comme une menace pour celle-ci et peuvent conduire à des conflits. Même si des mesures telles que l'anonymat sont mises en place ou que la culture organisationnelle encourage le feedback, les Coréens peuvent avoir du mal à accepter cette pratique en raison de leurs implications culturelles profondes. Dans le processus d'évaluation, le jugement du manager coréen est un critère important, mais celui-ci n'avançant que des jugements positifs, cela n'apporte pas de transparence ni de possibilité réelle d'évolution personnelle des employés.

Adopter les « meilleures pratiques » supposées universelles sans tenir compte de l'enracinement culturel de l'acteur risque d'entraîner un désengagement et un dysfonctionnement (D'Iribarne et al., 2022). Un tel système d'évaluation des performances individuelles en fonction des retours d'information des collègues pourrait ne pas fonctionner de la même manière en Corée par rapport à d'autres cultures où l'expression directe des opinions est plus courante et acceptée. Les managers coréens affirment que le système d'évaluation individuelle qui fonctionne mal affaiblit le système de récompense individuelle, entraînant une baisse du moral des employés de la filiale française en Corée.

« La structure des employés est également stagnante et l'état d'esprit des gens semble un peu arriéré aussi. ... Même s'il s'agit d'une structure matricielle, il est possible d'augmenter la productivité et l'efficacité du travail, mais dans cette entreprise, ces éléments sont un peu en retard par rapport à la tendance. ... Bien que les normes d'évaluation de la performance soient fixées, le jugement du manager est reflété, et il semble que ce soit une partie qui ne peut être objectivée. Par exemple, les critères d'évaluation peuvent varier selon que le membre est un étranger ou un coréen. Pour les étrangers, ils sont qualifiés pour encadrer et donner des commentaires aux employés dans le processus d'évaluation, ou évaluer avec des preuves. Les Coréens ne sont pas formés dans ce domaine. Il y a un système, mais

je pense que l'équilibre est rompu parce qu'il y a une différence dans les capacités opérationnelles des managers coréens et français. » (EA3, E8, manager coréenne)

Par rapport à l'interprétation française du manque d'initiative des Coréens, les Coréens décodent les situations à travers leurs propres lunettes. Alors que les Français attribuent la stagnation de l'atmosphère organisationnelle à l'oppression hiérarchique chronique, aux performances mécaniques des Coréens au travail et au manque de maturité de pensée sans les échanges, les Coréens soulignent le besoin urgent d'améliorer le système d'évaluation structuré en matrice qui dégrade le moral des employés. La manière de décoder les situations dépend des rapports sociaux qui y sont associés, et ces rapports varient d'un contexte culturel à un autre.

9.4.3. Différences d'interprétations du manque d'initiative entre les générations

Les interactions ayant lieu au sein de la même entreprise peuvent être interprétées de manière hétérogène selon le poste et le profil de l'interlocuteur. Contrairement à l'opinion des trois managers coréennes de cadre intermédiaire, une jeune manager coréenne apporte un point de vue différent sur la communication interne au sein de l'entreprise. Après avoir obtenu un diplôme en Corée, elle a travaillé pour une entreprise coréenne, ainsi que des entreprises internationales à l'étranger pendant quelques années. Ces expériences lui ont permis de comprendre les défis causés par les différences de codes culturels entre Coréens et étrangers, ce qui lui a permis d'avoir ce rôle d'intermédiaire, pour résoudre les malentendus causés par les différences de code culturel entre les employés coréens et le directeur français.

Selon ses propos, il existe une barrière au sein d'une entreprise empêchant les informations d'atteindre la personne concernée. Par exemple, les jeunes qui expriment leurs idées pour démontrer leur initiative et leur engagement, encouragés à le faire, se heurtent à un blocage au niveau du directeur coréen, celle-ci ne parvenant pas au directeur français car elle a été déclinée par des cadres intermédiaires. La remontée de leurs idées auprès du patron français finit par être filtrée. Le directeur français reste alors toujours dans cette attente de recevoir ces opinions. En revanche, du côté coréen, la forme du message à transmettre à son importance et se doit toujours d'être courtoise ; par exemple, une rédaction esthétique d'un rapport est nécessaire afin d'avoir la possibilité d'être lue par le directeur coréen.

« Le patron est venu et a essayé de leur donner la possibilité de s'exprimer au début. Cependant, ce n'est pas une structure dans laquelle les jeunes employés qui peuvent apporter de nouveaux changements dans la culture organisationnelle peuvent s'exprimer. Même si les jeunes employés donnent de nouvelles opinions, ils sont à nouveau filtrés au niveau du directeur coréen. Les opinions des jeunes employés qui peuvent donner une voix relativement nouvelle ne peuvent pas atteindre le patron. ... Il n'y a pas d'atmosphère dans laquelle les employés peuvent exprimer leurs opinions, il semble donc qu'il n'y ait aucun moyen d'essayer de nouvelles choses. Et je pense qu'il y a beaucoup de Coréens qui pensent que la mise en forme est plus importante que le contenu du travail rendu. Certains patrons coréens refusent de signer quand les jeunes employés ne viennent pas avec un dossier de rapport bien mis en forme. Les directeurs coréens ont également tendance à procéder selon leurs propres normes subjectives dans la gestion de leurs affaires. En conséquence, l'avancement du travail est lent et ces directeurs coréens semblent bloquer les nouvelles opinions des jeunes employés. » (EA3, E8, jeune manager coréenne)

Par ailleurs, une jeune manager coréenne pointe également du doigt la structure décentralisée comme la raison du manque de dynamisme au sein de la filiale française.

« J'ai rencontré une attitude où les employés manquent d'ownership. La structure de cette entreprise est également divisée en divisions. L'entreprise est gérée par un service de gestion partagée, donc l'appropriation du travail par les employés est faible. J'ai senti que les employés n'avaient pas vraiment de responsabilité dans leur travail et je ne pouvais pas obtenir de soutien détaillé. Cela montre aussi la tendance des salariés à ne pas se prendre en charge les uns les autres. » (EA3, E8, jeune manager coréenne)

Le travail est partagé entre plusieurs départements et la définition du travail et du rôle de chaque individu n'est pas claire, de sorte que les employés reportent souvent leur travail. Selon les références culturelles coréennes, les équipes formées sur la base de relations étroites entre les employés visent à achever rapidement le travail, avec une progression du travail et une responsabilité centrée sur le leader. Cependant, le mode de fonctionnement de l'équipe française, qui repose sur le respect de l'autonomie et de l'indépendance individuelles ainsi que sur l'expertise personnelle, ne fonctionne pas de manière efficace pour les Coréens, en l'absence

d'une définition claire des limites et des rôles de responsabilité.

A travers ces cas, nous avons pu constater que les Coréens ont les différents points de vue sur les défis auxquels l'entreprise est confrontée. Ainsi, dans l'interprétation du manque de l'initiative, les Coréens ont des interprétations différentes selon leur rang et leur profil. Comme les dirigeants français l'ont souligné, les restrictions de communication liées à la hiérarchie ont frustré les jeunes salariés coréens, entraînant des difficultés à prendre des initiatives et à participer activement au fonctionnement de l'entreprise. De plus, la structure des responsabilités réparties conjointement entre plusieurs départements a été perçue différemment par les Coréens, qui avaient des références culturelles différentes. Sur le sujet du manque d'initiative, la diversité des points de vue apportés par chacune des parties soulève une variété de défis à prendre en compte, nécessitant un travail d'analyse critique plus en profondeur.

Tableau 9. 15. Interprétations des Coréens sur le manque d'initiative des Coréens

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Écarts intergénérationnels
Rapports au travail	Le manque de motivation	Les pratiques d'évaluation d'entreprise qui reposent sur les performances collectives peuvent diminuer la motivation des employés. L'évaluation de la performance individuelle, reposant sur les retours subjectifs des managers, ne fonctionne pas de manière adéquate.	Les pratiques de récompense selon les performances individuelles sont devenues courantes, celles-ci reposant sur les chiffres de résultats. Les feedbacks négatifs, susceptibles de nuire à la réputation de l'autre « Che-myeon » en coréen, peuvent être perçus comme menaçants et engendrer des conflits. Les Coréens peuvent avoir du mal à donner les feedbacks en raison de leurs implications culturelles profondes	Les Français estiment que l'adéquation à un poste doit être prouvée par les capacités individuelles, et les retours d'expérience de l'équipe sont pris en compte.	Les jeunes collègues, qui expriment leurs idées pour démontrer leur initiative et leur engagement, se heurtent à un blocage au niveau du directeur coréen, celle-ci ne parvenant pas au directeur français car elle a été déclinée par des cadres intermédiaires. L'absence d'une définition claire des limites et des rôles de responsabilité de chacun entrave l'engagement des employés.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons examiné comment les perspectives des expatriés français et de leurs collègues coréens se croisent sur les rapports de travail, à travers les quatre sous-thèmes : l'insertion sociale, la culture de « Ppalli-Ppalli » (빨리빨리), le rôle des réunions dînatoires et le manque d'initiative. Les différences culturelles peuvent provoquer des malentendus, comme l'illustre le cas des interprétations différentes entre les Français et les Coréens sur les rapports au travail. L'importance des relations personnelles, qui est apparue comme un sujet important dans les rapports au travail des Coréens, a été considérée par les Français comme un facteur devant être amélioré, entravant le bon fonctionnement de l'organisation. Selon les Français, les Coréens semblent amicaux mais peu transparents dans leurs relations, soupçonnant des motivations cachées. Les Français considèrent que les relations étroites avec leurs collègues, qui se prolongent en dehors du travail jusqu'à leur vie personnelle, pourraient compromettre leur objectivité et leur capacité à prendre des décisions impartiales. En effet, pour les Français, le bon fonctionnement du travail repose davantage sur les compétences et les connaissances spécialisées de chaque membre. Ils jugent que cultiver des relations personnelles approfondies en partageant des informations sur la vie personnelle n'est pas essentiel pour le bon déroulement du travail. De plus, du côté français, il est considéré inapproprié de révéler des émotions ou des conflits découlant de relations de dépendance entre collègues coréens, car cela est perçu comme un signe d'immaturation et de manque de professionnalisme.

Du côté coréen, l'importance des relations trouve ses origines dans la tradition historique des petites communautés de personnes qui s'entraident selon le principe de réciprocité, reposant sur les valeurs traditionnelles confucéennes. De plus, au sein des amitiés coréennes, l'âge joue un rôle déterminant dans les rapports sociaux, avec des attentes attribuées en fonction de l'âge. Le concept coréen de « la vie sociale » reflète l'importance du travail comme étape déterminante pour trouver sa place dans la société et à réaliser ses aspirations personnelles. Cela implique une réflexion sur l'identité, les valeurs professionnelles de chacun. Dans le contexte coréen, le sentiment d'appartenance en tant que membre d'un groupe et la contribution à travers son rôle sont des éléments essentiels qui contribuent à la satisfaction professionnelle des Coréens. Le concept de « Jeong » (정; 情) est une valeur emblématique qui décrit l'aspect relationnel des Coréens. De plus, la notion de « Uri » (우리; Weness) crée une base émotionnelle pour les relations sociales entre Coréens.

La culture du « Ppalli-Ppalli » (빨리빨리) est une source de fierté contribuant à leur identité

culturelle distinctive. Toutefois, les Français perçoivent cette exécution rapide comme une obéissance immédiate et à la soumission à l'autorité hiérarchique. Dans le contexte français, l'argumentation par la pensée critique est un outil de communication puissant pour influencer les gens et atteindre leurs objectifs (Gaussel Marie, 2016). Afin de favoriser une réflexion plus mature, les Français considèrent que prendre le temps de réfléchir attentivement, discuter et partager des idées plutôt que de se précipiter est une voie importante à suivre. Pour les Coréens, en revanche, une exécution rapide ne signifie pas nécessairement un manque d'esprit critique ou une pensée immature. La rapidité d'exécution chez les Coréens est plutôt liée à leur désir de maintenir leur compétitivité et d'assurer leur prospérité future, en s'appuyant sur leurs propres références culturelles.

En outre, les dîners alcoolisés reflètent le contexte historique et culturel de la Corée. La pratique du « Hoesik » (회식) en Corée met en lumière l'importance des relations humaines et des liens sociaux. Cette coutume vue comme un moyen de renforcer le lien social et l'hospitalité lors des repas avec les aînés, contribue également à renforcer l'esprit d'équipe sur le lieu de travail. Toutefois, les règles strictes et les attentes sociales qui entourent le « Hoesik » coréen, comme le respect envers les supérieurs et l'obligation de participer activement, peuvent sembler contraignantes ou déroutantes pour les Français qui sont habitués à une plus grande liberté et autonomie au travail.

De plus, nous avons analysé les écarts des Interprétations entre français et coréens concernant le manque d'initiative des Coréens. Les Français, qui mettent en avant l'autonomie et l'initiative individuelle, considèrent que l'ancienneté peut nuire à l'engagement autonome et à l'initiative des employés, tandis que les Coréens expliquent ce manque d'initiative par le défaut de récompenses individuelles et de système d'évaluation collectif.

Dans les propos des Coréens, nous avons également observé des écarts intergénérationnels dans les rapports au travail. Les jeunes souhaitent leur indépendance et préfèrent limiter les relations personnelles au travail, mais apprécient des échanges de qualité avec leurs équipes. Ils attendent un intérêt sincère pour leur performance et des retours constructifs et encourageants de la part de leurs supérieurs, sans interférer dans leur vie personnelle. Aussi, pour les jeunes collègues coréens, les soirées arrosées sont vues comme une extension du travail affectées par la hiérarchie sociale coréenne. Ils ressentent une certaine pression à participer à ces événements professionnels mais préfèrent éviter de boire de l'alcool avec leurs collègues et supérieurs, optant plutôt pour des événements culturels alternatifs.

Ces observations démontrent que les rapports au travail en Corée ne sont pas figée, évoluant au-delà des références culturelles enracinées dans les valeurs confucéennes. Les jeunes collègues coréens partagent certains aspects culturels hérités du passé, mais ils ne perpétuent pas tous les rapports traditionnels. Dans le chapitre 10, nous approfondirons ces transformations des rapports de travail des Coréens pour mieux comprendre les normes actuelles du monde professionnel en Corée.

Tableau 9. 16. *Interprétations des Français sur les rapports au travail des Coréens*

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Français	Contexte culturel français	Contexte culturel coréen
Rapports au travail	L'insertion sociale	Les expatriés français perçoivent les collègues coréens comme étant très axés sur les relations au travail, valorisant particulièrement l'établissement et l'entretien de liens forts, souvent marqués par un copinage significatif. Pour les Coréens, appartenir à un groupe ou à un cercle confère une identité professionnelle très importante.	Les organisations ne s'inscrivent pas dans un contexte interpersonnel, mais dans une objectivité de type professionnel. Les membres de l'organisation se présentent comme des experts dans leur domaine respectif. Leur expertise individuelle est mise en œuvre de manière collaborative pour atteindre l'objectif commun de l'organisation.	
		Les liens solides entre les membres du groupe influencent les décisions importantes au sein de l'entreprise, leur donnant du pouvoir. Cela peut compromettre l'objectivité et l'impartialité des décisions, entraînant des réactions trop émotionnelles. Cette dépendance relationnelle des Coréens rappelle le concept de « Guanxi (关系) » de la culture chinoise, craignant les effets négatifs des relations coréennes sur le fonctionnement du travail.	Le bon fonctionnement du travail ne s'appuie pas sur des relations personnelles de qualité au sein de l'équipe, l'accent est davantage mis sur les compétences et les connaissances spécialisées que chaque membre apporte à la table. La confiance au sein d'une organisation se construit sur l'expertise, les capacités et le savoir-faire des individus qui contribuent au fonctionnement de l'organisation.	L'importance de relation trouve ses origines dans la tradition historique des petites communautés de personnes qui s'entraident selon le principe de réciprocité, basé sur la confiance mutuelle.
		Les Coréens semblent amicaux	La réciprocité dans les relations amicales, où	Les liens solides entre les Coréens servent

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Français	Contexte culturel français	Contexte culturel coréen
		mais peu transparents dans leurs relations, soupçonnant des motivations cachées ou des calculs sous-jacents dans leurs interactions.	les deux parties donnent et reçoivent de manière équilibrée, est généralement considérée comme un élément clé des amitiés. Le cercle d'amitié n'est pas défini dans une structure hiérarchique, où il n'y a aucune attente sociale ni de pression sur les rôles.	de fondement culturel communautaire et sont vus comme une ressource potentielle en gestion des ressources humaines. Dans l'amitié coréenne, lorsque l'âge diffère, des rôles sociaux sont déterminés, avec des attentes transmises à travers des titres relationnels tels que « Oppa (frère aîné) », « Unni (sœur aînée) » et « Dongsaeng (petit frère ou sœur) », attribués en fonction de l'âge.
	Frictions dans les relations entre les Français et les Coréens	Les Français estiment que le groupe français et le groupe coréen ne sont pas bien intégrés. La séparation entre les deux groupes peut être due au fait que les Français jouissent du pouvoir du sommet de la pyramide, couplé à manque d'intérêt et de motivation pour l'intégration culturelle locale.		
	La rapidité d'exécution des Coréens	Les Français ont remarqué en Corée une organisation très efficace, avec des personnes qui travaillent rapidement et valorisent la culture du « vite, vite » « Ppalli-Ppalli » (빨리빨리) et du « travail acharné ».		La culture du « Ppalli-Ppalli » (빨리빨리) est considérée par les Coréens comme une source de fierté qui contribue à forger leur identité culturelle distinctive. Ainsi, certains chercheurs coréens soulignent que cette culture a été le moteur de la croissance rapide de la Corée et qu'elle constitue un esprit qui doit être davantage développé au 21e siècle.
		Les Coréens sont souvent plus axés sur l'exécution et l'obéissance, sans se remettre en question. Ils doivent apprendre à réfléchir et éviter	Les Français considèrent l'argumentation par la pensée critique comme un outil puissant pour influencer et atteindre	La rapidité d'exécution chez les Coréens est plutôt liée à leur désir de maintenir leur compétitivité et d'assurer leur prospérité future, en

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Français	Contexte culturel français	Contexte culturel coréen
		d'agir de manière automatique. Leur rapidité de réaction peut les mettre dans des positions extrêmes. Pour montrer plus de maturité, il vaut parfois mieux ne pas réagir immédiatement et revenir plus tard sur les points qui ne sont pas clairs.	leurs objectifs. Ils favorisent une réflexion mature en prenant le temps de réfléchir, de discuter et de partager des idées, plutôt que de se précipiter. L'accomplissement immédiat des ordres, perçu comme un acte d'obéissance à l'autorité, peut sembler extrême pour les Français, qui cherchent à éviter de se plier totalement à l'autorité.	s'appuyant sur leurs propres références culturelles.
	Le rôle de réunion dînatoire	En Corée, l'absence de choix et l'obligation de se joindre aux soirées, souvent accompagnées de barbecue et de « Soju » (alcool coréen), constituent un choc culturel pour les Français. Ces derniers sont surpris par la question récurrente : « Quelle quantité d'alcool buvez-vous ? » qui est courante en Corée mais inhabituelle en France.	En France, diverses initiatives comme les pauses café, les déjeuners conviviaux, les afterworks et les activités de team building sont mises en place pour renforcer l'esprit d'équipe. Ces pratiques sont moins structurées, non centralisées, et ne sont pas influencées par la hiérarchie ni intégrées aux heures de travail, sans alcool. L'esprit d'équipe repose sur la capacité et l'expertise des individus, sans nécessité de relations étroites. Les Français privilégient les échanges d'idées et les discussions argumentées en réunion plutôt que l'expression par la consommation d'alcool.	Les dîners avec alcool reflètent le contexte historique et culturel de la Corée. L'alcool était traditionnellement consommé lors des grandes occasions et avait une fonction cérémonielle, exprimant le respect envers les aînés et les ancêtres. Cette coutume perdure aujourd'hui comme un moyen de renforcer le lien social et l'hospitalité lors des repas avec les aînés, et contribue également à renforcer l'esprit d'équipe sur le lieu de travail.
	Le manque d'initiative des Coréens	Un système d'augmentation salariale basé uniquement sur l'ancienneté, sans plafond, comme pratiqué en Corée, pourrait nuire à la productivité organisationnelle. Le maintien à long terme dans un poste sans changement ni	Lorsqu'un individu peut exercer son métier avec autonomie, être motivé et avoir une certaine liberté dans ses tâches, cela contribue à son épanouissement professionnel. Cependant, rester longtemps dans le même poste peut	Dans le monde du travail coréen, qui a suivi une évolution marquée par une exécution rapide axée sur des procédures, des indicateurs et des règles, il peut arriver que les salariés coréens restent longtemps sur le même poste pour garantir une efficacité

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Français	Contexte culturel français	Contexte culturel coréen
		développement de compétences peut entraîner une démotivation chez les employés, affectant ainsi leur productivité.	parfois limiter les opportunités de développement et la reconnaissance de la valeur du travail accompli.	maximale.

Tableau 9. 17. Les rapports au travail des Coréens

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Ecart intergénérationnelles
Rapports au travail	Frictions dans les relations entre les Français et les Coréens	Au départ, lorsqu'un expatrié bénéficiait d'une aide administrative, celui-ci ne connaissant pas ce nouveau monde, paraissait à l'écoute, mais dès lors qu'il a commencé à travailler, les liens se sont détachés : l'expatrié a commencé à créer son propre réseau, entre Français.	Importance accordée à l'écoute de leurs opinions et démonstration de respect : manifester un intérêt pour les Coréens et les approcher sur une relation personnelle, ce qui suggère le concept de relations que les Coréens valorisent sur le lieu de travail.		
		Les Français ne font pas confiance aux Coréens parce qu'ils n'écoutent pas leurs opinions, ne manifestent pas d'intérêt personnel, ou se méfient de leur honnêteté.	Les Coréens ne remettent pas en question leurs propres compétences techniques en réponse à la perte de confiance des Français, mais considèrent plutôt la relation personnelle étroite et l'intérêt comme des facteurs plus importants pour instaurer la confiance.		
	La valeur accordée à la relation chez les Coréens	Les relations avec les collègues sont toujours considérées comme un facteur important de	Le concept coréen de « la vie sociale » est lié à l'étape du travail où l'identité et la place dans la société sont en	Le contexte de la vie sociale en France commence par l'apprentissage de l'ordre commun et des relations entre	

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Ecart intergénérationnelles
		satisfaction dans la vie professionnelle en entreprise.	jeu, permettant de réaliser ses aspirations personnelles. Cette « première expérience sociale » fait que les Coréens se voient comme membres actifs de la société, contribuant à ce groupe social.	pairs à l'école et s'étend aux interactions et aux relations sociales dans divers domaines de la vie.	
	La culture de Jeong (정)	Un manager coréen a mentionné avoir noué une relation étroite avec son directeur français. À travers les larmes de tristesse qu'il a versées en quittant l'équipe, il a considéré que le directeur français partageait également le Jeong (정; 情) envers les Coréens.	Le concept de Jeong est une valeur centrale décrivant l'aspect relationnel des Coréens, caractérisé par un sentiment de loyauté, d'affection, de sympathie et un lien émotionnel fort envers les autres. Il représente une connexion profonde et un lien émotionnel qui se développe avec le temps et les expériences partagées, renforçant ainsi la loyauté, la dévotion et la solidarité dans les relations.	La relation au travail repose sur le respect de chacun, qui est reconnu pour ses expertises dans son domaine spécifique.	
		En constatant la volonté d'aider et le soutien actif de la part des Français, une directrice coréenne a remarqué que les Français avaient également une culture de Jeong.	Le Jeong pour les Coréens est un esprit d'empathie, de compassion et de solidarité, qui vise à résoudre ensemble les problèmes des autres. Cette vertu innée est essentielle dans les relations humaines. Pour partager le sentiment de		

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Ecart intergénérationnelles
			Jeong, la proximité émotionnelle est cruciale. Partager les joies et les difficultés personnelles peut créer une connexion plus profonde avec les Coréens.		
	La notion de Uri (우리; Weness)	Des collègues de longue date sont décrits sous l'appellation de « frère » ou de « sœur », créant une connotation familiale, et montrant leur relation étroite.	La société coréenne a une conception étendue des relations familiales qui englobe des liens sociaux plus larges que ceux trouvés dans les conceptions occidentales. Il est courant d'utiliser des appellations familiales pour désigner les relations sociales. Le code de conduite confucéen, Samgangoryun (삼강오륜; 三綱五倫), est un ensemble de principes définissant les obligations morales et éthiques que les Coréens doivent suivre dans leurs relations sociales.	Les Français construisent une confiance basée sur l'expertise, ainsi que sur les capacités et la perspicacité individuelles sur le lieu de travail. Pour eux, une approche émotionnelle et relationnelle peut sembler non transparente ou malsaine.	
		Les Coréens insistent sur l'importance du rôle du patron, précisant que s'il avait encouragé les employés, ces derniers auraient été très fiers et auraient	Dans le modèle traditionnel, le leader est chargé de diriger l'équipe en échange de la loyauté et du respect des employés, conformément aux valeurs		

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Écarts intergénérationnels
		voulu mieux faire. Les managers coréens attendent de leur supérieur qu'il soit comme « un père protecteur », une qualité considérée comme essentielle pour être un chef idéal.	confucéennes qui exigent ces qualités des pères.		
		Les Coréens ont souvent tendance à utiliser le pluriel même lorsqu'ils parlent à la première personne : « notre mari » au lieu de « mon mari », « notre mère » au lieu de « ma mère », et « notre chef » au lieu de « mon chef ».	La notion de « Uri » (우리; Weness) crée une base émotionnelle pour les relations sociales. Une fois établies, les Coréens partagent le « Jeong », un lien émotionnel puissant qui unit les individus avec une affection mutuelle, un esprit de sacrifice et de l'empathie.		
	Écarts intergénérationnels interprétatifs sur la relation au travail	Les expressions « Nous recherchons des collaborateurs qui font partie de notre famille » ou « Notre entreprise a une ambiance familiale » étaient souvent utilisées pour attirer de jeunes talents et promouvoir la culture d'entreprise. Pour les dirigeants coréens, partager des informations personnelles	Les entreprises à ambiance familiale étaient considérées comme des atouts sur le marché du travail, soulignant des avantages tels que la confiance, la cohésion et la stabilité. Le contexte coréen, fondé sur des valeurs traditionnelles, met l'accent sur le renforcement de la confiance et de la coopération au sein de l'équipe		Chez les jeunes générations, l'expression « comme une famille entre collègues » est plutôt utilisée de manière caricaturale pour décrire les modes de travail démodés de l'ancienne génération. La jeune génération respecte la distance entre le travail et la vie personnelle, et elle ne privilégie pas les relations au travail comme la

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Ecart intergénérationnelles
		avec des collègues et utiliser des titres familiaux est considéré comme un moyen de renforcer les liens et de démarrer une relation de travail.	à travers des relations personnelles étroites, ce qui peut augmenter la productivité.		famille entre les collègues.
		Un jeune employé se sent très mal à l'aise que même le temps de repas qui lui est attribué soit imposé à l'équipe et qu'il ne puisse pas le gérer selon sa volonté. Une autre jeune employée éprouvait un malaise sur le fait que son directeur voulait connaître tous les détails de ses projets de vacances, ce qui ne rendait pas claires les limites entre vie privée et personnelle.			Bien qu'ils souhaitent leur indépendance et préfèrent limiter les relations personnelles au travail, ils apprécient des échanges de qualité avec leurs équipes. Ils attendent un intérêt sincère pour leur performance et des retours constructifs et encourageants de la part de leurs supérieurs, sans interférer dans leur vie personnelle.
	La rapidité d'exécution	La manière française de procéder à de nombreuses discussions et confirmations retarde la prise de décision, ce qui peut constituer un obstacle à la signature des contrats exigeant de la célérité sur le marché.	La culture de « Ppalli-Ppalli » (빨리빨리) s'est formée pendant le processus de croissance économique rapide de la Corée du Sud après la guerre de Corée, reposant sur une modernisation intensive, aboutissant au « Miracle sur le fleuve Han ». Ce contexte historique de développement	La culture française valorise souvent la discussion et l'échange d'idées comme essentiels pour prendre des décisions réfléchies et matures, même si cela peut ralentir le processus de décision.	

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Ecart intergénérationnelles
			<p>rapide a influencé l'esprit des Coréens, faisant de la ponctualité et de l'ardeur au travail des valeurs clés dans la culture d'entreprise. La rapidité, devenue un code de conduite fondamental, permet aux Coréens de rester compétitifs et de s'adapter rapidement aux changements du marché, favorisant l'innovation, la modernité et le progrès.</p>		
		<p>Le désir de « grandir » et de « se développer » est souvent exprimé : « Pour moi, le travail est un moyen crucial pour augmenter la compétitivité. Je veux continuer à progresser à l'avenir, comme je l'ai fait jusqu'à présent. »</p>	<p>Les Coréens sont motivés à accroître la production, à améliorer la performance et à réduire les délais de livraison en raison de la concurrence et de la crainte de manquer des opportunités. Ils ont une culture du travail acharné et de recherche de l'excellence, où les individus sont encouragés à se démarquer et à atteindre des objectifs élevés plus rapidement que leurs pairs, en raison de l'ambition personnelle, des pressions sociales et des attentes</p>		

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Ecart intergénérationnelles
			élevées.		
	Changements dans la perceptions de la culture du « Ppalli-Ppalli » (빨리빨리)	<p>Une directrice coréenne constate qu'en s'alignant sur le rythme plus détendu des Français, il devient évident que la créativité et une gestion réfléchie des risques sont désormais indispensables, car la simple recherche de l'exécution rapide n'est plus considérée comme suffisante, la croissance économique coréenne ayant déjà connu son apogée.</p>	<p>Les Coréens considèrent que l'accent mis sur une exécution rapide a été un moteur important de développement du pays, mais prennent conscience des aspects négatifs associés à une recherche incessante d'efficacité et de rapidité maximales</p>		<p>Les jeunes employés coréens considèrent la rapidité de traitement du travail comme l'un des points forts des Coréens. Cependant, il est important de noter que l'efficacité et la rapidité dans le travail, auxquelles les jeunes employés aspirent, ne se traduisent pas à des fonctionnements mécaniques tels que ceux des robots qui suivent des instructions par la hiérarchie.</p>
		<p>En collaborant avec des collègues français au sein d'une entreprise française en Corée, les Coréens ont appris à prendre du recul et à appréhender d'autres aspects du travail au-delà de l'urgence de la rapidité. Les managers coréens ont ainsi réalisé que l'importance que les Français accordaient au développement de la logique et à l'échange d'idées grâce à la pensée critique pouvait enrichir leur propre</p>	<p>Cela peut parfois conduire à des comportements corrompus, où des individus ou des entreprises cherchent à contourner les règles éthiques pour réaliser du profit. Plutôt que se hâter à atteindre une vitesse extrême dans une compétition intense, les Coréens ont commencé à réfléchir à ce qui leur manquait dans leur aspiration à une croissance rapide.</p>		<p>Les jeunes collègues coréens estiment que ce mode de fonctionnement, basé sur la préparation et l'anticipation, permet une utilisation efficace du temps. La jeune génération a tendance à considérer la gestion du temps imposée par le management sénior coréen comme inadaptée aux changements actuels et préfère dépasser les limites des procédures hiérarchiques.</p>

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Ecart intergénérationnelles
		approche.			
	La réunion d'entreprise, « Hoesik » (회식)	« Avez-vous mangé du Bab (밥; riz)? » Cette question est souvent posée par les Coréens en guise de salutations. Dans le passé, il était fort de penser que pour se rapprocher, il fallait manger et boire ensemble avec ses collègues.	La question posée à une autre personne pour savoir si elle a mangé du riz va au-delà de sa signification littérale, exprimant plutôt l'affection et l'intérêt pour le bien-être de l'autre. Le terme « Sik-ku » (식구) étendu aux collègues souligne un sentiment d'appartenance mutuelle similaire à celui d'une famille. Historiquement, l'accès au riz symbolisait le luxe et la prospérité, avec les plus aisés partageant leur riz pour renforcer la solidarité et la convivialité.		
		L'initiative du directeur français de partager des repas avec les salariés coréens, malgré sa position hiérarchique élevée, est valorisée. En participant aux dîners, en écoutant leurs préoccupations et en leur accordant une attention personnelle, il se distingue des dirigeants coréens autoritaires.	Les dîners d'entreprise en Corée, appelés « Hoesik » (회식), sont des occasions de renforcer l'esprit d'équipe au travail grâce au partage de repas, considéré comme crucial pour les liens sociaux. Ces événements détendus, souvent accompagnés d'alcool, favorisent les interactions entre collègues et aident à soulager le stress lié aux		

Catégories	Thèmes récurrents	Interprétations des Coréens	Contexte culturel coréen	Contexte culturel français	Écarts intergénérationnels
			attentes sociales élevées dans la vie professionnelle.		
	Écarts intergénérationnels d'interprétation sur le « Hoesik »	Dans le passé, les aînés coréens avaient l'habitude de partager des repas et des verres avec leurs collègues pour tisser des liens. Ils considèrent toujours la participation aux dîners d'entreprise comme une responsabilité essentielle pour renforcer la cohésion d'équipe.	Par le passé en Corée, la capacité à boire de l'alcool était souvent évaluée lors de rencontres sociales et considérée comme un avantage compétitif professionnel. La pratique du « Hoesik » en Corée met en lumière l'importance des relations humaines et des liens sociaux.		Pour les jeunes collègues coréens, les soirées beuveries sont considérées comme une extension du travail affectées par l'ordre hiérarchique prévalant dans la société coréenne. Il y avait une certaine pression exercée lors des événements professionnels et des dîners entre collègues et supérieurs pour participer à ces activités et s'engager dans la consommation d'alcool.

Chapitre 10. Dynamiques culturelles coréennes à travers les générations

Les contextes culturels et historiques dans lesquels chaque génération a vécu influencent leurs valeurs et leurs attitudes envers le travail. Le chapitre 3 de notre revue de littérature sur les générations a examiné les différences de représentations et de valeurs entre les générations en Corée. À travers notre travail sur le terrain, nous avons constaté que ces différentes représentations sont impliquées dans les relations franco-coréennes en milieu professionnel. Les attentes des Coréens envers les expatriés français varient entre les générations, et leurs aspirations professionnelles sont hétérogènes. Les représentations identifiées dans les recherches précédentes sont parfois cohérentes avec ce que nous avons observé sur le terrain. Cependant, notre recherche apporte un aspect qui n'avait pas été abordé dans les recherches précédentes en analysant des écarts de perception plus en profondeur entre les cadres et les jeunes collègues coréens. Alors que des études antérieures décrivent le changement intergénérationnel de manière succincte par des caractéristiques figées, nous avons tenté d'aller plus loin en déchiffrant les changements dans les normes culturelles, et en identifiant des valeurs changeantes et persistantes dans l'esprit des Coréens. Dans ce chapitre, nous explorons la transformation des rapports au travail des Coréens, en tenant compte de leurs ancrages culturels qui y sont associés du côté coréen.

Pour identifier les perceptions croisées du côté coréen entre les générations, nous répondons à cette question de recherche : 3.c. Quelles sont les représentations qui changent ou qui persistent selon les générations ? Dans le chapitre 10.1, nous cherchons à explorer les changements des perceptions des Coréens entre les générations auxquelles les expatriés français doivent s'adapter, en identifiant les valeurs qui évoluent et celles qui persistent. De plus, nous tentons d'identifier la peur profondément enracinée dans la conscience des Coréens à travers les générations, au cœur de l'univers de sens coréen, qui définit la bonne manière de travailler et de vivre ensemble.

Ensuite, en réponse à la transformation des rapports au travail en Corée, nous abordons la question : 4. Dans ce contexte interculturel et intergénérationnel, quelles sont les stratégies

d'adaptation des expatriés français ? Dans le chapitre 10.2, nous élaborons des stratégies d'adaptation pour les expatriés français afin de les aider à s'intégrer au monde du travail franco-coréen, tout en évitant de projeter un regard biaisé à travers leur propre prisme dans ce nouvel environnement. Pour répondre à ces questions de recherche, nous synthétisons les résultats de nos analyses des entretiens en comparant les caractéristiques intergénérationnelles définies dans des recherches antérieures afin d'identifier les normes actuelles des Coréens.

10.1. Transformation des rapports au travail en Corée

Dans cette recherche, notre échantillon comprend trois générations en Corée : les baby-boomers, la génération X et la génération Y, en nous appuyant sur la typologie utilisée dans des recherches coréennes (Jieun Yae, 2009 ; Saeyoung Oh et al., 2014 ; Yongseok Seo, 2013 ; Younggon Kim, 2016) basée sur l'année de naissance. En effet, dans la revue de littérature sur la typologie des générations en contexte organisationnel, nous avons pris connaissance des impacts des variables liées aux facteurs organisationnels tels que le rôle, l'étape de carrière, les dispositifs organisationnels, etc. Malgré nos efforts pour considérer les différents niveaux contextuels organisationnels dans l'identification des générations sur le terrain, en se basant sur des variables organisationnelles, nous avons rencontré des difficultés à constituer un échantillon représentatif de différentes générations au sein de l'organisation. Nous avons mené des entretiens dans huit entreprises, mais en raison des variations dans la culture professionnelle et les secteurs d'activité de chaque entreprise, il était difficile de distinguer les générations en fonction des variables organisationnelles. De plus, notre objectif est de nous concentrer sur l'évolution des valeurs de la culture coréenne plutôt que sur une compréhension approfondie des changements de valeurs en fonction des expériences individuelles et des parcours professionnels des individus au sein de l'organisation, qui peuvent être divergents. Dans cette recherche, l'axe de classification entre les générations sera donc basé sur les typologies sociétales reposant sur les recherches coréennes existantes.

Parmi les 37 personnes interrogées, 20 se situent dans la vingtaine et la trentaine, appartenant à la génération Y. En outre, la plupart des chefs d'équipe et des cadres, au nombre de 15, se trouvent dans la quarantaine et la cinquantaine, appartenant à la génération X, tandis que 2 sont issus de la génération des baby-boomers. La génération des baby-boomers couvre la période de naissance de 1955 à 1964 ; la génération X s'étend de 1965 à 1976, tandis que la génération Y va de 1977 à 1995. En effet, dans les recherches sur les générations récentes en Corée, la

génération née au début des années 2000 est regroupée avec la génération Z et la génération Y, et est appelée génération MZ, car elle vient tout juste d'obtenir son diplôme universitaire cette année ou l'année dernière et entre progressivement sur le marché du travail en tant que nouveaux employés. Cependant, dans notre échantillon, il n'y a pas d'employés de bureau de moins de 24 ans, ce qui limite la jeune génération à la génération Y. Dans nos résultats, nous utilisons le terme « jeune génération » pour refléter les perceptions de la génération Y, tandis que nous qualifions le groupe des générations plus âgées comme celui qui reflète les perceptions de la génération X et des baby-boomers.

Nous présentons un tableau synthétisant nos résultats par rapport aux aspects culturels identifiés par les recherches précédentes, afin de dresser la topographie utilisée pour notre analyse, celle-ci permettant de rendre plus lisible les références culturelles des Coréens. Les aspects sont examinés selon trois axes : la hiérarchie, la communication et les rapports au travail.

10.1.1 Évolution des rapports hiérarchiques

Dans le milieu professionnel coréen, les valeurs confucéennes jouent un rôle prépondérant dans les interactions professionnelles. Les hiérarchies imposent des rôles au sein de l'organisation dans une structure verticale, délimitant les relations entre les seniors et les juniors, en exigeant un niveau de respect et de déférence spécifique de la part de chaque individu. Toutefois, la perception des relations hiérarchiques, autrefois centrale dans les modes de travail des Coréens, fait face à des évolutions. Dans les études précédentes, comme le tableau ci-dessous le montre, nous avons constaté que le rejet des hiérarchies basées sur les valeurs confucéennes est partagé par les jeunes générations. Ces recherches affirment que les générations plus récentes tendent à accorder plus d'importance à la satisfaction personnelle et à l'épanouissement dans leur travail. Les jeunes salariés coréens cherchent des emplois qui correspondent à leurs valeurs personnelles et qui leur permettent de réaliser leur plein potentiel, plutôt que des emplois qui demandent une forte intensité de travail dans une structure hiérarchique.

Tableau 10. 1. Analyse des recherches antérieures sur les rapports hiérarchiques

Catégories	Chercheurs	Interprétations des générations seniors	Interprétations des jeunes générations
Rapports hiérarchiques	Younggon Kim (2016)	Les générations seniors (baby-boomers) se caractérisent par leur autoritarisme fondé sur la hiérarchie. Elles cherchent à établir une relation hiérarchique conforme aux principes confucéens, en mettant l'accent sur la politesse envers leurs aînés. La génération X affiche des caractéristiques qui se situent entre celles des baby-boomers et celles de la génération Y.	Les jeunes salariés coréens (Y) rejettent de plus en plus cette relation hiérarchique et préfèrent promouvoir l'harmonie au sein d'une structure horizontale.
	Jaeheung Park (2017)	Les générations seniors (nés 1950-1970) sont marqués par leur autoritarisme et leur collectivisme, mettant l'accent sur l'esprit collectif envers l'État, la société et la famille. Ils partagent des valeurs d'abnégation et de dévouement en travaillant intensivement dans une structure verticale.	Les jeunes salariés coréens (nés après 1970) s'opposent à l'autoritarisme et au collectivisme liés à la culture confucéenne. Ils se caractérisent par une forte affirmation de soi et un esprit individualiste.
	Yeseul Kim (2023)	Les générations seniors (génération X, baby-boomers) valorisent les devoirs moraux et les sacrifices envers l'organisation au sein d'une structure hiérarchique.	Les jeunes générations MZ n'hésitent pas à démissionner si la culture du travail est oppressante ou ne correspond pas à leurs valeurs et aspirations.

Dans nos résultats, nous avons également observé des disparités dans les perceptions des Coréens entre les générations concernant les rapports à la hiérarchie. Les jeunes collègues coréens remettent en question les normes hiérarchiques traditionnelles, recherchent un environnement de travail plus horizontal et collaboratif, ainsi que la reconnaissance et le développement personnel au sein de leur poste. Le déclin des hiérarchies verticales représente une tendance croissante parmi les jeunes salariés coréens, en accord avec les caractéristiques générationnelles de la génération Y identifiées par les recherches précédentes. Cependant, ce rejet de la hiérarchie verticale ne suffit pas à expliquer seul toutes les subtilités et les complexités des changements de perceptions observés au sein de la jeune génération coréenne. Les sujets variés évoqués lors des entretiens rappellent que les changements dans les valeurs et les normes sociales liés à la hiérarchie ne suivent pas une trajectoire linéaire et sont en effet complexes, avec de nombreux aspects interconnectés. Les sociétés en transition peuvent présenter une combinaison complexe de rétention des valeurs traditionnelles tout en adoptant de nouvelles valeurs. Notre analyse identifie les valeurs permanentes et changeantes, comme le montre le tableau ci-dessous, sous les cinq sous-thèmes : ordre hiérarchique, attentes vis-à-vis

d'un leader, rapports à l'âge, organisation verticale vs horizontale, valeurs du titre de poste. Dans nos analyses d'entretiens, nous avons constaté que bien que les attentes envers les dirigeants et le contexte culturel aient évolué, le rôle du leader demeure toujours important dans la direction de l'équipe, dans un contexte empreint de paternaliste. Auparavant, alors que l'on devait être loyal et obéissant envers les supérieurs dans l'entreprise, les jeunes collègues coréens ont besoin aujourd'hui d'être sûrs qu'ils vont dans la bonne direction, celle indiquée par le leader. Ce qui change ici c'est que les chefs ne seront respectés que si leurs compétences sont vérifiées.

De plus, lors des entretiens avec les jeunes collègues coréens, ils ont exprimé le souhait que leurs supérieurs adoptent une approche plus conviviale dans un environnement professionnel décontracté. Toutefois, ils attendent toujours de leurs supérieurs un intérêt et une reconnaissance des performances individuelles, ce qui constitue un aspect crucial de leur satisfaction au travail. En effet, les dirigeants coréens ont exprimé l'importance qu'ils accordent aux relations personnelles en renforçant les liens avec leurs collègues plus jeunes. Ils partagent des informations sur leur vie personnelle, ce qui contribue à créer un sentiment de proximité similaire à celui d'une famille. Même si les jeunes collègues coréens espèrent que leurs supérieurs assument le rôle de mentors et d'inspirateurs pour les guider dans leur développement professionnel, cela ne suggère pas que les employés plus jeunes souhaitent établir des liens étroits en partageant des informations sur la vie personnelle avec leurs supérieurs, comme les dirigeants coréens. La jeune génération souhaite avoir un guide de supérieur uniquement au travail comme le mentor sans interférer avec leur vie personnelle.

Aussi, nos entretiens révèlent que la culture du respect envers les aînés est profondément enracinée dans la dynamique des relations professionnelles des Coréens. En effet, dans la culture coréenne, l'âge est un facteur prépondérant dans la détermination du niveau de respect à accorder à une personne. La relation entre les juniors et les seniors, souvent respectivement désignés par les termes « Seonbae » (선배) (ou « Seonbae-Nim » (선배님) ; « Nim » (님) étant un suffixe dénotant le respect) et « Hubae » (후배), s'applique à toute personne ayant acquis de l'expérience dans un domaine spécifique avant les autres, et qui est donc considérée comme un « Seonbae » (선배). Les « Hubae » (후배), ou les juniors, montrent généralement du respect envers leurs « Seonbae » (선배) et recherchent leurs conseils et leur mentorat dans leur domaine d'expertise. Parce que les Coréens considèrent que la sagesse et l'expertise s'acquièrent avec l'âge et l'expérience. Bien que cette relation puisse être perçue comme une forme de domination autoritaire par les Français, dans les perspectives coréennes, elle est considérée comme une

expression d'attention et de responsabilité envers les plus jeunes, où les aînés prodiguent de l'aide aux juniors. Lors de nos entretiens avec les jeunes collègues coréens, nous avons fréquemment observé qu'ils expriment des regrets quant à l'absence d'un « Seonbae » (선배) qui aurait pu agir en tant que mentor pour les plus jeunes au sein de leur équipe. Même si les jeunes collègues coréens aspirent à rompre avec les structures hiérarchiques au sein de l'entreprise, les normes culturelles fondées sur l'âge dans les rapports sociaux sont toujours ancrées dans l'esprit des Coréens.

En outre, de nombreux jeunes salariés coréens de notre échantillon ont exprimé leur désir de travailler dans une structure plus horizontale, ainsi que leur satisfaction à travailler au sein des filiales françaises qui offrent cette opportunité. La culture moins hiérarchique de la filiale française, en contraste avec les entreprises coréennes caractérisées par une forte hiérarchie, était en effet l'un des facteurs qui ont attiré les nouveaux employés coréens à travailler dans cette filiale française. En revanche, les dirigeants coréens ont évoqué les difficultés à travailler avec des employés plus jeunes qui refusent de suivre les instructions de leurs supérieurs s'ils ne comprennent pas la raison pour laquelle ils doivent effectuer une tâche en particulier et quel est leur rôle dans l'organisation. Les cadres coréens ont souligné l'importance de fournir des explications détaillées aux jeunes salariés concernant les instructions de travail, tout en les aidant à comprendre l'importance de leur contribution et leur impact sur la performance globale de l'équipe. Alors que, par le passé, l'accent était mis sur l'exécution des tâches conformément aux instructions des supérieurs et que les dirigeants coréens étaient habitués à une structure de commandement descendante, les jeunes collègues cherchent à comprendre la contribution de leur rôle à travers l'échange d'opinions avec leurs supérieurs. Or, lors de nos entretiens avec les jeunes collègues coréens, nous avons observé que la notion d'horizontalité implique souvent une flexibilité dans les relations avec les supérieurs, plutôt que la distribution de l'autorité ou de l'autonomie et de la responsabilité attribuée à l'individu. Pour les Coréens, l'horizontalité apparaît sous un aspect relationnel, il s'agit de maintenir une relation harmonieuse, en respectant les rôles et les attentes de chacun basés sur la réciprocité, sans exiger d'obéissance ou de respect unilatéral des jeunes salariés envers les supérieurs, tandis que les Français accordent du respect à chaque individu sur un pied d'égalité, en mettant l'accent sur une expertise individuelle.

Afin de favoriser la communication interne et une culture horizontale, les filiales françaises de notre échantillon ont promulgué un nouveau système de titres de poste, en simplifiant les titres à trois niveaux maximums, par rapport à plus de huit précédemment. Cependant, lors des entretiens, les cadres coréens ont exprimé leur scepticisme quant à la possibilité d'un

changement immédiat de la culture organisationnelle en abandonnant le système traditionnel d'appellation par les titres. Ils se sentent mal à l'aise de s'adapter à un nouveau système d'appellation simplifié, car les titres de poste sont perçus comme une source importante de reconnaissance aux yeux des autres. Ainsi, les entretiens avec les jeunes collègues coréens ont révélé qu'ils partagent également les perceptions des seniors sur le nouveau système d'appellation. Ils se montrent réticents à appeler leurs supérieurs par leur prénom avec le suffixe honorifique « Nim » (님) au lieu de leur titre de poste. Dans leur contexte, les titres impliquent encore le respect des aînés et des supérieurs, ce qui est souligné dans les coutumes confucianistes dans lesquelles les jeunes collègues coréens sont enracinés.

De plus, dans nos entretiens, les jeunes collègues coréens ont exprimé le souhait de conserver des titres de poste qui témoignent de leur réussite sociale et de la reconnaissance par les autres en tant que compensation pour leurs performances. Toutefois, ce qui a changé dans les attentes des jeunes salariés concernant le système de titres de poste, c'est qu'ils souhaitent avoir la possibilité d'être promus en fonction de leurs performances exceptionnelles, plutôt que de se voir attribuer un rang basé uniquement sur l'ancienneté. En effet, auparavant, l'ancienneté était cruciale pour obtenir une promotion, les salariés qui avaient travaillé longtemps avaient la priorité dans l'ordre d'ancienneté. Néanmoins, la jeune génération estime que s'ils démontrent une excellente performance au travail, ils devraient légitimement avoir la possibilité d'être sélectionnés comme chef d'équipe.

A travers nos entretiens, nous avons constaté que les valeurs associées aux titres de poste demeurent ancrées dans l'esprit des Coréens. Les jeunes collègues coréens aspirent à rompre avec le système passé qui mettait en avant une hiérarchie stricte liée au rang, mais le désir de recevoir une rémunération équitable en considérant le titre de poste comme une récompense pour la performance reste toujours dans la conscience des Coréens.

Les rapports hiérarchiques se sont formés sur la base de coutumes et de normes propres à la société coréenne dans son contexte culturel spécifique. Les changements des valeurs des membres exigent des ajustements dans la structure hiérarchique et les pratiques de l'entreprise, mais à mesure que les différentes valeurs et attentes entre les générations s'affrontent, les changements dans les modes de travail se produisent de manière ambivalente et complexe. La jeune génération coréenne demande un changement dans l'autoritarisme et la coercition au sein des ordres hiérarchiques, mais les rôles et les attentes envers les leaders au sein de la structure hiérarchique restent toujours ancrés dans l'esprit des Coréens. En examinant de près les

changements des rapports hiérarchiques recherchés par la jeune génération, nous pouvons mieux comprendre leur esprit, les valeurs qu'ils souhaitent préserver, ainsi que leurs attentes en évolution.

Tableau 10. 2. Changements des rapports hiérarchiques des Coréens

Thèmes	Interprétations des générations seniors	Interprétations des jeunes générations	Ce qui persiste	Ce qui change
Ordre hiérarchique	Les dirigeants coréens estiment qu'ils doivent respecter les instructions de leurs supérieurs, et sont habitués aux attitudes directives de leurs supérieurs.	Les jeunes collègues coréens ne tolèrent plus les ordres coercitifs ni l'obéissance aveugle qui caractérisent un ordre hiérarchique rigide.		Les règles tacites imposées par la hiérarchie ne sont plus considérées comme des normes souhaitables à suivre.
Attentes vis à vis d'un leader	Les dirigeants coréens attendent des supérieurs qu'ils fassent preuve de leadership charismatique, couplé à une affection personnelle envers les collaborateurs basée sur des relations personnelles et des liens plus étroits.	Les jeunes collègues coréens attendent des supérieurs une approche amicale au sein d'une atmosphère plus détendue, basée sur l'intérêt et la reconnaissance de l'individu dans leur vie professionnelle.	La reconnaissance par un supérieur des contributions et des performances de ses subordonnés reste un élément crucial dans la motivation et la satisfaction au travail chez les Coréens. L'attente que les supérieurs jouent le rôle de mentors pour guider les employés sur le lieu de travail persiste.	Les dirigeants coréens accordent de la valeur aux relations personnelles et aux liens étroits qui se forment par le partage d'informations sur leur vie personnelle, tandis que les jeunes collègues préfèrent souvent limiter ce type de partage.
Rapports à l'âge	Les dirigeants coréens considèrent que l'âge est un critère crucial dans les rapports sociaux dans le lieu de travail.	Les jeunes collègues partagent le rapport à l'âge avec les dirigeants coréens. Ils cherchent à être guidés par des « Seon-bae » qui sont plus âgés ou plus expérimentés qu'eux pour apprendre les tâches au travail.	Le respect envers les aînés est enraciné dans l'esprit des Coréens. Ils considèrent que l'expérience permet d'acquérir la sagesse et l'expertise. Le rôle de « Seon-bae » au travail est considéré comme essentiel pour apprendre de nouvelles tâches ou s'adapter à un nouvel environnement chez les Coréens.	Le respect envers les aînés est perçu comme une norme à suivre, cependant, l'autorité des supérieurs sur les jeunes n'est plus unilatérale basée sur la hiérarchie comme du passé, mais repose sur le respect mutuel.

Thèmes	Interprétations des générations seniors	Interprétations des jeunes générations	Ce qui persiste	Ce qui change
Organisation verticale vs horizontale	Les dirigeants coréens pensent qu'il est essentiel de respecter les directives des supérieurs hiérarchiques. La chaîne de commandement s'étend de haut en bas.	Les jeunes collègues coréens souhaitent travailler dans une structure horizontale où les échanges sont libres avec leurs supérieurs sans être attachés à un ordre hiérarchique.		Les jeunes collègues coréens aspirent à une culture plus horizontale. Cependant, cette conception d'horizontalité implique davantage de flexibilité dans les relations avec les supérieurs, plutôt qu'une focalisation sur l'autorité et la responsabilité.
Valeurs du titre du poste	Les dirigeants coréens se sentent mal à l'aise face à l'unification du système d'appellation des titres de poste.	Les jeunes collègues coréens ne se sentent pas à l'aise d'appeler leurs supérieurs coréens par leur prénom, sans mentionner leurs titres. Les jeunes collègues coréens de notre échantillon souhaitent conserver les titres de poste hiérarchique.	La valeur attachée au titre de poste persiste chez les Coréens, car elle symbolise leur réussite sociale et est perçue comme une reconnaissance par les autres.	Les jeunes collègues coréens aspirent à des opportunités de promotion basées sur les performances exceptionnelles plutôt que sur l'ancienneté, considérant les titres comme une récompense pour leurs résultats.

10.1.2. Écarts des codes de communication entre générations

Les défis de communication au travail peuvent exister entre différentes générations, même lorsqu'ils partagent la même langue. Les recherches antérieures, telles que le tableau ci-dessous le montre, mettent en lumière des différences dans les codes de communication chez les Coréens. Ces études révèlent que les jeunes collègues coréens sont moins hésitants que la génération plus âgée à exprimer leurs pensées, dans l'espoir d'échanger plus librement avec leurs supérieurs au travail.

Tableau 10. 3. Analyses des recherches antérieures sur les écarts intergénérationnels dans les codes de communication des Coréens

Catégories	Chercheurs	Interprétations des générations seniors	Interprétations des jeunes générations
Codes de communication	Jinseon Seol et Suyeon Kim (2020)	Les anciennes générations mettent en avant que les problèmes de communication interne sont souvent liés aux relations personnelles et devraient être résolus en renforçant les liens avec les collègues plus jeunes.	La génération Y (Millennials) considère que les problèmes de communication intergénérationnelle devraient être résolus en identifiant les causes liées au travail plutôt qu'en se concentrant sur les aspects relationnels.
	Sumi Ha (2021)	L'ancienne génération, ayant travaillé dans des structures hiérarchiques, n'est pas habituée à une communication ouverte. Afin de communiquer avec la génération MZ, elle doit adopter une attitude d'écoute pour favoriser une communication ouverte.	La génération MZ est habituée à la communication horizontale et exprime clairement ses opinions, même sur des sujets sensibles.
	Mira Kim (2021)	Les anciennes générations sont habituées à une communication davantage unilatérale dans une structure hiérarchique	La génération Y attache de l'importance à une communication flexible et logique qui ne cherche pas à imposer des opinions par le biais de la hiérarchie. Ils préfèrent un discours franc et honnête plutôt qu'une approche directe et abrupte dans la communication au travail.

Ces aspects ont également été observés lors de nos entretiens avec les salariés coréens. Les dirigeants coréens, occupant des postes de direction de l'ancienne génération, ont déclaré lors des entretiens qu'ils avaient du mal à communiquer avec des jeunes collègues coréens. Ces obstacles peuvent découler de divergences de valeurs ou de styles de communication entre les générations, entraînant des malentendus et compliquant la collaboration au sein de l'équipe. Nous présentons plus en détail les différents codes de communication entre les générations observées lors de nos entretiens, en tenant compte des changements de valeurs. Les écarts des codes de communication entre générations s'articulent autour de quatre sujets : la formalité de politesse, l'expression des opinions envers les supérieurs, la communication non verbale, les attentes envers l'autre dans la communication au travail.

Dans les codes de communication des Coréens, la politesse est un pilier central du système de valeurs. La vertu de politesse soulignée dans le confucianisme sert de code d'éthique et de principe qui régit les comportements dans la communication. Afin de maintenir une harmonie

sociale, ces normes de politesse coréennes incluent des gestes de respects physiques, comme se pencher en avant pour saluer, couplés à des formules verbales. En effet, la langue coréenne possède plusieurs niveaux de langages formels, il est donc ancré chez les Coréens d'utiliser le degré de politesse adapté selon le rang ou l'âge de la personne à laquelle on s'adresse. Ainsi, la notion de respect chez les Coréens se révèle bien plus codifiée et ritualisée que dans la culture française.

Lors des entretiens avec les jeunes collègues coréens, nous avons observé qu'ils se heurtent à des difficultés dues à ces formalités de politesse. Récemment, alors que l'écart dans les codes de communication entre les générations s'est creusé, de nombreuses recherches, notamment l'étude de Bonkwon Koo (2022) mettent en avant les écarts dans les usages linguistiques entre les générations. Ces études corroborent les constatations réalisées lors de l'entretien avec une jeune salariée coréenne des ressources humaines. La jeune manager a partagé avec nous ses divergences dans la priorisation des valeurs par rapport aux seniors, en privilégiant la praticité et l'efficacité au détriment de l'obligation morale de formalités de politesses envers les aînés. Pour les dirigeants de l'ancienne génération, transmettre un message directement en personne avec une tournure plus douce est considéré comme plus poli et plus respectueux envers les supérieurs et les aînés. Cependant, la jeune génération préfère un style plus direct dans ses échanges par mail, évitant des formulations normées que les seniors ont l'habitude d'utiliser. Cela peut être perçu comme un manque de sensibilité et causer des malentendus intergénérationnels.

De plus, ce qui semble être une perception changeante en matière de communication intergénérationnelle, c'est que les jeunes collègues coréens ne veulent pas être opprimés par la hiérarchie et souhaitent échanger avec leurs supérieurs. En effet, les dirigeants coréens ont tendance à suivre les instructions de leurs supérieurs et utiliser des euphémismes pour exprimer leurs refus, tandis que la jeune génération est plus encline à remettre en question l'autorité et à exprimer ouvertement ses opinions. Face à ces différentes approches, les dirigeants coréens nous ont fait part de leurs difficultés à communiquer avec les juniors. Le comportement des jeunes collègues coréens, qui n'hésitent pas à refuser les instructions de leurs supérieurs, provoque souvent des frictions avec l'ancienne génération. En revanche, les jeunes collègues coréens nous ont fait part de leur désir d'échanger avec leurs supérieurs, qui semble ne pas être suffisamment pris en compte par leurs supérieurs.

Nos entretiens révèlent que des codes de communication différents peuvent également se

manifestent à travers des éléments non verbaux tels que le contact visuel. Contrairement au code de communication traditionnel, exigeant d'écouter sans regarder dans les yeux de l'autre en signe de respect lorsqu'on parle à ses aînés ou supérieurs, le fait de regarder son interlocuteur dans les yeux cause parfois un certain inconfort à la génération plus âgée. Pour les plus jeunes, un contact visuel prolongé est perçu comme un signe d'intérêt et de participation à la conversation.

Aussi, dans nos analyses des résultats, le code de l'ancienne génération, qui suppose de partager sa vie personnelle avec des collègues ou de passer beaucoup de temps ensemble afin de faciliter la communication sur le lieu de travail, n'est pas toujours adopté par les jeunes collègues coréens. Les jeunes collègues coréens nous ont fait part de leurs attentes envers leur supérieur, qui ne dépendent pas de la disponibilité personnelle pour leurs collègues ni de ce partage de lien de proximité attendu par leurs aînés. Les juniors s'attendent à ce que leurs supérieurs, dans la communication, leur donnent des retours constructifs sur leur travail et leur offrent des conseils pour s'améliorer, en mettant l'accent sur la clarté et la concentration sur les tâches.

D'après les entretiens avec les jeunes collègues coréens, les changements dans les codes de communication entre les générations sont nombreux. Toutefois, il existe des valeurs qui perdurent à travers les générations. Il semble constant que les juniors attendent de leurs supérieurs qu'ils les écoutent dans une relation où la hiérarchie n'est pas oppressante, qu'ils prodiguent des conseils et qu'ils jouent un rôle de mentor dans les domaines liés au travail. Les collègues plus jeunes apprécient les relations de mentorat qui leur permettent de bénéficier de l'expérience et de la sagesse d'un supérieur plus âgé. Ils espèrent que leurs supérieurs seront des modèles de rôles, capables de les guider et de les soutenir tout au long de leur parcours professionnel, reposant sur une approche empathique et un respect mutuel à travers une communication ouverte.

Tableau 10. 4. Écarts intergénérationnels des codes de communication des Coréens

Thèmes	Interprétations des générations seniors	Interprétations des jeunes générations	Ce qui persiste	Ce qui change
Formalités de politesse	Les dirigeants coréens estiment que transmettre un message directement en personne avec une tournure plus douce est considéré comme plus poli et plus respectueux envers les supérieurs et les aînés.	Les jeunes collègues coréens préfèrent un style plus direct dans leurs échanges par mail, évitant des formulations normées que les seniors ont l'habitude d'utiliser.		Les jeunes collègues coréens sont moins sensibles à ces formalités, privilégiant le fond au-delà de la forme valorisant la praticité et l'efficacité
Expression des opinions envers les supérieurs	Les dirigeants coréens ont tendance à suivre les instructions de leur supérieur en évitant d'exprimer leurs refus directement.	Les jeunes collègues coréens sont plus enclins à remettre en question les consignes de leurs supérieurs, ils utilisent des expressions plus directes pour refléter leurs opinions.		Les jeunes collègues coréens sont plus directs dans la manière dont elle exprime ses opinions à ses supérieurs, en attendant des échanges avec les supérieurs.
Communication non verbale	Les dirigeants coréens peuvent percevoir le contact visuel direct comme impoli et inconfortable.	Les jeunes collègues coréens sont plus à l'aise avec le contact visuel lors de la communication.		Les jeunes collègues coréens considèrent qu'un contact visuel prolongé est comme un signe d'intérêt et de participation à la conversation.
Attentes envers l'autre dans la communication au travail	Les dirigeants coréens désirent partager non seulement des informations liées au travail, mais aussi des informations sur leur vie personnelle lors des communications avec leurs collègues. Passer le temps ensemble hors du travail renforce les liens personnels permettant de favoriser la communication au travail	Les jeunes collègues coréens recherchent des retours constructifs de la part des seniors en tant que mentors lorsqu'ils communiquent avec leurs supérieurs.		Les jeunes collègues coréens ne considèrent pas l'accumulation de temps passé ensemble et le partage d'informations personnelles comme une condition préalable pour favoriser la communication au travail.

10.1.3. Évolution des rapports au travail

Dans le monde du travail coréen, les différentes valeurs et aspirations professionnelles des

jeunes collègues coréens exigent des changements dans les rapports au travail. De nombreuses recherches sont menées en Corée sur les différentes générations au travail afin de comprendre les dynamiques et les interactions entre les générations. Ces recherches ont révélé que les générations précédentes sont davantage axées sur le dévouement et l'engagement au travail, en vue de contribuer à l'entreprise et à la société pour favoriser le redressement économique et le développement de l'entreprise. Cependant, avec le ralentissement du développement économique, la jeune génération accorde de l'importance à trouver du sens dans son travail, à réaliser ses objectifs professionnels et à établir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, plutôt que de se focaliser uniquement sur le travail sans réfléchir et à poursuivre le succès à tout prix.

Tableau 10. 5. Analyses des recherches antérieures sur les écarts intergénérationnels dans les rapports au travail des Coréens

Catégories	Chercheurs	Perceptions des générations seniors	Perceptions des jeunes générations
Rapports au travail	Mija Rang et Deuksung Kim (2011) Yongseok Seo (2013)	Les baby-boomers ont souvent mis en avant le sacrifice de leur vie pour le travail, la société et la famille, privilégiant le bien-être des autres avant leur propre bonheur personnel. La génération X est associée à un sentiment d'individualisme et d'égoïsme élevé.	La génération Y met l'accent sur la quête de sens au travail et le bien-être personnel.
	Hyejung Lee et Kyuchang Yu (2013)	Les baby-boomers valorisent la contribution au développement de la société et de l'entreprise, ainsi que l'engagement dans leur travail et la réussite professionnelle dans un environnement compétitif. La génération X valorise une rémunération équitable, le bien-être, et un équilibre entre travail et vie personnelle.	La génération Y place l'accent sur deux valeurs fondamentales : la stabilité financière et l'épanouissement personnel. Les jeunes accordent de l'importance à la reconnaissance au travail, au sentiment d'accomplissement et au développement personnel.
	Yeseul Kim (2023)	L'ancienne génération considère que les relations sont au cœur de la culture organisationnelle.	La génération Y cherche un travail qui leur permet de se développer et de s'épanouir dans la vie professionnelle.
	Byeongcheol Lee et Jaegyun Jeon (2023), Seungjo Han (2023)	Les anciennes générations cherchent un dévouement pour le travail, accordent moins d'importance à l'équilibre entre le travail et la vie personnelle.	Pour les générations MZ, l'équilibre entre le travail et la vie personnelle est un élément crucial de satisfaction au travail.

Au cours des entretiens, des phénomènes communs avec des résultats de recherche existants

ont été observés, mais ceux-ci sont analysés plus en détail dans nos résultats. En effet, notre analyse de divers rapports au travail entre les générations coréennes s'articule autour de trois thématiques qui sont issues de nos entretiens : l'intégration sociale, les pratiques des dîners d'entreprise et l'esprit « Ppalli-Ppalli » (빨리빨리).

Nos échanges avec les Coréens démontrent que les aspects relationnels sont un pilier clé pour comprendre le mode de travail des Coréens. Lors des entretiens, les salariés coréens ont souligné que l'un des défis majeurs de la vie professionnelle réside dans la gestion des conflits au sein des relations personnelles. Ainsi, l'intégration sociale est un élément crucial pour assurer la satisfaction des salariés dans les environnements de travail coréens et favoriser l'intégration des nouveaux arrivants. Cependant, la manière dont les salariés coréens construisent leurs relations et leurs attentes mutuelles dans le cadre professionnel évolue avec les changements de valeurs des jeunes générations.

Les entretiens avec les dirigeants coréens mettent en évidence que les relations étroites avec les collègues ont été davantage consolidées en étant assimilées à des liens familiaux. Comme nous l'avons évoqué dans l'analyse des codes de communication, les seniors nous font part de l'importance qu'ils accordent au partage des informations sur leur vie personnelle, et s'adressent à leurs collègues en utilisant des titres familiaux. Pour les dirigeants coréens, il n'y a pas de distinction claire entre effectuer la tâche et entretenir des relations avec les collègues. La frontière entre la vie personnelle et le travail n'est pas clairement définie. À titre d'exemple, un dirigeant coréen avec lequel nous sommes entretenus a appelé la femme de son supérieur « belle-sœur ». En revanche, les jeunes collègues coréens éprouvent des difficultés à se joindre aux groupes de messageries où sont partagées des informations personnelles ou des événements organisés hors travail, en refusant même totalement d'y participer. Cela montre que les jeunes collègues ne veulent pas que leur vie personnelle et leur travail soient mêlés après le travail et ont des attentes différentes quant à la manière d'établir et maintenir des relations.

Malgré les évolutions observées, les jeunes travailleurs coréens ne minimisent pas l'importance de l'intégration sociale dans leur vie professionnelle. Bien qu'ils préfèrent maintenir une frontière entre leur vie personnelle et professionnelle, lors des entretiens, ils montrent leur désir d'avoir des échanges d'opinions de qualité sur leur lieu de travail. De plus, la reconnaissance et les encouragements de leurs supérieurs demeurent des éléments essentiels de leur satisfaction professionnelle. Ce qui a changé ici, c'est que, plutôt qu'une relation hiérarchique unilatérale et coercitive comme par le passé, les jeunes collègues attendent un intérêt sincère pour leur

performance ainsi que des retours constructifs et encourageants de la part de leurs supérieurs, cela restant dans le cadre professionnel. En outre, le fait qu'un supérieur manifeste un intérêt personnel pour l'élaboration d'un plan de carrière pour ses subordonnés est un élément clé dans l'établissement de relations avec les jeunes employés.

Afin de renforcer l'esprit d'équipe, la pratique du « Hoesik » (회식), qui consiste en des dîners d'entreprise accompagnés d'alcool, était primordiale en Corée. La capacité à boire beaucoup de l'alcool était considérée comme un atout compétitif pour les salariés, et la participation aux dîners d'entreprise était perçue comme une charge obligatoire imposée aux Coréens. Toutefois, nos entretiens révèlent que ces pratiques rencontrent des évolutions, car les jeunes collègues coréens ne les tolèrent plus comme les générations précédentes. Lors des entretiens, les dirigeants coréens ont exprimé leur déception face au refus des jeunes employés de participer à des événements tels que des dîners d'entreprise. Pour les seniors, le partage de moments autour du dîner est un moyen de consolider des relations plus saines avec les collègues, considérées comme le fondement de l'esprit d'équipe. D'un autre côté, les jeunes collègues coréens ont exprimé leur regret que, lors des dîners d'entreprise, les aînés les contraignent à écouter exclusivement leurs récits ou les obligent à participer de manière forcée à ces événements. Cependant, ce n'est pas forcément les jeunes salariés qui refusent inconditionnellement les dîners d'entreprise. Les jeunes collègues coréens ont montré une volonté de participer à des activités plus diverses et conviviales, comme un déjeuner dans des restaurants chic ou une participation à des événements culturels, plutôt qu'un dîner arrosé. La tradition du partage de moments conviviaux reste ancrée et transcende les générations à travers diverses manifestations culturelles.

Nos entretiens montrent que l'esprit de « Ppalli-Ppalli » (빨리빨리) qui souligne la rapidité dans l'exécution des tâches est considéré comme l'une des forces représentatives des Coréens, qu'ils soient seniors ou juniors. Or, les perspectives sur la force motrice de cette vitesse sont hétérogènes d'une génération à l'autre. Alors que les dirigeants coréens privilégient le respect des ordres des supérieurs et valorisent leur exécution immédiate, les jeunes collègues, quant à eux, estiment qu'il est préférable d'accomplir rapidement le travail grâce à la participation active et à la préparation de tous les membres de l'équipe, y compris du supérieur. Selon les juniors, dans le passé, les supérieurs coréens étaient habitués à recevoir passivement des rapports verbaux sur le travail des employés et à donner des instructions. Cependant, les jeunes salariés coréens ont observé qu'une approche différente, telle que celle adoptée par un directeur français, consistant à lire tous les rapports envoyés à l'avance pour la réunion et à préparer ses questions

avant celle-ci, était plus efficace.

Les évolutions des attitudes vis-à-vis du travail des Coréens se produisent en s'appuyant sur les ancrages culturels profonds. La continuité observée au milieu des bouleversements silencieux menés par la jeune génération montre que certains référentiels culturels persistent dans l'esprit des Coréens. Les modes de travail des Coréens sont axés sur les relations personnelles, et les rôles de leader patriarcal, hérités des valeurs confucianistes, persistent encore aujourd'hui. Au-delà des différences de perception entre générations, nous constatons que les Coréens ne sont pas exempts d'évaluations et de regards les uns sur les autres dans les relations de travail. Ainsi, pour la jeune génération, souvent décrite par l'ancienne génération comme étant libre d'esprit, indépendante et égoïste, la reconnaissance de la part des supérieurs reste toujours importante. En outre, les pratiques de travail entre les générations subissent des changements complexes. Les dîners, autrefois une pratique essentielle pour la cohésion des équipes, sont aujourd'hui transformés en divers formats d'événements culturels ou en d'autres moyens de favoriser la solidarité intra-équipe. L'interprétation des pratiques locales et des logiques culturelles nécessite une compréhension précise de la transformation des modes de travail en constante évolution. Les expatriés français doivent élaborer des stratégies d'adaptation pour le monde du travail franco-coréen qui intègrent les aspects complexes des dynamiques interculturelles et intergénérationnelles.

Tableau 10. 6. Écarts intergénérationnels dans les rapports au travail des Coréens

Thèmes	Interprétations des générations seniors	Interprétations des jeunes générations	Ce qui persiste	Ce qui change
Insertion sociale	Les dirigeants coréens mettent en évidence que les relations étroites avec les collègues ont été davantage consolidées en étant assimilées à des liens familiaux.	Les jeunes collègues coréens veulent maintenir une frontière entre leur vie personnelle et professionnelle mais désirent des échanges d'opinions de qualité au travail.	L'intégration sociale dans leur vie professionnelle reste un élément essentiel pour assurer la satisfaction au travail.	Les jeunes collègues coréens attendent un intérêt sincère pour leur performance ainsi que des retours constructifs et encourageants de la part de leurs supérieurs, sans interférer leur vie personnelle, cela restant dans le cadre professionnel.

Thèmes	Interprétations des générations seniors	Interprétations des jeunes générations	Ce qui persiste	Ce qui change
L'esprit de Ppalli-Ppalli (빨리빨리)	Les dirigeants coréens privilégient le respect des ordres des supérieurs et valorise leur exécution immédiate.	Les jeunes collègues coréens estiment qu'il est préférable d'accomplir rapidement le travail grâce à la participation active et à la préparation de tous les membres de l'équipe, y compris du supérieur	Les Coréens considèrent la rapidité de l'exécution du travail comme l'un des points forts des Coréens.	Les jeunes collègues coréens estiment que la rapidité dans le travail ne se traduit pas par un fonctionnement mécanique suivant des instructions hiérarchiques. Ce mode de fonctionnement doit être basé sur la préparation et l'anticipation, même de la part des seniors, ce qui permet une utilisation efficace du temps.
Les dîners d'entreprise (Hoe-sik; 회식)	Les dirigeants coréens considèrent que la participation aux dîners d'entreprise était perçue comme une charge obligatoire pour renforcer l'esprit d'équipe.	Les jeunes collègues coréens préfèrent des activités plus diverses et conviviales pour renforcer les liens d'équipe	Partager des moments de convivialité reste une pratique courante chez les Coréens.	Refus croissant des jeunes collègues coréens à participer aux dîners d'entreprise accompagné d'alcool

10.2. La peur fondamentale des Coréens à travers les générations

Au sein de chaque culture, les formes de régulation de la vie collective sont façonnées par des peurs profondes enracinées dans l'esprit de ses membres, qui continuent de se refléter dans les rapports sociaux et professionnels (D'Iribarne et al., 2022). Dans le cadre de cette thèse, nous avons exploré la logique culturelle qui sous-tend le comportement des Coréens, qui explique la bonne façon de se comporter sur le lieu de travail. Malgré les transformations survenues sur le lieu de travail en Corée, nous avons continué à interroger de manière répétée les peurs profondément ancrées dans la conscience des Coréens à travers les générations. Nous avons noté que l'aspect relationnel revenait à plusieurs reprises dans leurs témoignages, révélant ainsi son rôle crucial dans leurs appréhensions profondes.

Dans la société coréenne, le rôle d'un individu est défini au sein d'une structure hiérarchique établie par les principes confucianistes : Samganhoryun (삼강오륜, 三綱五倫 ; trois principes fondamentaux (Samgang) et cinq disciplines morales(Ohryun)), ainsi l'identité sociale d'un individu est forgée au sein de ces rôles relationnels. Les rôles sociaux attribués au sein d'une relation comportent des obligations morales et éthiques, et accomplir pleinement ce rôle a été perçu comme un comportement socialement approprié et une manière vertueuse de vivre. Cela distingue du monde occidental, où l'identité personnelle est définie comme une originalité, et où les individus revendiquent une identité personnelle au-delà de leurs rôles sociaux (Giraud, 2020). Dans les relations familiales, les rôles des parents et des enfants, des épouses et des maris, des aînés et des subordonnés étaient distincts, et cette distinction se prolongeait dans le monde du travail, où des rôles étaient attribués aux dirigeants et de salariés coréens. Les dirigeants sont attendus, selon les valeurs patriarcales, de diriger avec charisme tout en prenant soin de leurs subordonnés. Ces attentes, bien enracinées dans la culture coréenne, représentent une valeur stable qui résiste au changement et persiste encore de nos jours.

L'importance du rôle de l'individu au sein des relations personnelles transparaît à travers d'autres aspects culturels dans le milieu professionnel. En élargissant le cadre des relations familiales au contexte professionnel, des titres tels que « mère » et « père », ou des termes de parenté comme « Oppa » (오빠) et « Hyeong » (형) pour « frère aîné », ainsi que « Nuna » (누나) et « Unni » (언니) pour « sœur aînée », sont utilisés de manière étendue dans les interactions entre collègues, entre supérieurs et membres de l'équipe. En appliquant ces titres de parenté aux relations professionnelles, les Coréens démontrent leur bienveillance en créant une proximité émotionnelle et une solidarité. De plus, la coutume coréenne d'attribuer les relations avec les autres au concept de « Uri » (우리, nous), fondée sur la notion de « Jeong » (정, affection émotionnelle), contribue également à atténuer la profonde peur des Coréens associée à l'aspect relationnel.

L'importance des aspects relationnels, qui sont des piliers dans la formation de l'estime de soi et de l'identité individuelle et sociale, rend difficile pour les Coréens de se détacher des évaluations et du poids du regard des autres pour s'épanouir dans leur vie personnelle et professionnelle. Dans les interactions sociales, le respect et la courtoisie envers les aînés et les autres peuvent être perçus comme un effort visant à adopter un comportement moralement approprié et à préserver sa réputation en remplissant les obligations associées au rôle qui leur

est assigné chez les Coréens. De plus, une profonde crainte quant à la possibilité que la réputation d'une personne puisse être entachée par des conflits avec autrui ou par des perceptions négatives que les autres peuvent avoir d'elle-même. L'identité sociale des Coréens, qui se construit au sein de leurs relations, engendre une profonde crainte que leur réputation puisse être ternie en raison de conflits avec autrui ou de la perception négative que les autres peuvent avoir d'eux. Cela amène les Coréens à accorder de l'importance au concept de « Che-myeon » (체면), et pour préserver ce dernier, ils cherchent à affirmer leur existence en étant conscients de leur autorité ou de leur statut, et en adoptant des comportements extérieurs qui y correspondent. Malgré l'évolution constante des rapports au travail en Corée, cet état d'esprit persiste sous une forme moins rigide mais continue de perdurer. La peur profondément ancrée des Coréens concernant leur réputation dans les relations personnelles joue un rôle déterminant dans la construction au fil du temps des formes de régulation de la vie collective au sein de l'univers de sens coréen.

10.3. Adaptation des expatriés français face à la transformation des rapports au travail coréen

Les pratiques et les modes de travail des Coréens évoluent en s'adaptant continuellement aux changements des valeurs et des conditions environnementales de l'entreprise. Ainsi, la présence de différentes générations sur le lieu de travail, chacune avec des modes de travail variés, rend la compréhension du modèle coréen plus complexe. Les modes de travail des Coréens ne peuvent être pleinement appréhendés qu'à travers quelques caractéristiques figées. Face à cette dynamique d'évolution de la culture, nous envisageons des approches d'adaptation au monde du travail coréen pour les expatriés français, ainsi que nous explorons les critères de l'intégration définis par les Coréens afin d'aider les expatriés à comprendre les attentes du terrain pour leur intégration.

10.3.1. Approche pour contrer les mythes sur la culture coréenne

Lors des entretiens avec des expatriés français, la culture coréenne a été décrite comme caractérisée par une forte hiérarchie, un respect des supérieurs basé sur les principes confucianistes et un fort engagement au travail. Cependant, nous avons remarqué que les jugements des expatriés reposent parfois sur des croyances concernant des groupes coréens qui

ne sont pas fondés sur des faits ou une expérience directe. De plus, les idées préconçues des expatriés français sur la culture coréenne ont empêché de reconnaître la réalité telle qu'elle est et la diversité de cette culture.

La plupart des expatriés français que nous avons interrogés ont montré un intérêt pour la culture coréenne et une volonté d'apprendre. Certains Français ont reçu une formation interculturelle en France avant de partir pour le pays d'accueil, et certains se sont préparés à leur expatriation en Corée en recherchant personnellement des livres ou du matériel sur la culture coréenne. Cependant, malgré leurs efforts, ils ont souvent éprouvé des difficultés à saisir pleinement les valeurs qui sous-tendent le comportement des Coréens sans être influencés par les stéréotypes ambiants. Selon l'étude de Philippe d'Iribarne et al. (2022), les formations interculturelles dispensées aux expatriés avant leur départ pour le pays d'accueil peuvent fournir aux expatriés un savoir rustique qui renforce leurs stéréotypes plutôt que de les préparer à une observation attentive de leur contexte de travail. Les formations interculturelles qui se limitent à présenter les coutumes et l'histoire du pays d'accueil, en transmettant des caractéristiques culturelles prédéfinies, ne sont pas suffisantes pour promouvoir une approche interculturelle. Comprendre les cultures des autres nécessite une approche plus nuancée, impliquant une introspection et un examen approfondi de nos propres croyances et attitudes envers autrui.

Pour contrer les mythes sur la culture coréenne en milieu professionnel, nous envisageons les approches que les Français peuvent adopter. Comme en témoigne un représentant français ayant travaillé dans une entreprise coréenne, les Coréens sont-ils fous ? Est-ce que la culture d'entreprise coréenne est en permanence marquée par une pression hiérarchique étouffante ? Pour répondre à ces questions, un premier pas pourrait être de discerner les préjugés découlant de nos propres perspectives, ainsi que de remettre en question les normes selon lesquelles nous les évaluons.

A) Briser les idées préconçues des références culturels par le biais de l'introspection

Dans nos entretiens, certains Français ont exprimé des perceptions négatives sur les modes de travail des managers coréens qu'ils considèrent comme archaïques et inefficaces. Ils estiment que leur attitude serait contradictoire avec la rationalité du modèle occidental. Or, l'idée que les Français perçoivent l'existence de meilleures alternatives aux pratiques culturelles de chaque culture est controversée. Cette vision française implique que les modèles occidentaux pourraient être perçus comme plus idéaux et démontre comment les stéréotypes personnels et

les schémas préétablis peuvent affecter la manière dont les individus interprètent autrui. L'autoréflexion sur les ancrages culturelles qui sous-tendent nos perceptions peut nous aider à découvrir nos propres biais culturels envers les autres.

Le contenu des rôles sociaux, en effet, revêt un caractère spécifique en fonction des normes culturelles (D'Iribarne et al., 2022). Dans le contexte coréen, la hiérarchie se construit autour de la relation réciproque entre le respect des supérieurs et l'attention portée aux subordonnés. Cependant, la hiérarchie coréenne met les Français mal à l'aise en raison de leurs références culturelles hétérogènes qui valorise le respect de l'honneur et de l'expertise individuels. En outre, dans le contexte français, leur peur fondamentale de devoir se soumettre au pouvoir de la force ou de l'argent se heurte au sens de la hiérarchie des Coréens, qui comporte des connotations différentes. Dans un environnement de travail interculturel, même si les parties expriment leur volonté de se comprendre, lorsque leurs valeurs s'opposent et sont associées aux craintes fondamentales de chacun, ils peuvent se sentir rejetés et réticents à s'ouvrir aux autres (D'Iribarne et al., 2022). La discordance entre les Français et les Coréens trouve son origine dans des peurs fondamentales différentes. Nous devons donc réfléchir aux critères culturels de nos propres jugements avant de tirer des conclusions hâtives et de renforcer les stéréotypes sur les autres cultures.

De plus, il est crucial de comprendre les logiques culturelles des Coréens pour identifier les critères culturels sous-jacents de leurs comportements. Les connotations des concepts tels que le leadership, la prise de décision, la communication et les relations peuvent varier selon le contexte culturel. Les Français peuvent promouvoir l'intégration en Corée en essayant de comprendre non seulement leur propre logique culturelle mais aussi celle des Coréens, ce qui conduit à des différences d'interprétation dans les interactions franco-coréennes.

B) Comprendre la diversité intergénérationnelle au sein de l'échantillon coréen

Étant donné que les valeurs et les priorités peuvent différer entre les différentes générations, les rapports au travail et les perceptions des individus peuvent varier même au sein d'une même culture. Les Français doivent éviter de généraliser les caractéristiques au sein de l'échantillon coréen. Pour les expatriés, une compréhension plus approfondie des perceptions divergentes entre les générations coréennes, qu'il s'agisse de valeurs en évolution ou persistantes, est essentielle, comme l'a révélé notre étude sur les transformations des rapports au travail des Coréens. Lorsque les expatriés français prennent conscience de l'hétérogénéité des attentes et

des perceptions intergénérationnelles, cela facilitera leur proximité avec les collègues coréens de différentes générations, en améliorant leur compréhension des enjeux générationnels au sein du monde du travail coréen.

Aussi, les Français doivent être prudents à l'égard de l'idée selon laquelle les valeurs évoluées suivies par la jeune génération coréenne correspondent nécessairement aux concepts occidentaux. Par exemple, même si la jeune génération coréenne aspire à une autonomie et à des relations horizontales avec leurs supérieurs, elles valorisent toujours le rôle de guide et attendent recevoir des instructions de la part d'un mentor supérieur, dans leur parcours professionnel. Une forme de leadership paternaliste persiste dans les consciences des jeunes collègues coréens. L'impact des normes culturelles persistantes sur la dynamique du changement doit être interprété dans chaque contexte culturel.

C) Communiquer en conscience du code de communication des Coréens

L'échange et la communication sont mis en avant pour surmonter les barrières et favoriser la compréhension mutuelle. Cependant, même si nous participons à ces échanges avec un esprit ouvert, nous sommes inévitablement influencés par nos propres normes et coutumes culturelles, ce qui peut colorer notre interprétation des messages de l'autre. Par exemple, les Français, qui accordent une grande valeur à l'expression active des opinions, peuvent interpréter les moments de silence de la part des Coréens comme de la dissimulation ou un manque d'initiative, tandis que les Coréens, qui privilégient souvent l'humilité, le respect et la courtoisie, peuvent percevoir la franchise française comme une attaque personnelle. Lors de nos entretiens sur le terrain, nous avons constaté que les deux parties tentaient de surmonter les obstacles de communication, mais que cette tâche s'avérait ardue. Il est essentiel de s'efforcer de comprendre le code culturel de communication de l'autre, tout en remettant en question continuellement la validité de nos propres jugements, et en se demandant s'ils sont influencés par nos perspectives biaisées.

Afin de contrer les mythes sur la culture coréenne, notre approche interculturelle vise à explorer les repères culturels de chacun qui influent sur la manière dont chacun donne sens à la situation, ainsi que sur leurs attentes différentes. Il s'agit de promouvoir une approche d'intégration, reposant sur le respect mutuel des modes de travail et sur une position équitable, sans rapports de force entre les deux parties, favorisant ainsi une synergie résultant des interactions interculturelles. Pour exclure le risque de distorsion dû aux préjugés envers autrui, l'adaptation des Français au monde dynamique du travail coréen est un processus continu qui nécessite des

efforts constants et un ajustement des valeurs face à l'évolution des rapports au travail en Corée.

10.3.2. Critères de l'intégration selon les interprétations des Coréens

Pour s'adapter à la vie professionnelle dans le pays d'accueil, plusieurs études ont été réalisées pour identifier les stratégies d'adaptation pour les expatriés. Comprendre les us et coutumes locales est considéré comme un élément clé pour les expatriés afin de saisir la dynamique professionnelle de leur pays d'accueil. De plus, cultiver un esprit ouvert et une curiosité est considéré comme crucial pour gérer le choc culturel. L'apprentissage des codes de communication non verbaux et verbaux est également souligné pour surmonter les obstacles de communication entre les expatriés et leurs collègues locaux. Ces principes sont tout aussi pertinents pour les expatriés français en Corée, où ils jouent un rôle crucial dans leur processus d'adaptation. Néanmoins, pour affiner nos stratégies d'adaptation pour les expatriés français en Corée, nous examinons de près la manière dont les Coréens perçoivent les critères d'intégration des Français ainsi que les aspects culturels qui favorisent leur adaptation.

A) Signe de respect par l'intérêt pour la culture locale

Lorsque les expatriés s'adaptent à une nouvelle culture, leur intérêt pour la culture locale est perçu comme un facteur crucial pour leur intégration auprès des employés locaux. Au cours des entretiens avec des salariés coréens, l'un des critères les plus fréquemment mentionnés pour évaluer l'intégration des Français est leur intérêt pour la langue et la cuisine coréenne, cela représentant la considération et le respect envers les Coréens.

« A mon avis, les expatriés français sont plutôt fermés aux autres cultures. Ils ne s'intéressent pas assez à apprendre la langue coréenne, même s'ils y résident depuis longtemps, ou qu'ils ne consomment pas de nourriture coréenne et se contentent uniquement de la cuisine française. Si les Français s'intéressent davantage à la culture et à la langue coréenne, les employés locaux se sentiraient plus à l'aise. Mais la plupart des Français ne s'intéressent pas assez à apprendre le coréen, du moins ce n'est vraiment pas ce que j'ai vu. » (CA1, C3, une manager coréenne)

« Comprendre la langue coréenne de base facilite la communication avec le personnel local, et nous sentons une proximité lorsque les Français parlent coréen.

L'entreprise propose une formation de coréen pour les expatriés français, mais ils ne suivent pas les cours. » (DA2, J5, manager coréenne)

« Certains expatriés français ne sont même pas capables de commander un café en coréen, même s'ils ont vécu en Corée pendant de longues périodes. » (DA2, D6, manager coréenne).

Acquérir des compétences linguistiques dans la langue locale est primordial pour faciliter la communication. Cela permet de mieux comprendre la culture et de créer des liens plus solides avec les personnels locaux. Cependant, le coréen est une langue peu commune pour les Français à apprendre en raison de sa différence avec la langue romane et de sa grammaire, ainsi que sa tonalité qui peut rendre la compréhension du langage plus difficile. Les Coréens attendent des Français un intérêt pour leur propre culture, plutôt que de réelles compétences en langue coréenne, leur effort étant perçu comme un signe de respect.

« L'ancien directeur était très ouvert aux autres cultures. Il était capable de manger du « Hongoe-Samhap ; 흥어삼합³⁶ » et de nombreux autres plats coréens. Les employés se sentaient plus proches de lui. Il participait souvent aux dîners de l'entreprise avec les Coréens, ce qui lui a valu l'appréciation de nombreux employés coréens. » (EA3, E7, manager coréenne)

« Je suis reconnaissant envers les Français qui s'efforcent de comprendre les sentiments des employés coréens ainsi que les coutumes et la culture coréenne. J'ai l'impression que l'intérêt des expatriés pour la cuisine coréenne nous rapproche émotionnellement. En effet, si les Français continuent à ne manger que des pâtes, cela semble indiquer qu'ils rejettent l'intégration au groupe local. » (CA1, C8, jeune manager coréen)

Lorsque les Français montrent un intérêt pour la cuisine coréenne, les Coréens le perçoivent

36 Le hongoe samhap est un plat coréen qui se prépare en utilisant du poisson fermenté connu sous le nom de Hongoe (흥어). Le plat est souvent servi avec de la sauce pimentée appelée gochujang pour ajouter de l'épice. Le goût caractéristique du Hongoe, ou poisson fermenté, peut être désagréable pour certains palais non habitués à ce type de saveur.

comme une marque d'ouverture d'esprit. La cuisine coréenne se distingue par ses saveurs intenses et ses épices robustes, tandis que la cuisine française est souvent plus subtile. Les Français peuvent trouver difficile de s'habituer aux saveurs plus fortes et plus épicées de la cuisine coréenne. Néanmoins, le partage de repas et l'intérêt pour la nourriture sont considérés comme des aspects importants pour les Coréens, au point d'être cités comme la première mesure d'intégration avec les Français. Ainsi, l'importance du partage du temps autour d'un repas pour les Coréens, également transposée dans les dîners d'entreprise « Hoesik » (회식) pour renforcer l'esprit d'équipe au travail, constitue un moyen important pour favoriser leur intégration. En effet, la perception de cette pratique des dîners d'entreprise est en train de changer au sein de la génération coréenne. Les jeunes collègues coréens ne préfèrent pas les dîners accompagnés d'alcool, mais cela ne veut pas dire qu'ils évitent de manger en groupe ou de participer à l'événement lui-même. Les jeunes générations cherchent des alternatives qui correspondent mieux à leurs préférences et besoins, telles que se rendre dans un bon restaurant pour le déjeuner, ils se montrent également disposés à participer aux événements de l'entreprise sous forme d'activités culturelles. L'importance des relations humaines qui sous-tendent la pratique des dîners d'entreprise demeure dans l'esprit des Coréens.

B) L'importance de l'intérêt personnel dans l'établissement de relations étroites

Il est essentiel pour les Coréens que les Français s'intègrent avec les employés locaux coréens en démontrant qu'ils sont des leaders compétents, en mettant l'accent sur la proximité personnelle et en manifestant un intérêt sincère pour les relations personnelles. Dans le contexte coréen, les bonnes relations avec les collègues sont considérées comme le facteur crucial de satisfaction au travail des salariés coréens. Bien que les Français perçoivent souvent l'importance accordée par les Coréens aux relations personnelles comme excessive et susceptible de provoquer des réactions émotionnelles qui entravent le fonctionnement équitable des entreprises, ces aspects culturels sont enracinés dans l'esprit des Coréens, qui respectent le rôle des individus au sein des relations définies par les principes confucéens, contribuant ainsi à façonner l'identité sociale des Coréens.

« Notre directeur français est un leader exceptionnel. Tout le monde s'est réuni autour d'un verre de Soju lors de diner d'entreprise, le Hoe-sik organisés régulièrement par le directeur français, qui a donné la parole aux Coréens pour qu'ils puissent partager leurs difficultés, et il a attentivement écouté leurs préoccupations. » (CA1, C4, manager coréen)

« Le directeur français était très individualiste, ce qui était difficile à accepter émotionnellement dans notre culture pour les employés locaux. Lorsque nous lui avons demandé de partager le travail, il a refusé en disant que ce n'était pas son rôle, ce qui a grandement frustré les employés coréens. Ils ont perçu son attitude comme très irrespectueuse. » (GA5, G2, directrice coréenne)

Ces deux rapports d'expérience mettent en valeur le désir de la part des Coréens de créer de la proximité relationnelle avec les Français. L'intérêt émotionnel apporté par les expatriés français favorise la cohésion des équipes et permet aux Coréens de se sentir considérés et profondément respectés. D'un autre côté, le comportement du directeur consistant à rejeter les demandes des employés en affirmant que ce n'était pas son rôle a été considéré comme très négatif par les Coréens. Cela démontre qu'aux yeux des Coréens, une attitude bienveillante et attentionnée envers les employés reste une exigence fondamentale pour être considéré comme un bon leader.

Les Coréens s'attendent à ce que les expatriés français, de toutes les générations, démontrent un intérêt pour la langue et la cuisine coréennes, ainsi que des expressions d'affection et une proximité personnelle, afin de faciliter leur intégration. Il est évident que de bonnes relations personnelles au travail sont un facteur essentiel pour l'intégration des expatriés en tout pays, mais, en Corée, ces relations reposent sur une forme de dévouement inspirée directement de la notion de « Jeong » (정), s'inscrivant dans le cadre des relations familiales. En outre, la tradition du respect des aînés ne s'estompe pas facilement de la conscience des Coréens, et en tant que « Seonbae » (선배), le directeur français est attendu pour endosser le rôle d'un leader charismatique, comparable à un capitaine, plutôt que celui d'un chef d'orchestre qui est valorisé dans la culture française.

Les pratiques et concepts de gestion, considérés comme des principes universels, peuvent revêtir des connotations différentes selon le contexte culturel. Les expatriés français peuvent favoriser leur intégration dans le monde du travail franco-coréen en étant capables de les interpréter dans le contexte spécifique de la culture coréenne. Interroger la raison derrière leur manière de se comporter et explorer les motivations qui la sous-tendent permettent de cultiver une attitude ouverte qui dépasse l'hostilité. En outre, malgré les obstacles persistants à la compréhension de la culture locale, il est essentiel d'être prêt à appréhender les perspectives de l'autre sans imposer de préjugés, en faisant preuve de respect, d'humilité et d'empathie, tout en ayant l'esprit ouvert.

C) Tenir compte des avis des salariés locaux pour évaluer l'intégration des expatriés français

Nous réfléchissons également à nouveau à la notion de l'intégration des expatriés. En effet, la plupart des études antérieures sur les stratégies d'adaptation des expatriés ont été étudiées uniquement du point de vue des expatriés. Toutefois, sur le terrain, même si les expatriés estiment avoir réussi leur intégration dans le pays d'accueil, nous avons observé des cas où cela n'était pas le cas du point de vue des locaux. Nous considérons donc que les acteurs impliqués dans ce processus d'intégration des expatriés ne se limitent pas aux expatriés français, mais doivent également inclure les salariés locaux. Dans les recherches antérieures, l'intégration réussie d'un expatrié faisait référence à la maîtrise de la langue locale et à l'adaptation aux coutumes sociales et professionnelles. Cependant, dans ce processus, les deux parties se nourrissent mutuellement, et les points de vue des collègues locaux sont tout aussi importants pour évaluer la réussite. Dans ce processus dynamique, l'intégration réussie des expatriés est le fruit d'un changement mutuel où les expatriés et les locaux s'influencent et s'adaptent mutuellement à leurs normes culturelles respectives. Pour une intégration authentique, les expatriés ne devraient pas se fier uniquement à leur point de vue. Celle-ci se concrétise lorsqu'ils échangent avec les salariés locaux et tiennent compte de leurs perspectives.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons identifié la transformation des rapports au travail des Coréens avec l'arrivée de la jeune génération sur l'entreprise. Les jeunes collègues coréens héritent de certains aspects du mode de travail traditionnel reposant sur les valeurs confucéennes, mais ils ont des attentes et des aspirations professionnelles différentes de celles de la génération précédente. Ces différences peuvent également affecter les interactions avec les expatriés français. Comprendre les évolutions des valeurs et rapports au travail sans recourir aux extrêmes nous permet d'avoir une perspective plus précise sur la compréhension des normes culturelles dans le monde du travail coréen.

Notre analyse des écarts intergénérationnels coréens s'articule autour de trois sous-thèmes : les rapports à la hiérarchie, les codes de communication et les rapports au travail. En identifiant les valeurs qui évoluent et celles qui persistent, nous avons exploré les représentations culturelles

qui expliquent les rapports hétérogènes entre les aînés et les jeunes collègues coréens. Alors que les jeunes salariés coréens de la génération Y remettent de plus en plus en question l'ordre hiérarchique de l'ancienne génération, le respect envers les aînés demeure une norme à respecter. La reconnaissance par les supérieurs des performances des employés et l'encadrement en tant que mentors figurent parmi les valeurs traditionnelles que perpétuent la jeune génération.

Les jeunes collègues coréens montrent également des écarts intergénérationnels dans les codes de communication. Même si cela peut parfois mettre mal à l'aise les aînés, les jeunes n'hésitent pas à exprimer des opinions divergentes et maintiennent des contacts visuels prolongés lorsqu'ils parlent à leurs aînés, ce qui contraste avec la norme observée chez les aînés coréens. En ce qui concerne les pratiques de l'entreprise, les jeunes collègues coréens ne souscrivent pas à la perspective de l'ancienne génération selon laquelle le renforcement de l'esprit d'équipe passe par l'accumulation de temps passé ensemble lors des « Hoesik » (회식) en équipe. De plus, le partage d'informations sur la vie personnelle n'est plus considéré comme une condition préalable pour renforcer la cohésion d'équipe parmi les jeunes collègues coréens. Dans le tableau 10.7, les réponses à la question de recherche 3.c sont illustrées sous les colonnes « ce qui persiste » et « ce qui change ».

Malgré les évolutions constatées sur le lieu de travail en Corée, nous avons tenté d'identifier la peur profondément enracinée dans la conscience des Coréens à travers les générations. Les Coréens forment leur identité sociale au sein de ces rôles relationnels influencés par les principes confucianistes. Cette dynamique persiste, où l'importance de la réputation personnelle et de la préservation de l'harmonie sociale demeure primordiale. Les relations sociales et professionnelles reflètent cette préoccupation pour le « Che-myeon » (체면), où les titres de parenté sont utilisés pour renforcer la cohésion et la bienveillance dans les relations sociales et professionnelles. Cette culture relationnelle contribue à atténuer les craintes liées à la réputation et joue un rôle crucial dans la régulation sociale et collective au sein de la société coréenne contemporaine.

Face à l'évolution des relations de travail en Corée et en prenant en considération la crainte profondément enracinée des Coréens, nous avons étudié les stratégies d'adaptation des expatriés français dans ce contexte interculturel et intergénérationnel. En se basant sur les attentes des Coréens envers les expatriés français, nous avons identifié des stratégies d'adaptation des expatriés français au monde du travail coréen. Cela comprend le respect envers la culture locale, manifesté par un intérêt sincère pour la culture locale, tel que l'apprentissage de la langue et

l'intérêt pour la cuisine coréenne.

De plus, les Coréens attendent de cultiver des relations personnelles étroites avec les expatriés français. Cette approche doit se fonder sur une compréhension des valeurs culturelles fondamentales et une appréciation de l'importance des aspects relationnels de la manière de travailler coréenne. Aussi, les expatriés doivent évaluer leur propre intégration en tenant compte des interprétations du personnel local. Alors que des études antérieures sur l'adaptation des expatriés se sont concentrées sur l'évaluation de l'intégration du point de vue des expatriés eux-mêmes, il est important de reconnaître que les perspectives de la population locale, influencées par les normes culturelles locales, peuvent différer. Même au sein d'une même culture, les perspectives peuvent différer. Les différences de valeurs entre les générations compliquent mais enrichissent notre compréhension de la culture. L'adaptation interculturelle implique d'aller au-delà de ses propres normes culturelles et de comprendre celles des autres, ce qui favorise une intégration authentique.

Tableau 10. 7. Écarts intergénérationnels dans les rapports au travail des Coréens

Thèmes	Interprétations des générations seniors	Interprétations des jeunes générations	Ce qui persiste	Ce qui change
Ordre hiérarchique	Les dirigeants coréens estiment qu'ils doivent respecter les instructions de leurs supérieurs, et sont habitués aux attitudes directives de leurs supérieurs.	Les jeunes collègues coréens ne tolèrent plus les ordres coercitifs ni l'obéissance aveugle qui caractérisent un ordre hiérarchique rigide.		Les règles tacites imposées par la hiérarchie ne sont plus considérées comme des normes souhaitables à suivre.
Attentes vis à vis d'un leader	Les dirigeants coréens attendent des supérieurs qu'ils fassent preuve de leadership charismatique, couplé à une affection personnelle envers les collaborateurs basée sur des relations personnelles et des liens plus étroits.	Les jeunes collègues coréens attendent des supérieurs une approche amicale au sein d'une atmosphère plus détendue, basée sur l'intérêt et la reconnaissance des performances de l'individu dans leur vie professionnelle.	La reconnaissance par un supérieur des contributions et des performances de ses subordonnés reste un élément crucial dans la motivation et la satisfaction au travail chez les Coréens. L'attente que les supérieurs jouent le rôle de mentors pour guider les employés sur le lieu de travail persiste.	Les dirigeants coréens accordent de la valeur aux relations personnelles et aux liens étroits qui se forment par le partage d'informations sur leur vie personnelle, tandis que les jeunes collègues préfèrent souvent limiter ce type de partage.

Thèmes	Interprétations des générations seniors	Interprétations des jeunes générations	Ce qui persiste	Ce qui change
Rapports à l'âge	Les dirigeants coréens considèrent que l'âge est un critère crucial dans les rapports sociaux dans le lieu de travail.	Les jeunes collègues partagent le rapport à l'âge avec les dirigeants coréens. Ils cherchent à être guidés par des « Seon-bae » qui sont plus âgés ou plus expérimentés qu'eux pour apprendre les tâches au travail.	Le respect envers les aînés est enraciné dans l'esprit des Coréens. Ils considèrent que l'expérience permet d'acquérir la sagesse et l'expertise. Le rôle de « Seon-bae » au travail est considéré comme essentiel pour apprendre de nouvelles tâches ou s'adapter à un nouvel environnement chez les Coréens.	Le respect envers les aînés est perçu comme une norme à suivre, cependant, l'autorité des supérieurs sur les jeunes n'est plus unilatérale basée sur la hiérarchie comme du passé, mais repose sur le respect mutuel.
Organisation verticale vs horizontale	Les dirigeants coréens pensent qu'il est essentiel de respecter les directives des supérieurs hiérarchiques. La chaîne de commandement s'étend de haut en bas.	Les jeunes collègues coréens souhaitent travailler dans une structure horizontale où les échanges sont libres avec leurs supérieurs sans être attachés à un ordre hiérarchique.		Les jeunes collègues coréens aspirent à une culture plus horizontale. Cependant, cette conception d'horizontalité implique davantage de flexibilité dans les relations avec les supérieurs, plutôt qu'une focalisation sur l'autorité et la responsabilité.
Valeurs du titre du poste	Les dirigeants coréens se sentent mal à l'aise face à l'unification du système d'appellation des titres de poste.	Les jeunes collègues coréens ne se sentent pas à l'aise d'appeler leurs supérieurs coréens par leur prénom, sans mentionner leurs titres. Les jeunes collègues coréens de notre échantillon souhaitent conserver les titres de poste hiérarchique.	La valeur attachée au titre de poste persiste chez les Coréens, car elle symbolise leur réussite sociale et est perçue comme une reconnaissance par les autres.	Les jeunes collègues coréens aspirent à des opportunités de promotion basées sur les performances exceptionnelles plutôt que sur l'ancienneté, considérant les titres comme une récompense pour leurs résultats.
Formalités de politesse	Les dirigeants coréens estiment que transmettre un message directement en	Les jeunes collègues coréens préfèrent un style plus direct dans leurs échanges par		Les jeunes collègues coréens sont moins sensibles à ces formalités,

Thèmes	Interprétations des générations seniors	Interprétations des jeunes générations	Ce qui persiste	Ce qui change
	personne avec une tournure plus douce est considéré comme plus poli et plus respectueux envers les supérieurs et les aînés.	mail, évitant des formulations normées que les seniors ont l'habitude d'utiliser.		privilégiant le fond au-delà de la forme valorisant la praticité et l'efficacité
Expression des opinions envers les supérieurs	Les dirigeants coréens ont tendance à suivre les instructions de leur supérieur en évitant d'exprimer leurs refus directement.	Les jeunes collègues coréens sont plus enclins à remettre en question les consignes de leurs supérieurs, ils utilisent des expressions plus directes pour refléter leurs opinions.		Les jeunes collègues coréens sont plus directs dans la manière dont elle exprime ses opinions à ses supérieurs, en attendant des échanges avec les supérieurs.
Communication non verbale	Les dirigeants coréens peuvent percevoir le contact visuel direct comme impoli et inconfortable.	Les jeunes collègues coréens sont plus à l'aise avec le contact visuel lors de la communication.		Les jeunes collègues coréens considèrent qu'un contact visuel prolongé est comme un signe d'intérêt et de participation à la conversation.
Attentes envers l'autre dans la communication au travail	Les dirigeants coréens désirent partager non seulement des informations liées au travail, mais aussi des informations sur leur vie personnelle lors des communications avec leurs collègues. Passer le temps ensemble hors du travail renforce les liens personnels permettant de favoriser la communication au travail	Les jeunes collègues coréens recherchent des retours constructifs de la part des seniors en tant que mentors lorsqu'ils communiquent avec leurs supérieurs.		Les jeunes collègues coréens ne considèrent pas l'accumulation de temps passé ensemble et le partage d'informations personnelles comme une condition préalable pour favoriser la communication au travail.
Insertion sociale	Les dirigeants coréens mettent en évidence que les relations étroites avec les collègues	Les jeunes collègues coréens veulent maintenir une frontière entre leur vie personnelle	L'intégration sociale dans leur vie professionnelle reste un élément essentiel pour	Les jeunes collègues coréens attendent un intérêt sincère pour leur performance ainsi

Thèmes	Interprétations des générations seniors	Interprétations des jeunes générations	Ce qui persiste	Ce qui change
	ont été davantage consolidées en étant assimilées à des liens familiaux.	et professionnelle mais désirent des échanges d'opinions de qualité au travail.	assurer la satisfaction au travail.	que des retours constructifs et encourageants de la part de leurs supérieurs, sans interférer leur vie personnelle, cela restant dans le cadre professionnel.
L'esprit de Ppalli-Ppalli (빨리빨리)	Les dirigeants coréens privilégient le respect des ordres des supérieurs et valorise leur exécution immédiate.	Les jeunes collègues coréens estiment qu'il est préférable d'accomplir rapidement le travail grâce à la participation active et à la préparation de tous les membres de l'équipe, y compris du supérieur	Les Coréens considèrent la rapidité de l'exécution du travail comme l'un des points forts des Coréens.	Les jeunes collègues coréens estiment que la rapidité dans le travail ne se traduit pas par un fonctionnement mécanique suivant des instructions hiérarchiques. Ce mode de fonctionnement doit être basé sur la préparation et l'anticipation, même de la part des seniors, ce qui permet une utilisation efficace du temps.
Les dîners d'entreprise (Hoe-sik; 회식)	Les dirigeants coréens considèrent que la participation aux dîners d'entreprise était perçue comme une charge obligatoire pour renforcer l'esprit d'équipe.	Les jeunes collègues coréens préfèrent des activités plus diverses et conviviales pour renforcer les liens d'équipe	Partager des moments de convivialité reste une pratique courante chez les Coréens.	Refus croissant des jeunes collègues coréens à participer aux dîners d'entreprise accompagné d'alcool

Quatrième partie : Discussion

Dans cette partie, nous présentons les contributions de notre recherche par rapport aux recherches précédentes portant sur les relations de travail franco-coréennes, ainsi que les recherches existantes concernant l'adaptation des expatriés. Nous examinons également les recommandations pour le monde du travail franco-coréen résultant de nos résultats, en prenant en compte les perspectives de chacun dans les deux cultures.

Nous commençons par les contributions théoriques et méthodologiques (Chapitre 11), puis nous passons aux recommandations et implications pour les expatriés français (Chapitre 12.1) et pour les collègues coréens (Chapitre 12.2). Ensuite, nous abordons les limites de notre thèse (Chapitre 12.3) en proposant des suggestions pour les recherches futures.

Chapitre 11. Contributions théoriques et méthodologiques

Notre thèse a pour but d'apporter un éclairage sur les relations de travail entre expatriés français et collègues coréens. Nous avons identifié les différentes interprétations de la manière de travailler de l'autre, ainsi que les représentations qui prévalent dans le contexte culturel de chaque groupe. En déchiffrant les logiques culturelles des Français et des Coréens, nous pouvons mieux comprendre comment les normes culturelles ancrées dans l'inconscient collectif influencent nos perceptions lors des interactions avec des individus d'autres cultures. Ces normes agissent comme des filtres qui façonnent notre compréhension, nous emprisonnant souvent dans nos propres cadres de référence, ce qui peut conduire à des malentendus culturels. En effet, lors des entretiens, nous avons observé que les Français perçoivent la culture traditionnelle coréenne comme obsolète, appelant l'innovation, tandis que les Coréens ont une vision fantasmagorique de la culture française, souvent comparée à la famille royale. Cette confrontation nous incite à remettre en question la construction et la polarisation des représentations culturelles entre la France et la Corée. Selon Edward Said et son ouvrage « *Orientalism* » (1978), la représentation culturelle de l'Occident sur l'Orient est romanticisée et stéréotypée. Edward Said révèle comment l'Occident appréhende l'Autre en séparant la réalité en catégories distinctes et contradictoires. Les commentaires des directeurs français sur leur contribution à la modernisation des façons de travailler coréennes mettent en lumière les représentations contrastées que les Français ont des modèles occidentaux et orientaux. Dans ce contexte, nous remettons en question les visions stéréotypées reposant sur le paradigme orientaliste et souhaitons discuter de ce sujet dans cette partie. De plus, nous avons tenté d'expliquer le système de référence culturel développé dans le contexte particulier de la Corée pouvant contribuer à déconstruire les représentations culturelles européocentriques. Nous présentons notre contribution au domaine du management interculturel en mettant en avant notre implication dans l'émancipation des préjugés entre les cultures françaises et coréennes, et en décentrant le regard européocentrique sur l'Orient.

Notre étude apporte également une contribution au domaine du management interculturel en offrant de nouvelles perspectives en intégrant la question de la génération au travail dans l'adaptation des expatriés français. Nous avons pris en considération la diversité des attentes entre les générations coréennes pour identifier les différentes interprétations de la manière de travailler de l'autre entre les expatriés français et leurs collègues coréens. Cette diversité complexifie la question de l'adaptation des expatriés au contexte coréen, mais sa prise en compte est nécessaire pour refléter la réalité de l'adaptation. Face au changement culturel, les expatriés français peuvent s'inscrire dans cette transformation sociétale, en adaptant leur management aux attentes de la jeune génération. Il y a un espace d'innovation où les Français peuvent contribuer à réformer les pratiques de l'entreprise afin de répondre aux attentes des jeunes collègues coréens. Cependant, il existe un risque de confondre une modernisation attendue par les jeunes avec un transfert de méthodes occidentales sans percevoir la persistance d'attentes spécifiques liées à des spécificités culturelles coréennes persistantes. Dans cette optique, nous examinons l'apport de notre approche, tout en considérant la contribution des Français aux changements des modes de travail coréens, ainsi que les risques liés à leur interprétation à travers le prisme culturel français.

De plus, nous présentons les contributions méthodologiques de notre étude. En menant des recherches sur le terrain dans le contexte spécifique de la culture coréenne, nous avons rencontré des limites méthodologiques lors de la conduite des entretiens. Cela nous a permis d'identifier l'impact du contexte culturel sur le processus de collecte de données par entretiens, offrant ainsi une nouvelle perspective sur l'influence du contexte culturel dans les méthodologies qualitatives.

11.1. Déconstruire une vision stéréotypés de la Corée

Lors de l'établissement de relations interculturelles, nos perspectives biaisées à l'égard des autres cultures peuvent affecter nos interactions. Selon Edward Said (1978), les représentations occidentales de la culture asiatique sont construites en reposant sur un discours qui établit une distinction ontologique et épistémologique entre ce qu'on appelle l'Orient et l'Occident. L'orientalisme fait référence à un système de représentations encadré par des contraintes discursives, souvent teinté de politique, qui structurent le rapport de domination des sociétés occidentales sur les sociétés orientales (Asshidi, 2015). Ce discours idéologique impose une représentation de l'Occident comme une force surdimensionnée et protéiforme, tandis que

l'Orient est souvent associé à des images de perte, de ruine et de vide (Abdelkéfi, 2009). Il s'agit d'une « identité cumulative et collective » à laquelle nous ne pouvons pas complètement échapper, quelle que soit notre tendance à ignorer nos propres biais ou notre propre époque et contexte historique (Asshidi, 2015).

Dans notre recherche, nous avons identifié des moments révélant, à travers le langage, le comportement et la pensée, une imprégnation inconsciente des perspectives orientalistes ancrées dans le discours des Français et des Coréens. Les collègues coréens projettent parfois des stéréotypes fantasmatiques de l'Occident lorsqu'ils interprètent les comportements des expatriés français, tels que l'image véhiculée par l'homme blanc, de par l'histoire coloniale. D'autre part, nous avons observé que les Français mettent en avant le rôle pionnier des Français dans la modernisation du management coréen, ce qui nous invite à réfléchir à la perception française de la supériorité des modèles occidentaux. En effet, le concept de « représentation » est un système distinct qui permet à l'individu ou à la collectivité de renforcer sa propre identité dans ses interactions avec autrui (Chartier, 1989). La perception française de la culture traditionnelle coréenne révèle qu'elle est influencée par un discours orientaliste générateur de stéréotypes, selon lesquels la culture coréenne traditionnelle est négativement connotée, considérée comme ancienne, arriérée et sous-développée.

Lors des entretiens, les expatriés français considèrent que le principal défi à relever dans le monde du travail coréen est la hiérarchie patriarcale, où l'autorité des supérieurs ne peut être violée. La subordination hiérarchique exige de montrer de la déférence envers ses supérieurs, de se conformer au contrôle exercé par l'autorité supérieure. Or, pour les Français, la hiérarchie est souvent associée à l'idée d'obéissance, ce qui peut compromettre la dignité et l'honneur de l'individu. De plus, pour les Français, le paternalisme évoque des images de modèles dépassés, contrastant avec un management moderne caractérisé par la rationalité, l'objectivité et des institutions efficaces. Cependant, la hiérarchie, telle qu'elle est perçue par les Coréens, prend forme dans leur propre cadre culturel et revêt des connotations culturelles différentes. Face aux perceptions négatives des Français sur la culture coréenne, nous avons tenté de déconstruire ces perceptions qui trouvent ses racines dans le discours orientaliste, tout en décryptant les pratiques et coutumes coréennes formées dans le contexte de la Corée.

D'après les recherches d'Aycan (2006), le paternalisme est profondément enraciné dans la culture dans les régions d'Asie du Pacifique, du Moyen-Orient et d'Amérique latine. Dans un contexte organisationnel, le rôle d'un supérieur est de veiller sur ses subordonnés, de leur

apporter une protection et des conseils, tant sur les plans professionnels que personnels, et en retour, les subordonnés sont censés faire preuve de loyauté et de politesse envers leurs supérieurs. Dans le contexte coréen, le respect envers les supérieurs repose sur les valeurs traditionnelles qui mettent en avant le respect envers les aînés en raison de leur savoir-faire et de leur sagesse. Il ne s'agit pas, comme l'interprètent les Français, d'une obéissance à l'autorité, d'une coercition oppressive ou d'une flatterie envers les supérieurs. En effet, dépasser le paternalisme revient à se libérer d'une forme traditionnelle d'asservissement associée à des manifestations modérées du patriarcat. En outre, le paternalisme des Coréens, une composante intégrante des normes culturelles coréennes dans leur tradition, se différencie de l'autoritarisme, qui vise à établir de manière unilatérale ou par la force une relation de domination verticale à travers des actes autoritaires.

Le discours orientaliste a rapidement acquis une influence significative à la fois en Orient et en Occident, jetant les bases des études postcoloniales. Il caractérisait l'Occident comme rationnel, logique et capable de découvrir les vérités, tandis que l'Orient était dépeint comme une entité passive, un objet d'étude, un objet d'exploration et de gouvernance (Asshidi, 2015). Pour les Européens, l'Orient était considéré comme une plateforme d'essai pour leurs projets, où ils étaient les acteurs principaux et l'Orient était perçu comme des êtres passifs soumis à la domination occidentale. Dans notre étude, nous avons observé des frictions entre les Français et les Coréens dues aux différences de manières de communiquer et de participer aux échanges. Les Français estiment que l'attitude des Coréens participant aux échanges est très passive et devrait être remplacée par une approche occidentale meilleure pour le fonctionnement. En effet, dans les représentations françaises, on considère que penser, exprimer et échanger sont des moyens cruciaux pour parvenir à la vérité et trouver la meilleure solution. Ce concept est enraciné dans la tradition philosophique française, où le débat intellectuel et la libre expression des idées sont valorisés, y compris dans le monde du travail. En revanche, dans le contexte coréen, la manière de communiquer est influencée par les normes culturelles qui accordent une grande valeur à la politesse pour éviter de nuire à la réputation sociale ou le « Che-myeon » (체면) de l'autre, notamment des aînés, ainsi qu'à la modestie, ce qui peut parfois se traduire par le silence. Cependant, les expressions indirectes ou le moment de silence des Coréens sont parfois mal interprétés par les Français comme étant un comportement irrationnel, une tentative d'éviter les responsabilités ou un signe de manque d'intelligence. Cette perspective semble refléter une vision orientaliste qui structurerait la confrontation entre l'Occident et l'Orient, souvent caractérisée par une perception stéréotypée de la culture asiatique dans une hiérarchie des cultures.

En menant une analyse comparative des interprétations des Français et des Coréens dans leurs contextes culturels respectifs, notre recherche contribue à déconstruire la perspective centrée sur l'Occident en identifiant les logiques de pensée propres à chaque univers de sens. Malgré les preuves et les témoignages réfutant clairement les stéréotypes, l'orientalisme semble persister, démontrant ainsi sa résistance au changement et sa tendance à maintenir une vision stable de l'Orient (Asshidi, 2015). De plus, plusieurs pays asiatiques, dont la Corée, ont aussi démontré que des approches alternatives aux logiques occidentales sont à même de nourrir un développement économique plus soutenu qu'en Europe, contestant ainsi la notion de domination inhérente à l'orientalisme. Nos représentations de l'Autre peuvent être à la fois des caricatures et des reflets de notre propre perception. L'atténuation des visions européocentriques et des préjugés envers d'autres cultures peut exiger une remise en question radicale de nos perceptions, qui doit être un processus continu.

11.2. Examiner les défis de l'adaptation des expatriés français en intégrant les perspectives générationnelles

L'originalité de notre approche réside dans le fait qu'elle intègre un axe interculturel pour analyser les défis d'adaptation des expatriés et un axe générationnel pour refléter la dynamique de la culture locale. En effet, les études précédentes sur l'adaptation des expatriés n'ont pas pris en compte les différents groupes présents au sein de l'échantillon local, offrant ainsi une perspective monolithique sur la culture locale. De plus, dans les recherches précédentes sur les différentes générations au travail en Corée (Yongseok Seo, 2013 ; Hyejung Lee et al., 2013 ; Younggon Kim, 2016 ; Jaeheung Park, 2017 ; Jinseon Seol et al., 2020 ; Sumi Ha, 2021 ; Mira Kim, 2021 ; Yeseul Kim, 2023 ; Byeongcheol Lee et al., 2023 ; Seungjo Han, 2023), les chercheurs se sont limités à analyser de manière uniforme les caractéristiques des différentes générations, sans examiner ni approfondir les changements des valeurs sous-jacentes des Coréens. Pour notre part, nous avons analysé des différences d'interprétation entre les générations coréennes concernant la manière de travailler, ainsi que des aspirations en transition entre les générations. Pour ce faire, notre approche est combinatoire afin d'éviter de tomber dans les extrêmes des deux caricatures culturelles. Cela inclut l'idée d'une culture immuable influençant le travail dans chaque pays malgré ses transformations profondes, et celle d'une rupture radicale entre les générations, tout en mettant en lumière les caractéristiques culturelles qu'elles continuent de partager malgré l'évolution de leurs attentes. Ainsi, en nous appuyant sur

ces connaissances, nous avons cherché à analyser l'impact de l'écart des perspectives générationnelles des Coréens sur leur collaboration avec les expatriés français.

Les approches des expatriés français, issus de cultures de travail où l'autonomie et le respect de l'expertise sont appréciés, peuvent correspondre aux attentes de la jeune génération coréenne qui aspire à des environnements de travail plus flexibles et participatifs. Ces expatriés peuvent contribuer à la transformation de la culture d'entreprise en apportant des perspectives nouvelles aux entreprises coréennes et en soutenant des changements alignés avec ces attentes. Nos résultats démontrent que certaines pratiques introduites par les Français sont largement appréciées par les jeunes collègues coréens. Par exemple, pour assouplir la rigidité de la hiérarchie sur le lieu de travail, les Français ont introduit des pratiques telles que la simplification du système de titres et l'utilisation des prénoms dans les filiales françaises, plutôt que des titres pour s'adresser aux personnes sur le lieu de travail. De plus, les directeurs français ont initié des occasions de déjeuner ou de prendre du thé ensemble avec les Coréens, privilégiant cette approche aux traditionnels dîners d'entreprise avec alcool, dans le but de faciliter la communication entre les salariés coréens et les dirigeants français. Cette initiative française a été bien accueillie par les jeunes collègues coréens, qui aspirent à progresser dans leur carrière en bénéficiant d'opportunités reposant sur leurs compétences plutôt que sur leur âge ou leur ancienneté, contrairement à l'ancienne génération qui a souvent du mal à s'adapter à ces changements culturels et organisationnels introduits par les Français.

Face aux mutations qui transforment le monde du travail coréen, nous nous interrogeons sur le modèle de management moderne que les Français cherchent à instaurer, tout en explorant ses implications. La modernité se définit comme ce qui est contemporain et se distingue de l'ancien par son engagement à intégrer des idées, des technologies et des pratiques nouvelles qui marquent un progrès par rapport aux méthodes ou concepts plus anciens. En effet, de nombreuses entreprises choisissent d'appliquer ce qui est généralement considéré comme de « meilleures pratiques » universelles pour élaborer leurs pratiques de gestion, indépendamment des circonstances locales. Cependant, nous nous interrogeons sur la nécessité d'une modernisation qui abandonnerait la culture locale au profit des valeurs occidentales. D'Iribarne (2003) souligne l'importance de transférer des pratiques de gestion d'un pays à l'autre en les contextualisant pour se conformer aux exigences locales. L'équation subtile entre modernité et tradition demeure une question importante pour la mise en œuvre de nouvelles pratiques modernisées.

Les recherches françaises de Silva, F. et Strohl, H. (2016) estiment que le modèle de gestion moderne a été structuré en séparant le monde du travail de celui des loisirs, le rôle professionnel de celui de la famille, la production de la reproduction, ainsi que le salarié du directeur. Pour promouvoir le modèle de gestion postmoderne, ces recherches soulignent l'importance d'une approche intégrant les sentiments, les émotions et les croyances individuelles, favorisant ainsi une intégration plus holistique entre le travail et la vie personnelle. De plus, pour les jeunes salariés en quête de sens au travail, les managers devraient adopter le rôle de guides plutôt que de leaders, favorisant la coopération plutôt que la compétition. Ils soulignent l'importance que toutes les relations soient mutuellement bénéfiques. Pour les jeunes collègues coréens qui aspirent à être reconnus pour leur contribution dans une relation horizontale, un leader agissant en tant que guide, tel que promu par les Français, pourrait répondre à leurs attentes. Cependant, le rôle du leader mis en avant dans les recherches de Silva, F. et Strohl, H. (2016) repose sur des valeurs telles que le respect du savoir-faire individuel et la crainte de l'obéissance, profondément enracinées dans les représentations culturelles françaises. Ce rôle ne correspond pas nécessairement à celui du leader traditionnel établi dans le modèle de gestion patriarcal coréen. Les normes culturelles sous-jacentes ne possèdent pas forcément la même signification implicite dans la définition modernisée du rôle de leader. Nos résultats démontrent que les jeunes collègues coréens recherchent un leader qui valorise leurs compétences, favorise l'égalité des chances et privilégie une collaboration horizontale, mais, nous avons identifié différentes nuances et subtilités dans leurs aspirations, ce qui reflète une variation contextuelle culturelle.

Dans les représentations françaises du management moderne, la modernité introduit une rupture dans les liens familiaux traditionnels. En revanche, en Corée, il n'y a pas de rejet marqué des relations personnelles entre les employés et leurs supérieurs ; l'intérêt pour le bien-être des employés de la part des supérieurs persiste dans l'esprit des Coréens. La déférence envers l'âge ou les supérieurs demeure une valeur importante en Corée. La reconnaissance des supérieurs envers les jeunes collègues coréens est toujours valorisée, les jeunes attendant d'être guidés par leurs aînés comme mentors pour aller dans la bonne direction. Les expatriés peuvent contribuer efficacement au renforcement d'un management contemporain et modernisé par rapport à l'autoritarisme, mais les connotations culturelles des pratiques de modernisation apportées par les Français ne sont pas toujours partagées par les jeunes collègues coréens. Les Français continuent de voir les choses à travers leur propre prisme, et la vision persistante des modèles occidentaux comme universels et modernes peut être considérée comme fondée sur la pensée orientaliste. En considérant le contexte culturel des modèles de gestion utilisés dans les pays

non européens, souvent perçus comme inadéquats en Europe, nous pouvons explorer ce qui manque dans une perspective eurocentrique.

11.3. Identifier les limites de la méthodologie qualitative dans le contexte coréen

Notre recherche a adopté une méthodologie qualitative, recueillant des données à travers des entretiens. En menant des recherches sur le terrain dans le contexte spécifique de la culture coréenne, nous avons rencontré des contraintes méthodologiques, à travers lesquelles nous offrons une nouvelle perspective sur la méthodologie qualitative. Dans les recherches qualitatives, le profil multiculturel d'un chercheur peut présenter à la fois des opportunités et des défis lors de la collecte de données sur le terrain (Zhang et Guttormsen, 2016). En tant que chercheuse coréenne, notre étude sur le terrain a été menée en deux langues, celle qui était la plus confortable pour les interviewés. Nous avons pu échanger en coréen avec les Coréens et en français avec les Français. Cette approche bilingue nous a permis d'identifier des implications concernant l'impact du contexte culturel sur les entretiens qualitatifs.

En effet, les différentes cultures présentent une diversité de modes de communication qui sont façonnés par les normes culturelles partagées au sein de la communauté. Selon la théorie de Hall (1976), certaines cultures favorisent une communication directe, tandis que d'autres préfèrent une communication plus implicite. Lors de nos entretiens avec des Français et des Coréens, nous avons constaté l'importance des codes culturels dans la manière dont les interlocuteurs se comportaient lors des entretiens. Contrairement aux Français, qui partageaient activement leurs expériences et exprimaient ouvertement leurs opinions, les Coréens avaient tendance à utiliser des expressions indirectes pour communiquer leurs points de vue lors des entretiens. Pour saisir pleinement ces subtilités et les expériences des Coréens, nous avons développé une approche différente pour mener nos entretiens avec les deux cibles.

En Corée, la communication est fortement influencée par le contexte relationnel au sein de la structure hiérarchique des relations sociales, à la différence de ce qui est observé en Occident. Lors des entretiens, il s'est avéré difficile d'obtenir l'opinion des Coréens sur des sujets sensibles susceptibles d'affecter la réputation sociale (Che-myeon, 체면) de leurs supérieurs. Ils craignaient que leurs commentaires négatifs n'impactent la réputation de leur supérieur et redoutaient les conflits ou les embarras qui pourraient en découler. Il a donc été essentiel de

comprendre les messages implicites au-delà des mots, en tenant compte des signaux non verbaux. Les nuances de la parole, telles que le ton, l'intonation et les pauses, peuvent modifier le sens d'une phrase. Nous avons utilisé différentes stratégies, comme reformuler des phrases plusieurs fois et poser à nouveau des questions au fil du temps, ou tenter de déchiffrer le ton de la voix, le regard, l'intonation et d'autres éléments non verbaux. De plus, pour renforcer la confiance dans la relation, nous avons activement fait preuve d'empathie et offert une écoute active pour ce que disaient les personnes interrogées, envoyant des signaux d'écoute tels que hocher la tête.

Les méthodes de recherche qualitative telles qu'elles sont pratiquées en sciences de gestion en Occident reposent généralement sur le langage verbal, les récits et les citations des personnes interrogées. Toutefois, les défis que nous avons rencontrés lors des entretiens avec des Coréens mettent en lumière le fait qu'une telle méthode ne peut pas être appliquée à des cultures ayant des codes de communication implicites et silencieux. Décoder leur message nécessite donc une sensibilité accrue à ces nuances non verbales et une adaptation des méthodes de recherche pour mieux saisir la richesse des expériences des participants coréens en tenant compte des normes et références culturelles sous-jacentes. Notre apport méthodologique consiste donc à interroger l'universalité des méthodes fondées sur les entretiens et à mettre en avant l'importance d'une sensibilité accrue aux nuances non verbales de la communication, à travers le cas des entretiens avec les Coréens de notre recherche.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons mis en lumière les contributions de notre recherche qui apportent une nouvelle perspective dans le champ du management interculturel. Nous repensons les interprétations biaisées influençant les dynamiques interculturelles, avec des représentations occidentales de la culture asiatique souvent ancrées dans un discours orientaliste qui perpétue des stéréotypes et des hiérarchies culturelles. Aussi, les perceptions des Français sur le management moderne ne sont pas toujours partagées par les jeunes collègues coréens, eux-mêmes étant ancrés dans certaines valeurs persistantes à travers les générations, tels le rôle de leader comme mentor et le respect envers les aînés. Cependant les jeunes collègues coréens expriment souvent un regret face à un management français qui ne se comporte pas comme un guide, ou ne s'intéressant pas à leurs préoccupations, sans aller toutefois s'immiscer dans leur vie personnelle. Cette dynamique montre qu'il ne s'agit pas de se soumettre à la tradition mais plutôt à une aspiration à dépasser l'autoritarisme, tout en restant à l'aise avec le respect des aînés et leur rôle de guide.

Au niveau méthodologique, notre contribution propose une nouvelle approche pour la collecte et le décryptage des données qualitatives. En effet, les méthodes de recherche qualitative reconnues en sciences de gestion reposent largement sur le langage verbal. Or, nous avons souligné l'importance du décryptage des signaux non verbaux, notamment dans le contexte coréen qui ne sont pas habitués à explicitement montrer leurs idées sur l'autre afin d'utiliser une approche culturellement adaptée. Notre stratégie a consisté à la reformulation des phrases ainsi qu'à poser des questions répétées afin de saisir ces nuances. Cette démarche met en lumière l'influence des codes de communication sur la collecte des données lors des entretiens, tout en soulignant l'importance de prendre en considération le contexte culturel des participants à la recherche qualitative.

Chapitre 12. Recommandations managériales pour le monde du travail franco-coréen

Dans ce chapitre, nous présentons les recommandations managériales découlant de nos résultats pour les expatriés français (12.1) ainsi que pour les collègues coréens (12.2). Ces recommandations incluent des mesures pour faciliter l'adaptation des expatriés français ainsi que la gestion des équipes coréennes dans les filiales françaises. De plus, des recommandations sont fournies aux Coréens sur la manière de travailler avec des expatriés français au sein d'une filiale française en Corée. Enfin, nous présentons les limites de notre recherche ainsi que des suggestions d'orientations pour des recherches futures (12.3).

Notre objectif dans cette partie n'est pas de fournir des conseils généraux tels que recommander une formation interculturelle pour améliorer la coopération entre expatriés et collègues locaux. Au lieu de cela, nous nous appuyons sur ce que chacun attend de l'autre, résultant de l'analyse des entretiens, pour formuler des recommandations spécifiques dans le contexte franco-coréen. Nous proposons d'abord des recommandations aux expatriés français, synthétisant les attentes et les souhaits des collègues locaux à leur égard. En effet, certains aspects culturels évoqués comme des critères d'intégration des expatriés, tels que l'établissement de relations étroites ou l'intérêt pour la culture locale, peuvent être inclus dans les recommandations pour les expatriés. En plus de ces facteurs, nous abordons les attentes des salariés locaux vis-à-vis des expatriés issus des entretiens, ce qui peut faciliter leur intégration. Ensuite, nous offrons des conseils aux salariés locaux pour favoriser leur compréhension des références culturelles françaises, ainsi que les attitudes à adopter, pour combler les lacunes dans les perceptions entre les deux parties, issues de notre analyse.

12.1. Recommandations pour les Français

Les expatriés sont dépêchés afin de soutenir les activités des filiales, et ils jouent un rôle de supervision dans la gestion de ces dernières (Grillat, 2011). En règle générale, les facteurs analysant le succès ou l'échec de l'expatriation se font du point de vue des individus et des

organisations. D'un point de vue individuel, l'expatrié est évalué en fonction de ses performances professionnelles, de son développement de compétences et de sa satisfaction au travail. Du point de vue de l'organisation, les principaux critères de réussite sont les performances professionnelles de l'expatrié et la réalisation des objectifs fixes (Barabel et Meier, 2018). En effet, dans les recherches existantes, les avis des employés locaux n'ont pas été pris en considération pour évaluer la réussite de l'expatriation. De nombreuses études se sont penchées sur le retour des expatriés dans leur pays d'origine, peu d'attention a été accordée aux difficultés rencontrées par les employés locaux suite au remplacement des expatriés dans la filiale. Pourtant, pour une croissance durable et le développement à long terme des opérations des filiales, les attentes et les préoccupations des salariés locaux doivent être prises en compte en les interprétant dans le contexte coréen. Il est également important de rappeler que les pratiques d'entreprise modernes que les Français cherchent à introduire au sein de la filiale comportent des risques qui ne sont pas nécessairement partagés par leurs collègues coréens. La vision universelle du management moderne que les Français estiment innovante peut avoir des connotations différentes selon le contexte culturel local. Dans cette optique, nous examinons les rôles que les Coréens attendent des expatriés, tels qu'ils émergent à plusieurs reprises des entretiens menés auprès des collègues coréens, afin de fournir des recommandations aux expatriés français, tout en tenant compte du contexte culturel coréen.

A) Assumer le rôle de leader en tenant compte des références culturelles coréennes

Lors des entretiens, de nombreux salariés coréens ont exprimé que leur motivation pour rejoindre la filiale française était liée à leur désir d'explorer diverses opportunités au sein d'une entreprise mondiale. Selon leurs témoignages, ils espéraient travailler pour une entreprise mondiale qui leur permettrait d'acquérir une expérience élargie à l'échelle mondiale. De plus, ils ont apprécié le rôle du directeur français en tant que médiateur entre la filiale et le siège, celui-ci transmettant la vision stratégique globale du groupe à la filiale, tout en facilitant la communication entre la filiale et le siège social.

« Récemment, dans le cadre de la promotion du projet appelé Ambition 2025, une orientation stratégique du groupe a été présentée. Tous les employés coréens dans les agences en Corée ont pu y participer en ligne et s'imprégner de cette vision. Les directeurs français et le CFO ont expliqué directement aux salariés coréens la stratégie du groupe en ligne. C'était exceptionnel de pouvoir poser des questions directement au directeur français. » (CA1, C7, manager coréen)

En agissant comme un pont entre le siège et la filiale, les expatriés français contribuent à la coordination stratégique entre les deux entités. Une pratique française hautement valorisée par les collègues coréens est l'établissement d'un canal de communication direct entre les directeurs français et les salariés locaux. En revanche, les collègues coréens ont exprimé leurs regrets envers les dirigeants qui ne s'efforçaient pas de partager la vision globale avec les employés locaux et ne cultivaient pas de sentiment d'appartenance au groupe.

« À mon avis, la filiale française en Corée ressemble beaucoup à une île isolée. Je crois que cette entité devrait davantage interagir avec le monde extérieur et aspirer à évoluer. Malheureusement, le directeur français ne connaît même pas les noms des employés coréens et semble peu informé de nos activités. Je suis convaincue que notre groupe a des atouts remarquables, porteur de valeurs inspirantes. Lorsque j'étais au siège, j'ai beaucoup appris, mais ici, dans la filiale coréenne, les employés ne sont pas au courant des points forts de notre entreprise. C'est triste d'avoir l'impression que la filiale n'est qu'un endroit pour faire de l'argent. » (GA5, G2, directrice coréenne)

Selon les propos de la directrice coréenne, les employés coréens ont rencontré plusieurs conflits en raison du manque de médiateurs lors de leur collaboration avec l'agence locale de l'entreprise située dans le sud de la France. De plus, elle exprimait une grande frustration face au refus du directeur français de la filiale de s'impliquer dans des activités externes, des dons et des campagnes visant à promouvoir l'image positive de marque de l'entreprise. Ces observations soulignent que les salariés coréens attendent des expatriés français qu'ils soient les porte-parole de la vision globale de l'entreprise et qu'ils jouent un rôle central dans la promotion de changements innovants, sans remettre en question la relation siège-filiale.

Par ailleurs, une autre attente des Coréens à l'égard des Français révèle également une spécificité culturelle. Interrogés sur leurs attentes envers les Français, de nombreux Coréens ont exprimé l'espoir que ces derniers adoptent une perspective à long terme pour le développement de la filiale, plutôt que de se focaliser uniquement sur les performances à court terme.

« Habituellement, lorsque les expatriés arrivent en Corée, ils y travaillent pendant 3 à 4 ans. En conséquence, j'ai observé que certains directeurs de filiale cherchent à obtenir des résultats à court terme plutôt qu'à élaborer un plan à long terme.

Actuellement, notre patron français adopte une perspective à très long terme. Ce type d'expatrié de filiale est très rare, car il est souvent plus important pour les expatriés de se concentrer sur leur propre performance. Je pense que ce sont les limites des filiales françaises en Corée dans leur capacité à se développer à long terme sans accumuler de ressources. » (JA8, J2, directrice coréenne)

« Les expatriés sont en fait en mesure de bien gérer leurs filiales uniquement pendant 3 ans, pendant leur séjour en Corée. Ils ont seulement besoin que l'entreprise n'ait aucun problème pendant leur durée d'expatriation. Il doit être possible d'obtenir divers résultats dans une perspective à long terme. » (FA4, F3, directeur coréen)

La gestion de la filiale avec une vision à long terme présente des avantages, notamment un socle de compétitivité, stimulant le développement de l'entreprise, ainsi que la solidarité des employés, en encourageant une dynamique positive de l'entreprise (Huet, 2015). Cet épineux problème est en effet lié à plusieurs aspects de la gestion du siège, tels que la stratégie de localisation, la relation entre le siège et la filiale, les systèmes d'évaluation, etc. Pour l'entreprise, évaluer les performances des expatriés peut s'avérer complexe, et souvent axé sur les performances à court terme, car il est parfois difficile de quantifier leur impact à long terme sur la croissance et la réussite de la filiale, surtout lorsqu'ils opèrent dans des contextes culturels et commerciaux différents. En outre, les choix stratégiques à l'international du siège social peuvent influencer le rôle et l'autorité de l'expatrié dans la gestion de la filiale, ce qui peut également avoir un impact sur l'approche adoptée par l'expatrié.

Malgré ces défis, ce qui définit l'approche des expatriés, perçus comme des leaders souhaitables par les salariés locaux, est leur capacité à élaborer des stratégies à long terme qui peuvent renforcer le potentiel global de l'organisation. Adopter une vision à long terme pour la gestion d'une filiale peut être un principe recommandé universellement pour les expatriés dans le monde entier. Cependant, ce qui distingue les approches des directeurs français, plus appréciés par leurs collègues coréens, c'est leur engagement personnel envers leurs collaborateurs, notamment l'attention portée au développement de leur carrière à long terme à travers des entretiens personnels. Cette approche repose sur des relations de proximité créatrices de solidarité au sein de l'équipe, ce qui n'est pas forcément une pratique courante pour les Français.

Dans le contexte coréen, ce niveau d'engagement personnel exigé des directeurs revêt en effet une connotation d'un modèle patriarcal du leader, décrit comme un « Kunja » (군자, 君子) qui guide ses subordonnés avec charisme dans la bonne direction et les traite avec bienveillance, tel un parent sage. Cela contraste avec les représentations culturelles françaises, où le leader agit comme un chef d'orchestre, s'attendant à ce que chacun participe et démontre son expertise individuelle à travers l'échange et la discussion. Toutefois, dans nos résultats, l'attention que portent les directeurs français renforce l'engagement des salariés locaux, favorisant ainsi l'unité au sein de l'équipe, ce qui établit les bases d'une croissance à long terme. Le développement de la stratégie à long terme d'une filiale, tel qu'attendu par ses collègues coréens, ne se limite pas au développement d'éléments fonctionnels, mais dépend également de la construction des fondations d'une croissance collective à travers un sentiment de solidarité incarné par le « Uri » (우리), renforcé par le dévouement des expatriés.

« Les dirigeants doivent présenter une vision aux employés coréens leur permettant de développer leurs talents en tant que futurs leaders. Les leaders ne gèrent pas seulement les employés, ils doivent également développer les compétences des membres de l'organisation pour renforcer la compétitivité de l'entreprise. » (EA3, E9, manager coréen)

Les attentes des Coréens envers les Français concernant les rôles de leader offrent une perspective différente de celle perçue à travers le prisme français. Les Coréens attendent des expatriés français qu'ils servent de pont pour partager et communiquer la vision de l'entreprise avec le siège et pour élaborer des stratégies à long terme, tout en espérant que les valeurs centrales du leadership reposent sur le dévouement envers l'équipe locale en vue d'un développement prospère et durable, avec des résultats visibles sur le long terme. Cette approche repose sur la solidarité ainsi que sur la relation étroite accordée à l'individu. Ces divergences de perspective sont façonnées par les traditions et les normes culturelles spécifiques à la Corée, ce qui doit être pris en considération par les dirigeants français afin d'améliorer leur propre efficacité dans leur rôle de leader tout en contribuant au succès de l'entreprise en Corée.

B) Reconstruire le modèle de management moderne dans le cadre des références culturelles coréennes

Les entreprises sont contraintes de se transformer face aux changements environnementaux afin de maintenir leur compétitivité et leur agilité (Frimousse et Peretti, 2023). La modernisation des pratiques est une démarche complexe qui implique tout, depuis le développement des infrastructures, comme le développement de nouveaux logiciels, jusqu'à l'évolution des valeurs au sein de l'entreprise, accompagnée de l'engagement des employés. Dans les filiales françaises en Corée, les expatriés français qui souhaitent contribuer à la modernisation des modes de travail coréens ont introduit de nouvelles pratiques visant à changer les coutumes et les esprits des salariés coréens. Certaines initiatives lancées par les Français peuvent répondre aux attentes de la jeune génération coréenne. Cependant, il existe des risques de distorsion qui peuvent résulter des différences de représentations culturelles, comme abordé dans la partie précédente de discussion.

La transformation du monde du travail coréen, induite par l'évolution des valeurs intergénérationnelles, trouve écho dans les références culturelles des Français. Comme nous l'avons montré dans nos résultats, les jeunes collègues coréens ont remis en question la rigidité de la hiérarchie et refusent de suivre aveuglément les directives de leurs supérieurs. Ainsi, lorsqu'ils ne valident pas les directives des supérieurs, les jeunes collègues coréens sont plus directs dans l'expression de leur désaccord à leurs supérieurs, tandis que les dirigeants de l'ancienne génération ont tendance à éviter d'exprimer directement leur désaccord. Les Français, qui valorisent un échange d'opinions plus actif, le respect des expertises individuelles, la participation et la discussion pour parvenir à de meilleures décisions, sont donc bien accueillis par les jeunes collègues coréens. Ceux-ci aspirent à travailler dans des relations plus horizontales où la promotion se base sur leurs compétences individuelles.

Cependant, malgré ce contexte de transition, certaines valeurs traditionnelles persistent et sont profondément enracinées dans la culture coréenne. En nous appuyant sur l'approche culturelle de D'Iribarne, nous avons tenté d'identifier la crainte fondamentale au cœur de l'univers de sens coréen qui définit la bonne manière de travailler et de vivre ensemble. Les Coréens éprouvent une peur profondément ancrée quant à la préservation d'une bonne réputation dans leurs relations personnelles et professionnelles, en accomplissant leur rôle attribué influencé par les principes confucianistes. Ainsi, les expatriés français doivent être attentifs aux aspects relationnels qui sont un axe important d'interaction avec les Coréens, tout en étant vigilants vis-à-vis des questions de hiérarchie reposant sur l'ancienneté et l'âge lesquelles sont établies dans l'ordre social traditionnel où les relations se développent.

Comprendre les valeurs et l'esprit persistant des Coréens, qui sont au cœur de leurs représentations culturelles, met en garde contre l'adoption hâtive de modèles universels que nous considérons comme idéaux, mais qui pourraient négliger ces nuances culturelles et historiques importantes. Pour reconstruire un modèle de management moderne intégrant les références culturelles coréennes, les Français ne doivent pas considérer les aspects relationnels des Coréens comme des obstacles au bon fonctionnement de l'entreprise moderne dans leur propre cadre, ni comme des éléments susceptibles de conduire à la corruption au sein de l'organisation.

12.2. Recommandations pour les collègues coréens

Notre analyse s'est principalement axée sur la perspective coréenne pour comprendre l'évolution du modèle coréen et élaborer des stratégies pour les expatriés. Pourtant, nos entretiens ont également révélé des limites de l'approche coréenne qui pourraient être améliorées pour favoriser la collaboration avec les Français et l'intégration au sein de l'équipe franco-coréenne. Nous proposons donc aux collègues coréens des recommandations sur la manière dont ils peuvent favoriser les relations franco-coréennes, ainsi que promouvoir la cohésion d'équipe dans un environnement interculturel et intergénérationnel.

A) Élaborer une vision interculturelle au-delà de nos propres prismes

Travailler en milieu interculturel nécessite une compréhension des différences culturelles parmi les collaborateurs issus de divers horizons culturels. Dans une relation de travail franco-coréenne, le manque de compréhension des normes culturelles de l'autre entraîne des malentendus sur les comportements de chacun. Lors des entretiens, nous avons parfois observé que les Coréens ont du mal à interpréter les comportements des Français, étant enfermés dans leurs propres points de vue, ce qui peut créer des tensions et des frictions.

« J'avais le sentiment que les Français nous méprisaient beaucoup dans le passé... mais aujourd'hui, même s'ils ne montrent pas ouvertement un manque de respect envers les Coréens, on peut percevoir leur perception négative de la Corée à travers certains indices dans leurs propos. » (EA3, E7, manager coréenne)

« Dans le passé, je pensais que les Français avaient une attitude colonialiste envers les Coréens. Cependant, depuis l'arrivée du nouveau directeur français, lors de nos échanges, j'ai ressenti que lui, nous considérait comme des collègues, ce qui a contribué à renforcer l'estime de soi des employés. » (CA1, C5, directrice coréenne)

Certains collègues coréens ont interprété le comportement des Français, notant qu'ils manifestent une grande fierté pour leur culture et qu'ils se perçoivent comme supérieurs. Cela donnait aux Coréens l'impression qu'ils n'étaient pas respectés par les Français. Cependant, nous nous questionnons sur les critères employés par les collègues coréens pour évaluer les situations, et sur la possibilité que ces évaluations soient influencées par des préjugés et des stéréotypes persistants à l'égard des Français. Selon Edward Said (1981), qui a conceptualisé l'orientalisme comme un mécanisme par lequel l'Occident domine l'Orient, la pensée dichotomique fondée sur le discours colonial a imposé de nombreuses limites à la formation de l'identité de la société asiatique.

Lors d'un entretien, une manager coréenne a par exemple décrit son directeur français comme ayant un statut semblable à celui de la famille royale, illustrant ainsi ses représentations idéalisées des Français et reflétant un fantasme sur la culture occidentale. Ces préconceptions sur les Français révèlent sa vision hiérarchique des relations entre l'Asie et l'Occident, où une certaine supériorité est attribuée à ce dernier. De plus, des entretiens avec des salariés de filiales ayant fusionné avec des entreprises françaises ont également révélé des situations où ces derniers qualifiaient les Français d'occupants. Cette perception indique que les représentations des Coréens vis-à-vis des Français, vues à travers le prisme colonial qui distingue entre gouvernés et gouvernants, continuent de façonner leur perception.

Dans les recommandations adressées aux Français, nous avons mis en avant l'importance de saisir les fondements culturels qui influencent leur comportement, afin de prévenir toute distorsion. De même, pour les Coréens, en examinant nos propres références culturelles et en comprenant les comportements qui relèvent de notre conscience, nous sommes en mesure de décoder les messages des autres et de percevoir le monde tel qu'il est. Par exemple, le terme « vie sociale » en coréen est largement utilisé par les Coréens pour désigner la vie professionnelle, alors qu'il n'existe pas de terme correspondant à ce concept en français. Cela indique qu'il y a une implication implicite du début d'un rôle en tant que membre de la société, ainsi qu'une conscience chez les Coréens selon laquelle la vie professionnelle est cruciale pour la formation d'une identité sociale, le tout enraciné dans un cadre culturel spécifique de la culture coréenne.

Les collègues coréens doivent comprendre les normes culturelles françaises, telles que le respect de l'expertise individuelle et de l'autonomie, des valeurs appréciées par les Français, ainsi que le souci de l'obéissance qui influence leur comportement. De plus, il serait trop déterministe et simpliste d'associer les attitudes françaises à des connotations telles que l'arrogance, le mépris et la domination, tout en rejetant les stéréotypes orientalistes qui simplifient et divisent les relations en termes de supériorité et d'infériorité. Pour faciliter l'intégration des expatriés français, il est essentiel que les salariés coréens s'engagent réciproquement à comprendre la logique culturelle des Français et soient ouverts aux ajustements qui peuvent résulter de leurs interactions interculturelles.

B) Lancer un système de binômes pour combler les lacunes entre les générations

L'approche interculturelle peut être étendue aux interactions entre les différentes générations coréennes. Au fil du temps, les valeurs culturelles évoluent, entraînant des divergences entre les aînés et les jeunes générations. Pour saisir les différentes approches adoptées par ces groupes en Corée, il est crucial d'adopter une perspective ouverte et de chercher à comprendre leurs aspirations ainsi que les valeurs sous-jacentes à leurs comportements. Notre analyse des évolutions des rapports au travail chez les Coréens révèle que le changement de valeurs ne peut être défini de manière monolithique. Il évolue au fur et à mesure que diverses valeurs culturelles, intrinsèques à l'esprit coréen, se combinent avec les aspirations des jeunes de manière complexe. Afin d'appréhender la transformation des valeurs sur le lieu de travail coréen, il est important d'examiner de près et de comprendre les valeurs changeantes et immuables, tout en tenant compte des évolutions culturelles.

De plus, lancer un système de binômes entre les seniors et les jeunes collègues coréens peut être une initiative pour favoriser l'échange intergénérationnel et le partage des connaissances au sein de l'entreprise. Cela permettrait aux employés plus expérimentés de transmettre leur savoir-faire et leur expertise aux membres plus jeunes de l'équipe, tout en offrant aux jeunes collègues coréens l'occasion d'apporter de nouvelles idées et perspectives créatives. En effet, dans le contexte coréen, bien que les valeurs soient en mutation, l'idée selon laquelle les aînés guident les plus jeunes, en tant que Seon-bae (선배), qui se traduit par des mentors, reste profondément ancrée dans l'esprit des Coréens. Par exemple, une filiale française a mis en place un système de binôme intergénérationnel. La directrice coréenne a affirmé que l'implémentation du système intergénérationnel binôme s'est révélée très efficace pour encourager la collaboration entre les

générations. Selon ses propos, ce système peut également faciliter la communication avec les expatriés français, notamment pour les seniors qui ne possèdent pas de compétences linguistiques en anglais. Dans ce cadre, les jeunes collègues coréens assument le rôle d'interprètes pour les dirigeants coréens, tandis que ces derniers partagent leurs connaissances et leur expertise commerciale, aidant ainsi à combler les lacunes des juniors.

« La plupart des jeunes employés coréens ont des expériences d'études à l'étranger, donc ils ont moins de difficultés linguistiques. Cependant, les cadres moyens dans la quarantaine et la cinquantaine rencontrent beaucoup de difficultés. Cette génération est souvent convaincue qu'elle est l'expert incontesté dans son domaine, mais étant donné qu'elle a rarement recours à l'anglais, elle ne peut pas toujours démontrer pleinement ses compétences en raison de son manque de maîtrise de cette langue. Pour surmonter ce problème, j'ai mis en place une collaboration entre de jeunes employés juniors, parlant bien anglais, et des cadres intermédiaires possédant d'excellentes compétences professionnelles. Cela leur a permis de s'entraider mutuellement... Lorsqu'il est nécessaire de rendre compte du travail, un membre junior de l'équipe fait l'interprétation et présente les résultats. Cette approche a eu un effet très positif : les jeunes employés peuvent développer leurs compétences professionnelles de manière indirecte, tandis que le chef d'équipe peut mettre en valeur ses performances, créant ainsi un effet de synergie. » (JA8, J2, directrice coréenne)

Les évolutions constantes dans les modes de travail et les attentes des nouvelles générations constituent un défi majeur pour la gestion des ressources humaines. Cette transformation affecte à la fois l'adaptation des expatriés français et celle des dirigeants coréens de l'ancienne génération dans les filiales françaises en Corée. Comprendre le fossé entre les générations permet aux expatriés français de mieux appréhender les normes culturelles actuelles sur le lieu de travail coréen. De même, cela est essentiel pour créer une synergie au sein du groupe coréen dans la filiale française en Corée. Pour comprendre les écarts générationnels en milieu de travail, il est important d'éviter de simplifier à l'excès et de diviser les générations dans des cadres trop rigides. Cela nécessite de remettre en question les valeurs qui persistent malgré les changements, afin de comprendre pleinement les dynamiques intergénérationnelles.

12.3. Limites et suggestions pour les recherches futures

Notre recherche offre des contributions en analysant les croisements des perceptions entre Coréens et Français dans une perspective interculturelle, en prenant en considération les changements intergénérationnels pour refléter l'évolution de la culture managériale en Corée. Cependant, notre approche présente des limites qui pourraient guider les recherches futures dans ce domaine.

A) Limites des approches méthodologiques

Notre analyse des perceptions croisées entre les Français et les Coréens n'a pas été longitudinale. Les données ont été collectées à un moment donné plutôt que sur une période étendue. D'après les recherches de Goiseau (2020), l'ajustement des expatriés est un processus de construction de sens culturel. Les négociations de cadres et les réactions peuvent évoluer au fil du temps pendant l'expérience d'expatriation. Ainsi, les perceptions des expatriés français sur les rapports au travail des Coréens, recueillies à un moment donné, peuvent évoluer au fil de leur processus d'adaptation. Par exemple, au début de leur adaptation, de nombreux expatriés peuvent interpréter de manière négative certaines pratiques inhabituelles du pays d'accueil. Toutefois, au fil du temps et à travers de nombreuses interactions avec les salariés locaux, ainsi qu'une meilleure compréhension progressive de la culture locale, leur perception peut évoluer. En particulier, comme l'a mentionné un employé coréen lors d'une interview, après avoir établi des relations personnelles étroites basées sur la notion de Jeong (정) avec des collègues coréens, certains expatriés ont été profondément émus au point de verser des larmes lors de leur départ de la Corée pour retourner dans leur pays d'origine.

De même, de nombreuses études portant sur les générations mettent en évidence la diversité des facteurs pouvant influencer les changements dans les valeurs générationnelles au fil du temps, lesquels ne peuvent être pleinement saisis que par des études longitudinales pouvant compléter notre compréhension des changements de perception des acteurs. Les recherches futures explorent les interprétations des Coréens et des Français, ainsi que les écarts générationnels au travail au fil du temps, contribuant ainsi à une compréhension plus dynamique des interactions culturelles en constante évolution.

B) Limites de l'échantillon de recherche

Les résultats de thèse sont influencés par le contexte spécifique dans lequel notre recherche a été menée (Krief et al., 2013). Pour examiner les perspectives croisées interculturelles et intergénérationnelles, nous avons constitué notre échantillon en interrogeant des expatriés français et leurs collègues coréens, issus de différentes générations. En effet, la principale difficulté rencontrée lors de la recherche sur le terrain a été d'obtenir des opportunités d'entretien. Nous avons fait face à de nombreux refus, ce qui a rendu difficile l'élargissement de l'échantillon de différentes générations au sein d'une même entreprise. Ainsi, la plupart des expatriés français que nous avons pu interroger appartiennent à une génération plus âgée et occupent des postes de direction au sein des filiales. Nous n'avons donc pas réussi à constituer des échantillons comprenant de jeunes Français travaillant au sein de la filiale en Corée.

En conséquence, notre échantillon n'est pas constitué de deux groupes symétriques, ce qui nous empêche de mener une analyse équilibrée des interactions entre les générations des deux côtés. Toutefois, les jeunes expatriés français peuvent avoir des perspectives différentes sur leurs expériences de travail avec les Coréens par rapport aux directeurs français plus âgés. Les recherches futures pourraient donc se pencher sur les variations intergénérationnelles dans les interactions professionnelles entre ces jeunes français.

De plus, les expatriés français en Corée présentent des statuts de résidence variés, y compris des cas de migration volontaire pour des études en Corée, ce qui peut entraîner des motivations et des expériences différentes de celles des expatriés envoyés en mission par le siège. Il existe également des cas où des personnes arrivent en Corée en tant qu'expatriés avant de s'établir de façon permanente et de devenir des immigrants. Leur immersion et leur appréhension de la culture locale diffèrent de celles des expatriés dépêchés temporairement par leurs entreprises. L'impact de la diversité des parcours professionnels des expatriés français sur leurs interactions pourrait donc constituer un sujet d'intérêt pour des recherches futures.

La taille et la composition de l'échantillon de notre thèse limitent la représentativité de nos résultats à une population plus diversifiée, et leur généralisation aux perceptions de l'ensemble des Français. Dans notre étude, les résultats de notre analyse des interprétations françaises reposent sur celles d'expatriés actuellement en poste en tant que cadres au sein de la filiale française, et ils pourraient différer si l'échantillon inclut des Français avec des profils différents dans des recherches futures.

C) La question du genre dans les filiales françaises en Corée

Dans notre thèse, il convient de noter que dans notre échantillon de 22 collègues coréens interviewés, la majorité, soit 16, étaient des femmes. Ce n'est pas un hasard si l'on considère que la proportion de femmes employées dans les filiales françaises en Corée est plus élevée que dans les entreprises coréennes. En effet, en Corée, en intégrant la diversité et l'inclusion dans leurs stratégies de gestion des ressources humaines, de nombreuses entreprises internationales, y compris les entreprises françaises, élargissent les opportunités pour les femmes cadres. Parmi les 47 entreprises internationales s'implantant en Corée dans l'industrie pharmaceutique, 17 ont des femmes comme PDG³⁷. De plus, les femmes représentent 53 % de tous les cadres dans ces entreprises internationales et la proportion de femmes salariées toutes confondues est estimée à environ 45 %. Cela contraste fortement avec la prédominance masculine observée dans les entreprises coréennes, où la proportion de femmes cadres parmi les 100 plus grandes entreprises coréennes en 2023 n'était que de 6 %.

Lors de nos entretiens avec des collègues coréens, nous avons observé que la majorité de l'équipe est composée de femmes. De plus, une directrice coréenne et des directeurs français nous ont indiqué que les femmes sont sélectionnées sur un pied d'égalité, par reconnaissance de leurs compétences, sans qu'il y ait de quotas ou de traitement préférentiel pour les femmes dans le processus d'embauche. Les collègues coréennes ont déclaré que l'un des facteurs qui les avait motivées à rejoindre l'entreprise française était les pratiques favorisant la compatibilité entre la vie professionnelle et la vie familiale, telles que la garantie de congé maternité et de retour au travail, ainsi que les horaires de travail flexibles. De plus, elles ont apprécié un système salarial exempt de discrimination fondée sur le sexe et l'égalité des chances pour accéder à des postes de haut rang, également ouverts aux femmes, ce qui rendait l'entreprise particulièrement attrayante. À cet égard, pour aider les expatriés français à s'adapter à l'environnement de travail au sein de la filiale coréenne, il est essentiel de comprendre les questions de genre en Corée, ainsi que de sensibiliser aux défis rencontrés par les femmes dans la gestion des ressources humaines.

Dans cette recherche, nous avons observé la forte présence de la question du genre et de ses impacts sur les conditions de travail au sein des filiales françaises en Corée. Cependant, malgré l'importance de comprendre ces enjeux liés aux femmes dans la gestion des RH, notre étude a rencontré des limites concernant l'intégration du genre comme axe d'analyse complémentaire

37 Juyeon Yoo, « 외국계 제약사 `女風당당` », (10,2022), <https://www.mk.co.kr/news/it/10496572>

en raison de la complexité de cette analyse. En effet, nous avons choisi de nous concentrer principalement sur les changements dans la représentation intergénérationnelle parmi les seniors et les jeunes employés coréens, afin d'identifier les évolutions des rapports au travail des Coréens, ainsi que les défis liés à l'adaptation des expatriés français à cette dynamique culturelle.

Dans le contexte coréen, tant sur le plan personnel que professionnel, la place des femmes est influencée par les principes confucéens traditionnels qui accordent une importance particulière aux rôles de genre prédéfinis. Les femmes sont cantonnées à des rôles subordonnés dans la hiérarchie familiale, tels que ceux de fille, d'épouse et de mère, avec des attentes sociales et familiales spécifiques qui leur sont associées. Les femmes sont contraintes à faire des sacrifices en tant qu'êtres subordonnés, sous l'autorité patriarcale des hommes (Jinwoo Park, 2023). Elles sont chargées de la responsabilité de la gestion du foyer et de l'éducation des enfants, alors que les hommes sont attendus pour occuper des rôles plus centraux dans la société et détenir davantage de pouvoir.

Ces valeurs traditionnelles affectent également le statut des femmes sur leur lieu de travail. Selon une recherche de Oh Ji-hyeon (2017), un facteur qui complique l'accès des femmes à des postes de haut niveau est la pratique exigeant de longues heures de travail. Les femmes, chargées de la majorité des responsabilités familiales telles que la prise en charge des enfants, ne sont pas toujours perçues comme des membres aussi performants que les hommes au sein de l'organisation. De plus, contrairement aux hommes, elles ne bénéficient pas souvent de réseaux de soutien informels avec leurs supérieurs en tant que mentor, qui incluent des heures supplémentaires fréquentes et des dîners d'entreprise, « Hoe-sik » (회식), ce qui peut impacter leur évaluation de performance et leurs opportunités de promotion (Soo-han Kim et Dong-eun Shin, 2014). La culture d'entreprise coréenne centrée sur les hommes, patriarcale, ainsi que des pratiques de gestion des ressources humaines qui ne reconnaissent pas les femmes comme des talents clés, renforcent la perception de limites aux capacités et au potentiel des femmes, contribuant ainsi au phénomène du plafond de verre en Corée (Yang-hee Kim, 2017).

La forte proportion d'employées féminines et la présence visible de femmes à des postes de direction dans les filiales françaises suggèrent une approche moins rigide de la séparation des rôles entre les sexes par rapport aux entreprises coréennes à culture dominée par les hommes. Ces filiales françaises semblent être plus inclusives et familiales, offrant ainsi des opportunités professionnelles plus égalitaires aux femmes. Dans les recherches à venir, il serait donc

intéressant d'explorer les motivations derrière l'emploi des femmes dans les filiales françaises en Corée, ainsi que d'examiner les attentes de genre et leurs interactions au travail.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons présenté des recommandations managériales visant à promouvoir la compréhension mutuelle entre les Français et les Coréens. En nous appuyant sur ces divergences de perspectives entre les deux parties, nous avons proposé des recommandations spécifiques à chaque groupe.

Pour les expatriés français, l'approche à long terme devrait être privilégiée afin d'acquérir davantage de ressources et assurer le développement durable de la filiale. Par ailleurs, les Coréens attendent de leur supérieur français un mentorat afin de les guider dans la vision stratégique entre la filiale et le siège. Cette approche devrait être fondée sur une compréhension du rôle du leader charismatique mais bienveillant tel qu'il est défini dans les représentations culturelles coréennes, en évitant le préjugé orientaliste selon lequel les perspectives centrées sur l'Occident rendent les normes et pratiques culturelles locales obsolètes.

Du côté coréen, des phénomènes similaires de mauvaise interprétation et de malentendus culturels existent également : certains stéréotypes comme l'arrogance française sont également perceptibles. Nous avons suggéré aux Coréens de comprendre et de respecter les références culturelles françaises avant de tirer des conclusions hâtives sur l'approche française. De plus, pour gérer les relations intergénérationnelles au travail, la création de binômes entre les seniors et les jeunes collègues coréens est recommandée afin de favoriser un échange actif de savoir-faire et de promouvoir une synergie entre les différentes générations sur le lieu de travail.

Malgré les efforts déployés pour assurer la rigueur et la pertinence de cette étude, notre recherche présente aussi des limites. Tout d'abord, notre approche méthodologique n'était pas longitudinale, limitant notre compréhension de l'évolution des perceptions des expatriés français sur la culture coréenne. De plus, la taille et la composition de l'échantillon peuvent limiter la généralisation des résultats, et les dynamiques de genre n'ont pas pu être développées en profondeur. Les futures recherches pourraient explorer davantage les limites de notre approche dans les interactions interculturelles et intergénérationnelles afin de combler les lacunes de notre recherche.

Conclusion de la thèse

Les cadres de référence culturels étant à l'origine des différentes interprétations dans les rapports interculturels, la culture est un « filtre à travers lequel les acteurs appréhendent la réalité et lui donnent sens » (D'Iribarne et al., 2022). Dans le contexte professionnel, l'application des pratiques de gestion universelles de manière uniforme à différentes zones culturelles peut s'avérer illusoire (D'Iribarne et al., 2022). La compréhension des phénomènes à travers nos propres filtres culturels peut rendre les interactions complexes, exigeant ainsi une connaissance approfondie de la logique culturelle spécifique à un groupe culturel.

Dans cette thèse, en analysant les représentations croisées et les systèmes de légitimation des comportements, nous avons exploré l'impact des références culturelles sur la collaboration entre Français et Coréens. En effet, bien que les échanges économiques entre la France et la Corée soient florissants, les recherches précédentes sur les relations de travail dans un contexte interculturel sont dépassées. Les travaux de Marc Bosche en 1991 sont basés sur des stéréotypes anciens sur la Corée. Les recherches plus récentes menées en Corée, comme celle de Taesik Rhee (2005), ont établi des comparaisons interculturelles des deux cultures. Cependant, ces études, reposant sur l'approche de Hofstede, ne prennent pas en compte la subtilité des références culturelles profondément ancrées dans l'esprit des individus, qui façonnent leur comportement. Contrairement aux travaux existants, notre recherche a exploré la culture en évolution du monde du travail actuel, en soulevant des questions sur les valeurs fondamentales et les cadres culturels qui influencent le comportement individuel. Notre recherche, se fondant sur l'approche culturelle d'Iribarne, propose un décryptage culturel des expériences vécues par les Français, en identifiant les différences de références culturelles entre les Français et les Coréens. Ces décodages culturels offrent une compréhension plus profonde des univers de sens de chaque culture, à l'origine des différences d'interprétation qui ne peuvent être expliquées par des statistiques ou des scores reposant sur les dimensions culturelles de Hofstede.

Nous avons tenté d'illustrer les différentes logiques culturelles en croisant les perspectives selon trois thèmes : la hiérarchie, la communication et les rapports au travail. Notre objectif était de comprendre les difficultés rencontrées par les expatriés français dans leur travail en Corée, puis d'examiner les interprétations des Coréens sur les problématiques soulevées par les Français. Cette analyse symétrique nous a permis d'explorer plus en profondeur les questions interculturelles et de mieux comprendre les cadres de référence qui influencent des interprétations différentes. Dans nos résultats sur la hiérarchie, les Français qui valorisent le respect de l'expertise et de l'honneur individuel, interprètent la hiérarchie des Coréens comme une soumission excessive ou une flatterie envers les supérieurs. En revanche, les Coréens perçoivent cela comme un signe de respect envers les aînés, enraciné dans leurs valeurs culturelles où la hiérarchie est associée au respect et, en contrepartie, à la protection des supérieurs. De plus, en termes de communication, les Français, qui n'hésitent pas à exprimer leurs opinions et à échanger des idées de manière directe et frontale, sont souvent perçus comme offensants par les Coréens. Ces derniers privilégient l'humilité, la modestie et le respect envers les aînés dans leurs codes de communication afin d'éviter de nuire à la réputation sociale, appelée « Che-myeon » (체면) en coréen. Dans notre analyse visant à décoder ces malentendus qui surgissent lors de leurs interactions au travail, nous avons cherché à identifier les repères culturels spécifiques à chaque groupe, en examinant les points de vue croisés des deux parties.

Notre thèse a également mis en évidence l'évolution des méthodes de travail et des aspirations professionnelles à travers les générations coréennes. En effet, les rapports au travail en Corée sont en cours de transformation rapide sous l'impulsion de la jeune génération. Notre analyse s'est centrée sur cette évolution, catalysée par la remise en question des modèles traditionnels par les jeunes salariés coréens. Cependant, il existe une continuité dans les repères qui sont utilisés pour donner du sens aux situations vécues par les individus (D'Iribarne et al., 2022). Notre approche cherche à éviter les caricatures culturelles en rejetant l'influence persistante d'une culture immuable sur le travail malgré les transformations profondes et en reconnaissant la rupture radicale entre les générations, tout en soulignant les caractéristiques culturelles communes malgré l'évolution des attentes.

Malgré les aspirations des jeunes collègues coréens à rejeter l'ordre hiérarchique rigide, le respect envers les aînés persiste encore dans l'esprit des Coréens, qu'ils voient comme détenteurs de la sagesse et de l'expertise acquises par l'expérience. Le rôle des supérieurs en tant que mentors, exprimé à travers le concept de « Seon-bae » (선배) au travail, reste ancré dans l'apprentissage des tâches et l'adaptation à un environnement professionnel. De plus, bien

que les jeunes collègues coréens évitent de participer aux dîners d'entreprise accompagnés d'alcool, le partage de moments de convivialité à travers d'autres formes telles que des événements culturels demeure une pratique courante chez les Coréens. Les différences de valeurs entre les générations compliquent l'adaptation des expatriés, mais il est essentiel de les prendre en compte pour comprendre la réalité du travail en Corée.

Notre thèse, en se référant au cadre conceptuel de d'Iribarne, a comparé les interprétations culturelles des deux groupes et exploré leur univers de sens pour comprendre les peurs sous-jacentes qui donnent lieu aux différences d'interprétation. En décodant les logiques culturelles des Coréens, nous avons observé que les Coréens ont cette volonté de mettre au centre l'aspect relationnel à travers la crainte fondamentale coréenne sous-tendant la pérennité du respect envers les aînés, les attentes envers les leaders comme mentors, et le respect du « Che-myeon » (체면), etc. En effet, les relations coréennes sont ancrées dans toutes ces valeurs, et accordent autant d'importance à l'attachement que les Français pourraient avoir concernant leur rapports et attentes envers l'autonomie. De fait, le code de conduite confucéen est traditionnellement un système de règles institutionnalisé qui régit toutes les relations humaines dans la société coréenne. Autour de ces obligations morales et éthiques connues nom sous le nom de « Samgangoryun » (삼강오륜; 三綱五倫), l'identité sociale coréenne qui se forme au sein des relations assigne des rôles aux individus, incluant les personnes plus âgées et plus jeunes, les supérieurs et les membres de l'équipe. Les Coréens craignent de ne pas être fidèle aux rôles attendus et de subir des attentes associées à ces rôles et de subir un jugement négatif de la part des autres à travers les générations.

De plus, le concept du « Uri » (우리) étend parfois le cadre familial aux relations de travail, renforçant ainsi la solidarité au sein de l'équipe, mais il peut également susciter la compétition entre individus pour obtenir la reconnaissance des autres. En effet, les performances sont souvent comparées, créant un désir de se démarquer. Même si la jeune génération aspire à rompre avec les rapports hiérarchiques rigides de l'ancienne génération, de nombreux recherches (Hokyun Kim, 2007 ; Haesoon Jang et al., 2008 ; Jiyeon Park et al., 2014 ; Jaeheon Do et al., 2020) indiquent que la reconnaissance des performances des subordonnés par un supérieur et de bonnes relations avec les supérieurs demeurent un facteur majeur de motivation au travail. Cela implique que les jeunes collègues coréens ne sont pas totalement à l'abri des jugements et du regard des autres, notamment de leurs aînés, ce qui reflète la peur fondamentale persistante chez les Coréens à travers les générations.

En se fondant sur ces analyses des logiques culturelles des deux mondes distincts, nous avons identifié les éléments clés auxquels les expatriés français doivent prêter attention pour s'adapter au monde du travail actuel en Corée. Cette analyse s'appuie sur les attentes spécifiques des Coréens envers les expatriés français, en soulignant l'importance de les interpréter dans le contexte culturel coréen. Cela implique de respecter la culture locale en montrant un intérêt pour la langue et la cuisine coréennes. De plus, les Coréens apprécient que les expatriés français montrent de l'attention personnelle envers eux dans les relations au travail, notamment en construisant des rapports de mentorat, ce qui contribue à bâtir une proximité étroite. En effet, il n'est pas très naturel pour nombre d'expatriés français, qui, sauf lorsqu'ils interagissent avec de très jeunes salariés en formation, tendent à respecter l'autonomie professionnelle des employés, présumés compétents, afin de ne pas les « infantiliser » ou ne pas paraître paternaliste.

Face à l'évolution des attentes des jeunes générations, les expatriés français peuvent contribuer à la transformation du monde du travail coréen en adaptant leur management aux aspirations et demandes de cette nouvelle génération. Cependant, il est essentiel de noter le risque de malentendus découlant d'une interprétation biaisée par une perspective orientaliste des pratiques et des coutumes coréennes, ce qui pourrait restreindre la compréhension des nuances culturelles des Coréens. Dans les représentations françaises du management moderne, la prise d'initiative est vue comme une forme de participation sans soumission à l'autorité, et une distinction est établie entre les relations personnelles et le travail. Pour les Français, le paternalisme est perçu comme un modèle ancien, tandis que le management moderne met l'accent sur la rationalité, l'objectivité et l'efficacité. Cependant, les Français doivent être prudents concernant les questions d'âge et d'ancienneté, ainsi que les relations étroites avec les collègues de travail, des aspects profondément enracinés dans l'esprit des Coréens et qui ne peuvent être complètement abandonnés, même au sein du groupe de jeunes collègues coréens. Le modèle de management moderne ne suit pas des critères universels et chaque culture adopte une forme de management différente. Il est essentiel de remettre constamment en question notre perspective polarisée entre l'Asie et l'Occident et d'interroger une perspective potentiellement influencée par l'orientalisme.

En explorant les représentations culturelles des autres, nous enrichissons notre compréhension de nos propres références culturelles et parfois prenons conscience de nos propres prismes biaisés. En d'autres termes, la compréhension des autres peut commencer par une compréhension de soi, l'interprétation des comportements de chacun devant se faire dans un contexte culturel propre. Les univers de sens coréen et français sont distincts, mais nous

pouvons mieux comprendre les comportements de chacun, en comprenant les normes culturelles et les peurs sous-jacentes de chacun. De plus, la culture évoluant constamment, il est essentiel d'analyser les interactions sous différents angles pour éviter que nos propres perspectives ne figent la diversité générationnelle au sein d'une culture.

Bibliographie

- Abdelkéfi, R. (2009). *La représentation de l'Occident dans L'Orientalisme d'Edward Said : théorie ou discours idéologique ? Loxias*, 24.
- Abdellatif, M. (2011). *Le contrôle des filiales à l'étranger. Une analyse de la mobilité des cadres selon le risque pays perçu. Revue française de gestion*, 212(3), 157–170.
- Adler, N. J. (1986). International dimensions of organizational behavior. *The International Executive*, 28(1), 31–32.
- Adler, N. J. (1994). *Comportement organisationnel : une approche multiculturelle*. R. Goulet.
- Akanni, A. (2014). Face à la diversité des générations, comment les organisations peuvent-elles favoriser la coopération intergénérationnelle ? *Question(s) de management*, 6(2), 125–149.
- Allard-Poesi, F. (2003). Coder les données. *Post-Print*. <https://ideas.repec.org/p/hal/journal/hal-01495063.html>
- Amann, M., K. Roehrich, J., Eßig, M., & Harland, C. (2014). Driving sustainable supply chain management in the public sector: The importance of public procurement in the European Union. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(3), 351–366.
- Arnett, J. J. (2004). *Emerging adulthood: The winding road from the late teens through the twenties*. Oxford University Press.
- Arsenijevic, G. (2019). *Mes Coréens : 35 années de rencontres et d'amitié. l'Asiathèque*.
- Asshidi, H. (2015). *L'Orientalisme d'Edward Said : récit et modalités d'un transfert culturel entre les États-Unis et la France*.
- Attias-Donfut, C. (1988). *Sociologie des générations : l'empreinte du temps*. Presses universitaires de France.
- Attias-Donfut, C. (2009). Dynamique des échanges entre générations : perspectives comparatives. In *L'intergénérationnel* (pp. 89–110). Presses de l'EHESP.
- Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? *Le Libellio d'AEGIS*, 7(2-Eté), 33–46.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism. In U. Kim, K.-S. Yang, & K.-K. Hwang (Éds.), *Indigenous and Cultural Psychology: Understanding People in Context* (p. 445-466). Springer US.
- Barabel, M., & Meier, O. (2018). *Gestion internationale des ressources humaines*. Dunod.

- Barel, Y. (2006). Fusions-acquisitions internationales : le choc des cultures. *La Revue des Sciences de Gestion*, 218(2), 53–60.
- Barjot, D. (2011). Le développement économique de la Corée du Sud depuis 1950. *Les Cahiers de Framespa. e-STORIA*, 8.
- Barjot, D. (2014). Le « miracle » économique coréen (1953-2013) Réalités et limites. *Outre-Terre*, 39(2), 37–65.
- Barmeyer, C., & Mayrhofer, U. (2002). *Le management interculturel : Facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales ?*
- Barmeyer, C., & Waxin, M.-F. (2008). *Gestion des ressources humaines internationales* (Liaisons). ENTR CARRIERE.
- Beaud, S., & Pialoux, M. (1999). *Retour sur la condition ouvrière : enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*. Fayard.
- Beaud, S., & Weber, F. (1998). *Guide de l'enquête de terrain: produire et analyser des données ethnographiques*. La Découverte.
- Beck, U. (2001). Redefining Power in the Global Age: Eight Theses. *Dissent Magazine*, Fall, 83–89.
- Beddi, H. (2004). La relation siège - filiales : confrontation de deux cadres théoriques avec les cas de six multinationales et identification d'éléments additionnels. *Actes de La XIIIème Conférence de L'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*.
- Beddi, H. (2008, July 10). *Quelle réalité des relations siège-filiales comme modèles en réseau ?* Conférence AIMS (Association Internationale de Management Stratégique).
- Beddi, H. (2012). Les relations siège-filiales dans les firmes multinationales : vers une approche différenciée ? *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17(1), 89–101.
- Beddi, H. (2013). Les modes de coordination comme analyseurs des relations siège-filiales : une étude de dix firmes multinationales françaises. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17(2), 135–149.
- Beddi, H., & Mayrhofer, U. (2010). *The role of location in headquarters-subsidiaries relationships: An analysis of French multinationals in emerging markets*. 26.
- Beddi, H., & Mayrhofer, U. (2012). *Quel est l'impact de la localisation sur les relations siège-filiales des firmes multinationales ?* 27 p.
- Ben Ameer, A. (2010). L'adaptation au travail des cadres expatriés : comment concilier performances économique et sociale dans un contexte de diversité culturelle ? *Humanisme et Entreprise*, 300(5), 57–76.
- Bengtson, V., Cutler, N., Marshall, V., & Mangen, D. (1985). *Generations, cohorts and relations between age groups*. 304–338.

- Bengtson, V. L., & Roberts, R. E. L. (1991). Intergenerational Solidarity in Aging Families: An Example of Formal Theory Construction. *Journal of Marriage and Family*, 53(4), 856–870.
- Bercot, R., & De Coninck, F. (2003). Que devient le travail collectif dans des groupes entrecroisés et transitoires ? Une analyse simmelienne. *Gérer et Comprendre*, 72.
- Berry, J. W. (1976). *Human Ecology and Cognitive Style: Comparative Studies in Cultural and Psychological Adaptation*. Sage Publications.
- Berry, J. W., Kim, U., & Boski, P. (1988). Psychological acculturation of immigrants. In *Cross-cultural adaptation: Current approaches* (pp. 62–89). Sage Publications, Inc.
- Bevir, M. (2013). Une approche interprétative de la gouvernance. Intentionnalité, historicité et réflexivité. *Revue française de science politique*, Vol.63(3–4), 603–623.
- Biswas, T., Mäkelä, L., & Andresen, M. (2022). Work and non-work-related antecedents of expatriates' well-being: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100889.
- Black, J. S. (1988). Work Role Transitions: A Study of American Expatriate Managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19(2), 277–294.
- Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. *The Academy of Management Review*, 16(2), 291.
- Boje, D. M. (1991). The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office- Supply Firm. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 106–126.
- Boje, D. M., Oswick, C., & Ford, J. D. (2004). Introduction to Special Topic Forum: Language and Organization: The Doing of Discourse. *The Academy of Management Review*, 29(4), 571.
- Bollinger, D., & Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management: comment chaque pays gère-t-il ses hommes?* Editions d'Organisation.
- Bosche, M. (1991). *Au Pays du Matin Calme : Et de Ceux qui s'y lèvent tôt*.
- Bouffartigue, P. (2010, July 11). *Le stress au travail, entre psychologisation et critique des conditions travail*. XVII^{ème} congrès de l'AIS.
- Bourguignon, F. (1985). Cycle de vie et comportement d'offre de travail. In *Cycles de vie et générations* (pp. 89–98). Economica.
- Bradford, F. W. (1993). Understanding 'Gen X. *Marketing Research*, 5, 54.
- Brown, P., & Levinson, S. C. (1987). *Politeness: Some universals in language usage*. Cambridge University Press.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business Research Methods*. Oxford University Press.
- Çakar, U., & Haeun Kim. (2016). Korea's Drinking Culture: When an Organizational Socialization Tool Threatens Workplace Well-being. *Turkish Journal of Business Ethics*, 8(2), 101–121.

- Callon, M., & Latour, B. (1991). *La science telle qu'elle se fait: anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise*. La Découverte.
- Castells, M. (2000). Materials for an exploratory theory of the network society ¹. *The British Journal of Sociology*, 51(1), 5–24.
- Cefaï, D. (Ed.). (2003). *L'enquête de terrain*. La Découverte.
- Chanlat, J.-F., Dameron, S., Dupuis, J.-P., De Freitas, M. E., & Ozbilgin, M. (2013). Management et Diversité : lignes de tension et perspectives. *Management international*, 17, 5.
- Chanlat, J.-F., de Rozario, P., & Goxe, F. (2016). Ce que la culture fait à l'organisation. *Théorie Des Organisations : Nouveaux Tournants*, pp-441.
- Chanlat, J.-F., Hussenot, A., & De Vaujany, F.-X. (2016). *Théories des organisations : nouveaux tournants*.
- Charaudeau, P. (2014). Étude de la politesse entre communication et culture. *Du Sens à La Signification. De La Signification Aux Sens*, 137–154.
- Chamaret, C., & Parguel, B. (2017). Lost in translation : la consommation de luxe comme révélateur de l'ajustement culturel du consommateur temporairement expatrié aux Émirats Arabes Unis. *Décisions Marketing*, 86(2), 89-105.
- Chartier, R. (1989). Le monde comme représentation. *Annales*, 44(6), 1505-1520.
- Chevrier, S. (2010). *Le management interculturel : Vol. 2e éd.* Presses Universitaires de France.
- Cho, H.-S. (2011). L'économie politique coréenne, d'une crise à l'autre. *Hérodote*, 141(2), 134–150.
- Cleveland, H., Mangone, G. J., & Adams, J. C. (1960). *The Overseas Americans: The Work, the Life, and the Education of 1.600,000 of Our Citizens*. McGraw-Hill.
- Cohen-Emerique, M. (2016). Le choc culturel : révélateur des difficultés des travailleurs sociaux intervenant en milieu de migrants et réfugiés. *Les Politiques Sociales*, 3–4(2), 76–87.
- Collings, D. G., McDonnell, A., Gunnigle, P., & Lavelle, J. (2010). *Swimming Against the Tide: Outward Staffing Flows from Multinational Subsidiaries* (SSRN Scholarly Paper No. 1310368).
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540–566.
- Copeland, L., & Griggs, L. (1985). *Going international: how to make friends and deal effectively in the global marketplace* (1st ed). Random House.
- CORNU Gérard, LE CAM Gérard, NICOUX Renée, & M. Hervé MAUREY. (2023, April 3). *La Corée du Sud : richesse d'un pays développé, dynamisme d'un pays émergent*. Sénat.
- Crétien, H. (2003). *La notion d'adaptation pour des expatriés d'une grande entreprise internationale allemande dans des pays en transition*. 3(7), 39–49.

- Cuche, D. (2016). *La notion de culture dans les sciences sociales*. La Découverte.
- Dagnaud, M., & Porte, E. (2013). Génération Y : Les jeunes et les réseaux sociaux de la dérision à la subversion. *Lectures*.
- Davel, E., Dupuis, J.-P., & Chanlat, J.-F. (2008). *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*.
- Delamotte-Legrand, R. (1995). Louis Porcher, Le français langue étrangère : émergence et enseignement d'une discipline. *Mots. Les langages du politique*, 45(1), 130–133.
- DeLong, D. W. (2004). Improving the Transfer of Explicit Knowledge. In D. W. DeLong, *Lost Knowledge* (1st ed., pp. 81–100). Oxford University Press New York.
- Derr, C. B., & Laurent, A. (1989). The internal and external career: a theoretical and cross-cultural perspective. In B. S. Lawrence, D. T. Hall, & M. B. Arthur (Eds.), *Handbook of Career Theory* (pp. 454–472). Cambridge University Press.
- Descombes, V. (2017). L'identité de groupe : identités sociales, identités collectives. *Raisons politiques*, 66(2), 13–28.
- Desjeux, D., & Taponier, S. (1994). *Le sens de l'autre : stratégies, réseaux et cultures en situation interculturelle*. L'Harmattan.
- D'Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*. Seuil.
- D'Iribarne, P. (1998). 5. Cultures nationales et conceptions du travail. In *Traité de sociologie du travail : Vol. 2e éd.* (pp. 115–125). De Boeck Supérieur.
- D'Iribarne, P. (2003). *Le tiers-monde qui réussit : nouveaux modèles*. Editions Odile Jacob.
- D'Iribarne, P. (2008). *Penser la diversité du monde*. Seuil.
- D'Iribarne, P. (2009). National Cultures and Organisations in Search of a Theory: An Interpretative Approach. *International Journal of Cross Cultural Management*, 9(3), 309–321.
- D'Iribarne, P., Chevrier, S., Henry, A., Segal, J.-P., & Tréguer-Felten, G. (2020). *Cross-Cultural Management Revisited* (O. U. Press, Ed.).
- D'Iribarne, P., Segal, J.-P., Chevrier, S., Henry, A., & Tréguer-Felten, G. (2022). *Cultures et management international : un nouveau paradigme*. Mines ParisTech-PSL.
- Djabi, M., & Shimada, S. (2013). *How does generational diversity contribute to the organizational dynamic ? An empirical view*.
- Djabi, & Shimada. (2012). La notion de génération en organisation : un état des lieux. *Chaire Management et Diversité, Fondation Paris Dauphine*.

- Djabi, & Shimada. (2015). Les différentes facettes de la catégorisation générationnelle au travail | Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact). *La Revue Des Conditions de Travail*, 54–61.
- Dolz, J., Rey, N., & Surian, M. (2004). Le débat : un dialogue avec la pensée de l'autre. *Le français aujourd'hui*, 146(3), 5–15.
- Dong-No Kim, D.-N. (2023). Individualism, Collectivism, Liberalism, Communitarianism and Social Change in Korea. *Korean Journal of Social Theory*, 63, 153–196.
- Duk-kyun Kim. (2007). Confucius' humanity and courtesy expressed in Korean life and culture. *THE STUDY OF CONFUCIAN PHILOSOPHY AND CULTURE*, null(29), 247–267.
- Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? *Le Libellio d'AEGIS*, 7(4-Hiver), 47–58.
- Dumont, G.-F. (2020). Covid-19 : la fin de la géographie de l'hypermobilité ? *Les Analyses de Population & Avenir*, 29(11), 1–13.
- Dupriez, P., & Simons, S. (2002). *La résistance culturelle Fondements, applications et implications du management interculturel*. DE BOECK SUPERIEUR.
- Edmunds, J., & Turner, B. S. (2002). *Generations, Culture and Society*. Open University Press.
- Eisenhardt, K. M., & Brown, S. L. (1998). Competing on the edge: Strategy as structured chaos. *Long Range Planning: International Journal of Strategic Management*, 31(5), 786–789.
- Ellsworth, P. C., & Smith, C. A. (1988). From appraisal to emotion: Differences among unpleasant feelings. *Motivation and Emotion*, 12(3), 271–302.
- Fayol, H. (1999). *Administration Industrielle Et Generale. Le Texte Fondateur Du Management*. DUNOD.
- Fechter, A.-M. (2016). *Transnational Lives: Expatriates in Indonesia*. Routledge.
- Ferar, D. (2017). L'influence de la culture sur les pratiques de MRH. Étude qualitative. *Question(s) de management*, 18(3), 93–112.
- Ferrary, M. (2014). *Management des ressources humaines entre marche du travail et acteurs strategiques*. 2014 DUNOD.
- Fischer, G.-N. (1999). Le concept de relation en psychologie sociale. *Recherche En Soins Infirmiers*, n° 56, 4–11.
- FKCCI. (2020). *La présence économique française en Corée*. CCI FRANCE COREE.
- Flamant, N. (2005). Conflit de générations ou conflit d'organisation ? Un train peut en cacher un autre... *Sociologie du travail*, 47(2), 223–244.
- Foot, D. K. (1996). *Entre le boom et l'écho 2000 : comment mettre à profit la réalité démographique à l'aube du prochain millénaire*. Boréal.
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2021). Quel style de management dans l'organisation post-Covid ? *Question(s) de management*, 34(4), 97-171.

- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2023). Le renouveau des modèles d'affaires. *Question(s) de management*, 44(3), 193-251.
- Gaertner, S. L., Dovidio, J. F., Anastasio, P. A., Bachman, B. A., & Rust, M. C. (1993). The Common Ingroup Identity Model: Recategorization and the Reduction of Intergroup Bias. *European Review of Social Psychology*, 4(1), 1–26.
- Galland, O. (2014). Les valeurs des jeunes Européens : un tableau d'ensemble. *Agora débats/jeunesses*, 67(2), 61–78.
- Gallois, C., & Giles, H. (2015). Communication Accommodation Theory. In K. Tracy, T. Sandel, & C. Ilie (Eds.), *The International Encyclopedia of Language and Social Interaction* (1st ed., pp. 1–18). Wiley.
- Garreau, L., & Romelaer, P. (2019). Méthodes de Recherche Qualitatives Innovantes. *Post-Print*.
- Gaussel, M. (2016). *Développer l'esprit critique par l'argumentation : de l'élève au citoyen*. IFE : Institut français de l'éducation.
- Gautier, F., & PLUCHART, J. (2004). L'évaluation économique des projets: diversité et contingence des critères d'évaluation et de pilotage. *Faire de La Recherche En Management de Projet, FNEGE, Vuibert, Paris*, 93–117.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137–140, 142–147, 162.
- Giele, J., & Elder, G. (1998). Life Course Research: Development of a Field. In *Methods of Life Course Research: Qualitative and Quantitative Approaches* (pp. 5–27). SAGE Publications, Inc.
- Giraud, C. (2020). François de Singly, Double je. Identité personnelle, identité statutaire. Paris, Armand Colin, coll. « Individu et société », 2017, 207 pages. *Travail, genre et sociétés*, 44(2), 177-181.
- Goffman, E. (1981). *Forms of Talk*. University of Pennsylvania Press.
- Goffman, E. (2005). *Interaction Ritual: Essays in Face-to-Face Behavior*. AldineTransaction.
- Goiseau, E. (2020). *L'ajustement des expatriés en Australie : enquête sur la construction culturelle de sens. Les cas des expatriés américains et français auditeurs financiers et universitaires* [These de doctorat, Université Paris sciences et lettres].
- Grange, J.-M. (n.d.). *Profession : cadre international. Tirer profit des différences culturelles dans les négociations*.
- Griffin, L. J. (2004). "Generations and Collective Memory" Revisited: Race, Region, and Memory of Civil Rights. *American Sociological Review*, 69(4), 544–557.
- Grillat, M.-L. (2011). La gestion des ressources humaines dans les FMN françaises. Les défis liés à la conquête du marché mondial. *Revue française de gestion*, 212(3), 127–143.
- Grima, F. (2007). Impact du conflit intergénérationnel sur la relation à l'entreprise et au travail : proposition d'un modèle. *Management & Avenir*, 13(3), 27–41.

- Grosos, M. (2020). *Désenchantement, compétition et diktats : rencontre avec la jeunesse coréenne*. General Pop.
- Groux, D., & Lemeunier, M. (2003). *Une identité plurielle : Mélanges offerts à Louis Porcher*. Editions L'Harmattan.
- Grove, C. L., & Torbiörn, I. (1985). A new conceptualization of intercultural adjustment and the goals of training. *International Journal of Intercultural Relations*, 9(2), 205–233.
- Gudykunst, W. B. (2005a). An Anxiety/Uncertainty Management (AUM) Theory of Strangers' Intercultural Adjustment. In *Theorizing about intercultural communication* (pp. 419–457). Sage Publications Ltd.
- Gudykunst, W. B. (Ed.). (2005b). *Theorizing about intercultural communication*. Sage.
- Gudykunst, W. B., & Hammer, M. R. (1988). Strangers and hosts: An uncertainty reduction-based theory of intercultural adaptation. In *W. Kim*, 17(2).
- Gudykunst, W. B., & Nishida, T. (1986). Attributional confidence in low- and high-context cultures. *Human Communication Research*, 12(4), 525–549.
- Guillemard, A.-M. (2010). *Les défis du vieillissement : âge, emploi, retraite : perspectives internationales / Anne-Marie Guillemard*. A. Colin. Paris.
- Guo, Y., Rammal, H. G., & Pereira, V. (2021). Am I 'In or Out'? A social identity approach to studying expatriates' social networks and adjustment in a host country context. *Journal of Business Research*, 136, 558–566.
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458.
- Guy, J.-M. (2016). Les représentations de la culture dans la population française. *Culture études*, 1(1), 1–16.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. Knopf Doubleday Publishing Group.
- Hall, E. T. et Dantier, B. (2007). *Catégories de temps et relativités culturelles : textes de méthodologie en sciences sociales*.
- Hall, E. T. (1990). *The Hidden Dimension*. Knopf Doubleday Publishing Group.
- Hammer, M. R., Gudykunst, W. B., & Wiseman, R. L. (1978). Dimensions of intercultural effectiveness: An exploratory study. *International Journal of Intercultural Relations*, 2(4), 382–393.
- Hansen, J.-I. C., & Dik, B. J. (2005). Evidence of 12-year predictive and concurrent validity for SII Occupational Scale scores. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 365–378.
- Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Bhaskar-Shrinivas, P. (2004). Going places: Roads more and less travelled in research on expatriate experiences. In *Research in personnel and human resources management, Vol 23* (pp. 199–247). Elsevier Science/JAI Press.

- Harzing, A.-W., & Noorderhaven, N. (2006). Geographical distance and the role and management of subsidiaries: The case of subsidiaries down-under. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(2), 167–185.
- Harzing, A.-W., & Sorge, A. (2003). The Relative Impact of Country of Origin and Universal Contingencies on Internationalization Strategies and Corporate Control in Multinational Enterprises: Worldwide and European Perspectives. *Organization Studies*, 24(2), 187–214.
- Haslberger, A. (2005a). Facets and dimensions of cross-cultural adaptation: refining the tools. *Personnel Review*, 34(1), 85–109.
- Haslberger, A. (2005b). The complexities of expatriate adaptation. *Human Resource Management Review*, 15(2), 160–180.
- Haslberger, A., & Brewster, C. (2009). Capital gains: expatriate adjustment and the psychological contract in international careers. *Human Resource Management*, 48(3), 379–397.
- Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15–41.
- Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*.
- Hong, E. (2019). *The power of nunchi: the Korean sixth sense for winning friends and influencing people*. Penguin Books.
- Howarth, R. B. (1992). Intergenerational Justice and the Chain of Obligation. *Environmental Values*, 1(2), 133–140.
- Howe, N., & Strauss, W. (2007). *Millennials Go to College: Strategies for a New Generation on Campus : Recruiting and Admissions, Campus Life, and the Classroom*. LifeCourse Associates.
- Huet, J.-M. (2015). 2. Les relations siège-filiales. Gérer l'international. In *Stratégie internationale* (pp. 57–105). Dunod.
- Huyez-Levrat, G. (2007). Définir les salariés vieillissants. Des seuils d'âges au seuil de la désaffiliation. In *Vieillesse et parcours de fins de carrière : contraintes et stratégies* (pp. 23–50). Érès.
- Jaheug Park. (2010). Generational Conflicts in Korea : Power, Ideological and Cultural Conflicts. *Korea Journal of Population Studies*, 33(3), 75–99.
- Jeannerod-Dumouchel, N. (2016). One generation may hide another : Generation Y or new socialization tactics ? Past and Present at ERDF. *Revue de gestion des ressources humaines*, 102(4), 74–89.
- Jennings, A. T. (2000). Hiring Generation X. *Journal of Accountancy*, 189, 55–59.
- Jetin, B. (1998). La flexibilité du travail en Corée du Sud. *Revue Tiers Monde*, 39(154), 403–423.

- Jinsook, C. (2023). "It is not Banmal, but Pyoung-eh": 'Horizontal' Organization Culture and Language Ideology in a Korean Startup Company. *Korean Cultural Anthropology*, 56(3), 183–214.
- Jin-Sook Kim, Jae-Han Yoon, & Yoon Hwang Ju. (2019). Effects of Work-Life-Balance on Motivation, Job Satisfaction and Innovation Behavior. *Journal of Creativity and Innovation*, 12(2), 29–58.
- Joo, B.-K. (2018, February). *Kunja (Junzi): In Search of an Archetype of Virtuous Leadership in East Asia*. 2018 International Conference of Academy of Human Resource Development.
- Joshi, A., Dencker, J. C., & Franz, G. (2011). Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 177–205.
- Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G., & Martocchio, J. J. (2010). Unpacking Generational Identities in Organizations. *Academy of Management Review*, 35(3), 392–414.
- Journet, N. (2002). Culture et entreprise. In *La culture* (pp. 290–292). Éditions Sciences Humaines.
- Juhem, P. (2020). Effets de génération. In *Dictionnaire des mouvements sociaux : Vol. 2e éd.* (pp. 210–217). Presses de Sciences Po.
- Jung, S. (2004). *Les relations commerciales franco-coréennes, vues d'Asie*. L'HARMATTAN.
- Jurkiewicz, C. L., & Brown, R. G. (1998). Generational Comparisons of Public Employee Motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 18(4), 18–37.
- Kamdem, E. (2002). *Management et interculturalité en Afrique : Expérience camerounaise*. L'Harmattan.
- Karsenty, L. (2016). Confiance au travail. In *Psychologie du Travail et des Organisations* (pp. 128–131). Dunod.
- Kessler, D., & Masson, A. (1985). Petit guide pour décomposer l'évolution d'un phénomène en termes d'effets d'âge, de cohorte et de moment. In *Cycles de vie et générations* (pp. 283–321). Economica.
- Kim, W. (1993). A theory of cognition and negative affect: Extending Gudykunst and Hammer's theory of uncertainty and anxiety reduction. *International Journal of Intercultural Relations*, 17(2), 197–215.
- Kohn, L., & Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique*, LIII (4), 67–82.
- Koo, J.-M. (2015). A Case Study of Measurement Practices of Corporate Culture in a Korean Context. *Korean Management Consulting Review*, 15(4), 229–239.
- Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en Sciences de Gestion*, 95(2), 211–237.
- Kromer, S. (2017). *Emotional Intelligence: Korean Nunchi Across Borders and Identities in Multinational Corporations and the Private Sphere in the Twenty-first Century*. Royal Holloway, University of London.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65–76.

- Kuyken, K. (2012). Knowledge communities: towards a re-thinking of intergenerational knowledge transfer. *VINE*, 42(3/4), 365–381.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2003). *When generations collide who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work* (1st HarperBusiness pbk. ed). HarperBusiness.
- Le Borgne-Larivière, M., & Schier, G. (2010). Le rôle des filiales dans le processus de développement à l'international. *Management international / Gestión Internacional / International Management*, 15(1), 59–72.
- Lee, D., & Hung-Wen. (2011). *Perceptive of Expatriation and Cross-Cultural Adjustment*.
- Lehnisch, J.-P. (2009). *La communication dans l'entreprise* (Sixième édition mise à jour.). Presses universitaires de France.
- Lévy-Garboua, L. (1985). Cycle de vie et durée d'activité. In *Cycles de vie et générations* (pp. 99–105). Economica.
- Lievens, J.-C. (2021). *Ppalli Ppalli et les Managers Coréens*. TROIS COLONNES.
- Livian, Y. (2011). *Pour en finir avec Hofstede*.
- Lim, T.-S., & Choi, S.-H. (1996). Interpersonal relationships in Korea. In *Communication in personal relationships across cultures* (pp. 122–136). Sage Publications, Inc.
- Lippmann, S. (2008). Rethinking risk in the new economy: Age and cohort effects on unemployment and re-employment. *Human Relations*, 61(9), 1259–1292.
- Lonner, W. J., Berry, J. W., & Hofstede, G. H. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (SSRN Scholarly Paper No. 1496209).
- Loth, D. (2006). *Le management interculturel*.
- Loth, D. (2009). Le fonctionnement des équipes interculturelles. *Management & Avenir*, 28(8), 326–344.
- Louzir-Ben Hassine, A., & Lakhal, L. (2018). Diversité culturelle nationale-performance de l'équipe : une articulation à double sens. *Management & Avenir*, 102(4), 89–105.
- Lyn Hong. (2022). A Study on the Perception of “Courtesy(禮儀)” of modern Korean and the Political Implications of “Li(禮) in Pre-Qin(秦) period. *GongJaHak*, 47, 243–278.
- Lysgaard, S. (1955). Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States. *International Social Science Bulletin*, 7, 45–51.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(1), 3–30.
- Mannheim, K. (1928). *Le problème des générations*. A. Colin.
- Mao, L. R. (1994). Beyond politeness theory: ‘Face’ revisited and renewed. *Journal of Pragmatics*, 21(5), 451–486.

- Maurice, M., Sellier, F., & Silvestre, J.-J. (1986). *The social foundations of industrial power: a comparison of France and Germany*. MIT Press.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Mayrhofer, U. (2011). La gestion des relations siège-filiales. Un enjeu stratégique pour les firmes multinationales. *Revue française de gestion*, 212(3), 65–75.
- McNulty, Y., & Brewster, C. (2017). Theorizing the meaning(s) of ‘expatriate’: Establishing boundary conditions for business expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 27–61.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede’s Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith - a Failure of Analysis. *Human Relations*, 55(1), 89–118.
- Meier, O. (2019). *MANAGEMENT INTERCULTUREL-7E ED*. Dunod.
- Mercure, D. (Ed.). (2020). *Les transformations contemporaines du rapport au travail*. Presses de l’Université Laval.
- Mohanty, M. (2019). Globalization and Cities. In W. Leal Filho, A. M. Azul, L. Brandli, P. G. Özuyar, & T. Wall (Eds.), *Sustainable Cities and Communities* (pp. 1–11). Springer International Publishing.
- Moral, M. (2007). Le management interculturel : une nécessité vitale aujourd’hui ? *Le Journal des psychologues*, 245(2), 70–74.
- Moriceau, J.-L., & Soparnot, R. (Eds.). (2019). *Recherche qualitative en sciences sociales: s’exposer, cheminer, réfléchir ou l’art de composer sa méthode*. Management et Société.
- Moriez, D. C., & Voynnet Fourboul, C. (2016). Les valeurs de la génération Y et ses implications pour la gestion. Etude des valeurs individuelles, organisationnelles et de bien être d’une population étudiante en École Supérieure de Commerce. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXII(53), 37–64.
- Mutabazi, E. (2004). Le management des équipes multiculturelles : l’expérience des équipes afro-occidentales. *Management International = International Management = Gestión Internacional*, 8 (3), 44-55 P.
- Needleman, S. E. (2008). The latest office perk: Getting paid to volunteer. *Wall Street Journal*, pp. 25-26. Retrieved December 2, 2008, from <http://www.onlinenwsj.com>. *Wall Street Journal*, 25–26.
- Oberg, K. (1960). Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments. *Practical Anthropology*, os-7(4), 177–182.
- L’analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (Quatrième édition.). (2016). Armand Colin.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). Chapitre 3. L’être essentiel de l’analyse qualitative. In *L’analyse qualitative en sciences humaines et sociales : Vol. 5e éd.* (pp. 73–102). Armand Colin.

- Pansu, P., & Beauvois, J.-L. (2004). *Juger de la valeur sociale des personnes : les pratiques sociales d'évaluation*. PUF.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence: Generational Differences in Work Values. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96.
- Pedersen, P. (1995). *The Five Stages of Culture Shock: Critical Incidents Around the World*. Bloomsbury Academic.
- Peltokorpi, V. (2020). Host Country National Employees' Prosocial Behavior toward Expatriates in Foreign Subsidiaries: A Common Ingroup Identity Model Perspective. *International Business Review*, 29(2), 101642.
- Perlmutter, H. V. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *The Columbia Journal of World Business : Publ. Quarterly by the Columbia University Graduate School of Business*, 4(1).
- Perlmutter, H. V. (1972). The Multinational Firm and the Future. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 403(1), 139–152.
- Perlmutter, H. V., Douglas, S. P., & Wind, Y. (1973a). Guidelines for Developing International Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 37(2), 14–23.
- Perlmutter, H. V., Douglas, S. P., & Wind, Y. (1973b). Guidelines for Developing International Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 37(2), 14–23.
- Perlmutter, H. V., & Heenan, D. A. (1974). How multinational should your top managers be? *Harvard Business Review : HBR*, 52(6).
- Perrot, S. (2009). Échelles de mesure de la socialisation organisationnelle : état de l'art et perspectives. *Management international / Gestión Internacional / International Management*, 13(4), 115–127.
- Pesqueux, Y. (2004). *L'entreprise multiculturelle*. L'Harmattan.
- Pesqueux, Y. (2017). *Mondialisation Un modèle « anglo-américain » de l'organisation ?*
- Pesqueux, Y. (2020). *Les éléments du "moment japonais" en sciences de gestion*.
- Pesqueux, Y. (2024). *La culture nationale en sciences de gestion*.
- Picard, D. (2019). *Politesse, savoir-vivre et relations sociales*. P.U.F.
- Pichault, F., & Pleyers, M. (2012). Pour en finir avec la génération Y... enquête sur une représentation managériale. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 108(2), 39–54.
- Piekkari, R., Vaara, E., Tienari, J., & Sääntti, R. (2005). Integration or disintegration? Human resource implications of a common corporate language decision in a cross-border merger. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 330–344.
- Pluchart, J.-J. (2014). Une approche critique de la gouvernance d'entreprise : les chaebols coréens entre gouvernance familiale et gouvernementalité. *Vie & Sciences Économiques*, 2, 115–136.

- Portis, L. (1989). Claudine Attias-Donfut, *Sociologie des générations. L’empreinte du temps*, Paris, P.U.F., 1988. *L’Homme et la société*, 93(3), 146–147.
- Prentice, M. (2022). *Supercorporate: Distinction and Participation in Post-Hierarchy South Korea*. Stanford University Press.
- Raoult, N. (2006). *Dessine-moi une trajectoire : construire sa place dans l’entreprise aux différents âges de la vie*. ANACT.
- Rawls, J. (1999). *A Theory of Justice*. Oxford University Press.
- Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93(2), 328–367.
- Rive, J., & Roger, A. (2014). XX. Edward T. Hall. La communication interculturelle. In *Les Grands Auteurs en Management International* (pp. 375–390). EMS Editions.
- Roger, A. (2023). Chapitre 10. Apports et limites des comparaisons interculturelles. L’ajustement de la GRH à des contextes nationaux différents. In *Dialogues et perspectives autour de l’œuvre d’Yves-Frédéric Livian* (pp. 136–146). EMS Editions.
- Ryan, M. (2000). Gerald Celente: he reveals what lies ahead. *Parade Magazine*, 10, 22–23.
- Saba, T. (2009). Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses. *Gestion*, 34(3), 25–37.
- Sablayrolles, J.-F. (2016). Neological euphemistic processes and some areas that favor their appearance. *La linguistique*, 52(2), 187–200.
- Said, E. W. (1978). *L’orientalisme : L’Orient créé par l’Occident*. Point.
- Said, E. W. (2016). *Orientalism: Western Conceptions of the Orient*. Penguin Books Limited.
- Saint-Georges, P. de. (1993). Culture d’entreprise, communication interne et stratégies de changement. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, 4.
- Sassen, S. (Ed.). (2002). *Global Networks, Linked Cities*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315538808>
- Schaeffer, J. (2000). *Kemper Reports (Winter-Spring)*. Kemper Distributors.
- Schaie, K. W. (1965). A general model for the study of developmental problems. *Psychological Bulletin*, 64(2), 92–107.
- Schümperli Younossian, C. (1997). Commerce, importation et exportation de biens culturels : état de la réglementation en Suisse. *Annuaire suisse de politique de développement*, 16, 271–282.
- Scott, W. E., & Cherrington, D. J. (1974). Effects of competitive, cooperative, and individualistic reinforcement contingencies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(6), 748–758.
- Serina, F. (2017). La France aux prises avec les nouvelles théories germaniques de l’inconscient : Yves Le Lay, critique méconnu de la réception de Freud et Jung dans l’entre-deux-guerres. *Textes et contextes*, 11.

- Shimada, S. (2011, June 1). *Repositionner la transmission intergénérationnelle de savoirs et de compétences dans un cadre de dynamique stratégique*.
- Shimada, S. (2018). Chapitre 16. La transmission intergénérationnelle comme source de capacité dynamique. In *Les processus stratégiques* (pp. 166–174). EMS Editions.
- Shimada, S., & Dameron, S. (2016a). Intergenerational Learning [L'apprentissage intergénérationnel une analyse comparée à travers le concept de ba]. *Post-Print*.
- Shimada, S., & Dameron, S. (2016b). L'apprentissage intergénérationnel. Une analyse comparée à travers le concept de ba. *Revue française de gestion*, 255(2), 139–154.
- Silbiger, A., Barnes, B. R., Berger, R., & Renwick, D. W. S. (2021). The role of regulatory focus and its influence on the cultural distance – Adjustment relationship for expatriate managers. *Journal of Business Research*, 122, 398–410.
- Silva, F., & Strohl, H. (2016). Emergence de la post-modernité en entreprise : quel management se met en place ? *Management & Avenir*, 90(8), 107-118.
- Slama, Y. (2014). Le rôle des salariés locaux dans l'adaptation des expatriés. Cas des multinationales au Maroc et en Tunisie. *Revue française de gestion*, 239(2), 51–63.
- Slobodskoi, A., & Krylov, V. (2005). L'évolution de la culture d'entreprise dans la société en transition : le cas de la Russie. *Sociologies pratiques*, 11(2), 121–134.
- Sorge, A., & Warner, M. (1986). Comparative factory organisation: An Anglo-German comparison of manufacturing, management, and manpower.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. Morrow.
- Strauss, W., & Howe, N. (1997). *The Fourth Turning: What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny*. Crown.
- Sunhyuk Kim, & Chonghee Han. (2015). *La réforme administrative en Corée du Sud* : Le nouveau management public et la bureaucratie.
- Surdej, E. (2015). *Ils sont fous ces coreens !* (Calmann-Lévy). <https://www.calmann-levy.fr/livre/ils-sont-fous-ces-coreens-9782702144015/>
- Tae-Sik Rhee. (2005). L'exploration des différences culturelles en gestion : Une analyse comparative entre la France et la Corée. *프랑스학연구*, 31, 537–569.
- Taft, R. (1977). *Coping with Unfamiliar Cultures*. 1, 121–153.
- Talhelm, T. (2022). The Rice Theory of Culture. *Online Readings in Psychology and Culture*, 4(1).
- Thomas, D. C., & Lazarova, M. B. (2006a). Expatriate Adjustment and Performance: A Critical Review. In *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Edward Elgar Publishing.

- Thomas, D. C., & Lazarova, M. B. (2006b). Expatriate Adjustment and Performance: A Critical Review. In G. K. Stahl & I. Björkman (Eds.), *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Edward Elgar Publishing.
- Traverso, V. (2012). Interaction. In *Les concepts en sciences infirmières* (pp. 208–209). Association de Recherche en Soins Infirmiers.
- Triandis, H. C., McCusker, C., & Hui, C. H. (1990). Multimethod probes of individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, *59*(5), 1006–1020.
- Trompenaars, F. (2002). Culture and language. *Risk Management in Emerging Markets*, 183.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, *36*(5), 1117–1142.
- Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2009). *The narcissism epidemic: Living in the age of entitlement*. Free Press.
- Van Campenhoudt, L., Quivy, R., & Marquet, J. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (4e éd. entièrement revue et augmentée). Dunod.
- Vinsonneau, G. (2012). L'adaptation interculturelle : Comment partir et/ou revenir ? In *Mondialisation et identité culturelle : Vol. Ire éd.* (pp. 121–147). De Boeck Supérieur.
- Wade-Benzoni, K. A. (2002). A Golden Rule over Time: Reciprocity in Intergenerational Allocation Decisions. *The Academy of Management Journal*, *45*(5), 1011–1028.
- Wade-Benzoni, K. A. (2003). Intergenerational identification and cooperation in organizations and society. In J. Polzer (Ed.), *Identity Issues in Groups* (Vol. 5, pp. 257–277). Emerald Group Publishing Limited.
- Wang, E. R., & Karjalainen, H. (2016). La dynamique des guanxi dans l'internationalisation des entreprises chinoises en France : l'exemple de l'intermédiation. *Management & Avenir*, *85*(3), 57–78.
- Waxin, M.-F. (2003). L'adaptation au travail des expatriés : ses antécédents et l'effet du pays d'origine. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*.
- Weick, K. E. (1989). Mental models of high reliability systems. *Industrial Crisis Quarterly*, *3*(2), 127–142.
- Wells, J. (2011). The impact of stress amongst health professionals. *Journal of Mental Health*, *20*(2), 111–114.
- Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(4), 363–382.
- Yeaton, K. (2008). Recruiting and Managing the 'Why?' Generation: Gen Y. *The CPA Journal*, 78.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications.
- Yungwook Kim, & Jungeun Yang. (2011). The influence of Chemyon on facework and conflict styles: Searching for the Korean face and its impact. *Public Relations Review*, *37*(1), 60–67.

- Zarca, B. (1992). Mannheim Karl, Le problème des générations. *Revue française de sociologie*, 33(1), 130–135.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace* (1st edition). Amacom Books.
- Zhang, L. E., & Guttormsen, D. S. A. (2016). ‘Multiculturalism’ as a Key Methodological Challenge during In-depth Interviewing in International Business Research. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(2).
- 강경구 & 김정훈. (2015). 외국기업의 한국조직문화 적응에 관한 연구: 정치적 기술, 조직몰입 및 신뢰에 관한 관계를 중심으로: 정치적 기술, 조직몰입 및 신뢰에 관한 관계를 중심으로. *무역학회지*, 40(1), 1–28.
- 강길호. (1994). 한국인의 커뮤니케이션에 나타난 공손전략. *한국언론학보*, 32, 9–35.
- 강길호. (2004). 한국과 미국 간 체면에 대한 비교문화권적 차이. *한국소통학회*, 3, 262–282.
- 강길호 & 우아란. (2015). 한국인의 커뮤니케이션에 나타난 설득거절 전략. *한국소통학회*, 28, 219–250.
- 강민균 & 허창구. (2023). 상사의 끈대평가 우려가 피드백 회피 행동에 미치는 영향: 상사의 인상관리 동기의 조절된 매개효과. *Journal of The Korean Data Analysis Society*, 25(6), 2453–2472.
- 강승완. (2013a). Exploratory Study of Younger Boss in Korea*- Psychological Contract Violation and Organizational Injustice -. *인적자원관리연구*, 20(4), 257–272.
- 강승완. (2013b). 윤리적 리더십과 기업의 사회적 책임에 대한 종업원 태도 간의 관계: 상사 성과의 조절효과. *한국콘텐츠학회논문지*, 13(12), 447–454.
- 강준만. (2010). 빨리빨리의 문화정치학. *인물과사상*, 48–59.
- 고태경, 임현지, 왕정하, 최다은, & 이철승. (2021). 세대 문화와 기업 문화: 기업 내 세대 간 문화적 차이에 따른 일 만족도를 중심으로. *문화와 사회*, 29(2), 39–96.
- 곽만순. (1995). 대규모 기업집단 형성 과정과 경제 성장. *경쟁저널*, 3, 41–46.
- 구본권. (2022). ‘디지털세대 문해력 논쟁’이 알려주는 ‘21 세기의 능력.’ *KISO 저널*, 48.
- 구본현 & 이윤석. (2021). 한국문화에 대한 세대간 인식과 특성 분석. *GRI 연구논총*, 23(2), 141–168.
- 구자혁. (2020). *한국인의 에너지, 집단주의 (피어나)*.
- 김경호. (2020). 한국사회의 ‘가족주의’ 담론과 ‘유교 가족주의’에 대한 성찰. *민족문화연구*, 86, 391–413.
- 김미라. (2020). *밀레니얼의 일, 말, 삶: 알다가도 모르겠는 90 년대생과 똑똑하게 소통하기*. 좋은땅.
- 김미령. (2018). 베이비붐 세대 자원봉사자의 자원봉사가 생성감에 미치는 영향. *한국지역사회복지학*, 66, 59–84.

- 김미령, 김주현, 김정근, 양홍권, 이현기, & 한국노년학포럼. (2015). *베이비붐 세대의 노후준비와 삶의 질* (1 판 1쇄). 학지사.
- 김상보. (2022). *전통주 인문학*. 헬스레터.
- 김석신. (2024). *나의 밥 이야기*. 공리출판.
- 김성수. (2010). *한국기업의 성과주의 인사시스템 변천*. 서울대학교출판문화원.
- 김성준, 이증학 & 채충일. (2021). 끈대, 한국기업 조직문화 차원의 탐구. *조직과 인사관리연구*, 45(2), 1-35.
- 김수연, 설진선 & 이용주. (2024). 정말 한국의 Z세대 소비자는 일반 제품보다 친환경 제품에 대한 구매 의도가 더 높을까?: 가격에 따른 소비가치 인식을 중심으로. *한국언론학보*, 68(2), 212-254.
- 김수한 & 신동은. (2014). 기업 내 여성관리자의 성차별 경험. *한국사회학*, 48(4), 91-125.
- 김숙자. (2006). 타문화간 의사소통 면에서 본 한국어의 거절표현. *한국언어문화학*, 3(2), 57-71.
- 김양희. (2017). *성공하는 조직의 리더십 모델: 여성 리더와 젠더통합 리더십*. 이새.
- 김영곤. (2016). *공공조직 내 세대 간 갈등 유발요인 분석: 소방조직을 중심으로 :An analysis on factors causing conflicts between generations in public organizations : with fire service agency.*
- 김영곤 & 강제상. (2016). 소방조직 내 한국적 조직문화가 세대 간 갈등에 미치는 영향. *행정논총*, 54(2), 233-264.
- 김영옥 & 양정은. (2011). 체면, 소통 그리고 갈등해소:체면-소통모델과 소통의 가능성 모색. *한국언론학회 심포지움 및 세미나*, 315-345.
- 김예슬. (2023). *기성세대 입장에서 바라본 MZ세대와의 문화 인식 차에 관한 연구: 지역주도형 일자리 지원 사업을 지원받은 식품 제조업체를 중심으로 :A Study on the Differences in Cultural Perception with the MZ Generation from the Viewpoint of the Older Generation: Focusing on Food Manufacturers Supported by Regional-Driven Job Support Projects.*
- 김우성 & 허은정. (2007). 베이비붐세대, X세대, Y세대 소비자들의 소비관련 가치관과 라이프스타일의 비교. *소비문화연구*, 10(4), 31-53.
- 김은경. (2017). 일자리 나누기를 위한 ‘시간제 정규직’ 도입 방안:주 4일 근무제와 관련하여. *이슈&진단*, 290, 1-27.
- 김은미 & 김기범. (2004). 사회적 맥락에 따른 겸손언행 의미분석. *한국심리학회지: 사회및성격*, 18(3), 47-60.
- 김인택. (2011). 의사소통 과정에서 ‘침묵’ 행위의 사회·문화론적 해석. *코기토*, 69, 451-483.

- 김주엽. (2003). 체면에 대한 한 연구: 실증 연구를 위한 준비. *인적자원개발연구*, 5(2), 63-81.
- 김지윤. (2019). 조직 내 구성원들이 인식한 리더의 겸손이 조직유효성에 미치는 영향과 자기효능감 및 과업상호의존성의 조절효과: 국내 A 중견기업을 중심으로.
- 김진숙. (2019). 워라벨(Work-Life Balance)이 동기, 직무만족, 혁신행동에 미치는 영향. *창조와 혁신*, 12(2), 29-58.
- 김철영. (2018). *직원준중 주식회사 (Mimunsa)*.
- 김태균, 이엽남 & 홍아름. (2023). MZ 세대의 직무만족요인이 이직의도에 미치는 영향. *기업경영리뷰*, 14(3), 211-239.
- 김태훈. (2015). 예(禮) 덕목의 윤리적 의의에 관한 규범적 연구. *초등도덕교육*, 50, 53-73.
- 김하나, 유규창, 김정은 & 이혜정. (2012). 영성 리더십(Spiritual leadership)이 구성원의 소명의식을 통해 조직몰입에 미치는 영향. *조직과 인사관리연구*, 36(2), 1-31.
- 김혜진 & 이재식. (2012, March 30). 개인주의/집단주의 성향과 조직시민행동.
- 김호균. (2007). 부하가 인식하는 상사의 리더십이 직무만족에 미치는 영향연구: 상사신뢰의 매개역할을 중심으로. *행정논총*, 45(4), 167-193.
- 김희선 & 오부첸코바엘레나. (2020). Blurring work-life boundaries: Jung and organizational relationships within South Korean workplaces. *동서연구*, 32(3), 37-77.
- 나하영. (2023). MZ 세대 직장인의 진로소명추구가 심리적 안녕감과 이직의도에 미치는 영향: 소명존재와 소명수행의 매개효과: *The Effect of MZ Generation Workers' Searching for Calling on Psychological Well-being and Turnover Intention : The Mediating Effect of the Presence of Calling and Living a calling*.
- 노하영. (2019). 근로시간의 개념과 적용에 관한 연구.
- 도재현 & 강승완. (2020). 상사-부하 간의 정직성 적합이 부하의 정서적 소진에 미치는 영향. *한국인사관리학회 학술대회 발표논문집*, 2020(11), 22-22.
- 류수영. (2018). 군자리더십과 정서몰입: 리더에 대한 신뢰 매개효과 검증. *연세경영연구*, 55(1), 73-91.
- 류수영 & 이경목. (2010). 군자적 리더십의 타당도에 관한 연구. *한국심리학회지: 일반*, 29(1), 71-101.
- 민진. (2010). [논문] 정부조직을 지배할 '밀레니얼 세대', 그들은 누구인가? *SAPA news & platform*, 16, 5-8.
- 박기순. (2014). *한국인과 문화간 커뮤니케이션*. 커뮤니케이션북스.

- 박기순, 범기수, 김민선 & 우지수. (2008). *인간 커뮤니케이션, 비서구적 관점* (Ch'op'an.). 커뮤니케이션북스.
- 박소연. (2019). *한국어 공손성 인식 연구: 요청화행을 중심으로 :A study concerning the recognition on Korean language politeness.*
- 박용익. (2015). 이상적 의사소통에 대한 유교적 관념. *한국텍스트언어학회*, 39, 35-70.
- 박유영. (1997). 韓國 財閥의 形成·發展過程과 企業家精神에 관한 研究. In *經營史學* (국립중앙도서관). 한국경영사학회.
- 박인희 & 조상미. (2010). 직무만족, 조직몰입, 리더-부하교환관계가 조직시민행동에 미치는 영향. *사회과학연구논총*, 23, 23-55.
- 박재홍. (2005). *한국의 세대문제: 차이와 갈등을 넘어서*. 나남출판.
- 박재홍. (2017). *세대 차이와 갈등: 이론과 현실*. 경상대학교출판부.
- 박정순. (1993). 예(禮)의 커뮤니케이션: 유교사상과 한국인의 인간 커뮤니케이션. *한국언론학보*, 30, 59-97.
- 박지연 & 손영화. (2014). 일과 생활의 조화와 상사-부하 관계가조직몰입에 미치는 영향: 직장에서의 행복을 매개변인으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 27(2), 317-338.
- 박진우. (2023). 유교의 은밀한 여성 억압 - 부부유별은 평등한 윤리 강령으로 평가될 수 있는가? *동양철학연구*, 116, 61-85.
- 박통희. (2004). 情, 가족주의 그리고 대인간 신뢰: 한국 중앙정부의 사례. *한국행정학회*, 38(38), 23-45.
- 백승현. (2023, May 16). 기업 조직문화 개선, 몇 년을 해도 안되는 까닭은.... *한국경제*.
- 백평구. (2020). 계층구조 평탄화를 통한 수평적 조직문화 조성에 대한 비판적 해석. *기업교육과 인재연구*, 22(3), 89-112.
- 서용석. (2013). *세대 간 갈등이 유발할 미래위험 관리 - 한국행정연구원 연구정책세미나 - 한국행정연구원 - KISS.*
- 설진선 & 김수연. (2020). 직장 내 세대갈등 해결을 위한 사내 커뮤니케이션과 직장 내 괴롭힘 금지법의 역할은 무엇일까?: X·Y 세대 직장인들과의 질적 인터뷰를 통한 탐색적 연구. *사회과학연구*, 59(1), 251-290.
- 설진선 & 김수연. (2022). X세대와 밀레니얼 세대 조직구성원들의 기업연상이 조직 자부심, 조직신뢰, 정서적 몰입에 미치는 영향에 대한 고찰. *한국언론학보*, 66(4), 107-143.

- 소원현. (2010). 리더의 의사소통 방식이 집단 극화 및 정보 표집 편향에 미치는 영향 - 한국의 수직적 위계질서 중심 문화에 대한 고찰을 중심으로-. *세계지역연구논총*, 28(3), 405-431.
- 손인수. (1961). 삼강오륜의 현대적 의의. *연세춘추*, 3(267).
- 손인수. (1976). *오륜사상(五倫思想)의 현대 교육학적 이해*. 삼일각.
- 신동빈, 황호종 & 김상수. (2020). 한국의 기업문화가 기업성과에 미치는 영향: 커뮤니케이션을 매개한 다차원 분석. *기업경영연구*, 27(1), 51-73.
- 신장철. (2015). 한국의 수출드라이버정책과 종합상사제도 도입에 관한 연구. *유라시아연구*, 12(3), 89-111.
- 신흥철 & 김육덕. (2003, June). *BSC의 핵심도구인 전략지도의 이해와 활용 - 회계저널 - 한국회계학회 - KISS*. 학술논문검색사이트 KISS.
- 심완섭. (2017). 회식문화의 패러다임 변화와 새로운 실천방안을 위한 모델링 수립:구조적문제와 개선방향의 질적접근을 중심으로. *문화산업연구*, 17(4), 25-32.
- 안유진. (2020). *가족친화제도의 직무만족과 회사만족 영향에 관한 연구: 조절된 직무만족 매개효과를 중심으로 :A study on the effects of family-friendly system on company satisfaction : focusing on the moderated job satisfaction mediating effect.*
- 양정은. (2019). 한국적 집단주의(우리성, we-ness)가 대인 커뮤니케이션에 미치는 영향에 대한 연구. *한국콘텐츠학회논문지*, 19(5), 1-14.
- 양정은. (2020). 한국 대학생들의 세대 간 커뮤니케이션에 대한 인식: 문화적 요인을 중심으로. *한국콘텐츠학회논문지*, 20(9), 86-98.
- 예지은. (2009). 신세대 이해와 조직관리. *한국인적자원개발학회 학술연구발표회 발표논문집*, 59-71.
- 예지은 & 진현. (2009). 신세대 직장인의 특성에 관한 연구. *인적자원개발연구*, 12(2), 67-86.
- 이혜미. (2016). 국내 프랑스인 한국어 학습자의 한국 문화적응 연구: 문화적응 전략, 언어 접촉 양상, 사회적 거리감을 중심으로.
- 오석홍, 손태원 & 하태권. (2008). *조직학의 주요이론* (제 3 판.). 法文社.
- 오세영, 권영상 & 이수영. (2014). 중앙정부 공무원의 자화상: 세대 간 조직몰입 영향요인에 대한 비교 연구. *한국인사행정학회보*, 13(1), 31-62.
- 오지현. (2017). 여성 고위직 진출 촉진 및 장애요인 분석 연구: 은행권 여성임원 사례를 중심으로. *기업교육과 인재연구*, 19(3), 87-127.

- 우준호. (2007). *삼강오륜의 현대적 조명*. 이화.
- 우준호. (2016). 長幼有序的 意味에 대한 研究. *중국학논총*, 51, 207-233.
- 유준 & 박재춘. (2017). 가족친화적 조직분위기가 개인 창의성에 미치는 영향: 생활만족과 직무만족의 다중매개효과를 중심으로. *창조와 혁신*, 10(3), 217-252.
- 윤용남. (2009). 緣故網活用 及緣故主義問題. *THE STUDY OF CONFUCIAN PHILOSOPHY AND CULTURE*, 35, 305-333.
- 이경근 & 박성수. (2014). 상사의 부하에 대한 체면손상행위와 부하의 일-가정 갈등 관계에서 직무소진의 매개효과. *경영연구*, 29(4), 33-61.
- 이규태. (2000). *한국인의 의식구조 3 - 예스 24*.
- 이동인. (1986). 禮의 本質과 그 現代的 意義. *한국학(구 정신문화연구)*, 55-67.
- 이병철 & 전재균. (2023). MZ 세대 호텔 종사원이 인식하는 조직문화가 직장 내 일탈행동에 미치는 영향: 직무소진의 매개효과. *호텔관광연구*, 25(10), 1-14.
- 이상준. (2020). *밀레니얼은 어떻게 배우고 일하며 성장하는가*. 다른상상.
- 이선희. (2015). 직장 음주행동과 일로부터의 심리적 분리와의 관계에 대한 경험표집 연구. 한국연구재단.
- 이소영. (2020). 공손한 거절. *외국어로서의 독일어*, 47, 145-178.
- 이용국 & 하규수. (2023). 중소기업 구성원의 개인적 특성, 조직공정성 및 집단주의 문화가 이직의도에 미치는 영향력에 관한 연구: 임파워먼트의 매개효과를 중심으로. *한국진로창업경영학회지*, 7(4), 145-160.
- 이윤자. (2011). 음식예절 “어른보다 먼저 숟가락 들지 마라.” 시사전복닷컴.
- 이재경. (2018). Aspect and cause of generational conflicts, and a exploring for alternative dispute resolution Mainly on the rent-seeking society in Korea. *Economy and Society*, null(118), 18-48.
- 이재경, & 장지연. (2015). 한국의 세대불평등과 세대정치: 일자리영역에서 나타나는 정책주도 불평등을 중심으로. *민주사회와 정책연구*, 28, 15-44.
- 이재완 & 강혜진. (2018). 워라벨과 삶의 만족:세대 간 차이를 중심으로. *지방정부연구*, 22(3), 267-291.
- 이지연, 고동우, & 최경찬. (2021). 끈대 척도의 개발 및 타당화. *한국콘텐츠학회논문지*, 21(9), 164-175.
- 이창화. (2019). *신입사원 직장생활 사회생활 잘 하는 법 20 가지*. 유페이퍼.

- 이춘우. (2014). 한국기업의 조직문화: 조직문화적 역량 관점과 공유가치 DNA 구조 관점에서의 한국 대기업의 성장동력 탐색. *인사조직연구*, 22(1), 39-93.
- 이충원 & 김효창. (2006). 체면민감성, 자아존중감, 사회적 불안이불확실성 회피에 미치는 영향. *한국심리학회지: 사회및성격*, 20(3), 17-30.
- 이하배. (2003). 한국철학: 현대 한국사회와 거듭나야 하는 유교연구 - 유교의 사회적 실천의 활성화를 위한 이론적 방향에 대하여. *동양철학연구회*, 32, 91-118.
- 이혜림 & 최규상. (2017). 반 강제적 회식이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향: 개인-조직 적합성의 조절효과. *경영컨설팅연구*, 17(3), 47-56.
- 이혜정 & 유규창. (2013). Y 세대의 일과 삶의 균형: 세대별 일의 가치를 통해 본 의미 및 역할:세대별 일의 가치를 통해 본 의미 및 역할. *노동정책연구*, 13(4), 1-31.
- 임예지, 윤가영, 김혜민 & 박선용. (2023). 기성세대의 권위주의와 MZ 세대에 대한 부정적 태도. *사회과학연구*, 62(3), 105-127.
- 임정덕. (2022). *K-속도 한국 경쟁력 의 뿌리: 한국인 의 빨리 빨리 문화 를 경제학 으로 밝히다*. 혼들의자.
- 임태섭. (1994). 체면의 구조와 체면욕구의 결정요인에 대한 연구. *한국언론학보*, 32, 205-247.
- 임현규. (2011). 유교의 인간이상과 보편적 가족주의. *동양고전연구*, 45, 337-361.
- 임홍택. (2018). *90 년대생이 온다* (웨일스).
- 임홍택. (2023). *2000 년생이온다* (웨일스).
- 장미자, 김득성. (2011). The Impact of Personal Traits, Family Characteristics, and Job Satisfaction on the Psychological Well-Being of Middle Aged Men from the Baby Boomer Generation Working in Large Corporations. *Human Ecology Research*, 49(2), 1-11.
- 장미자 & 김득성. (2011). 개인내적 특성과 가족 특성 및 직업만족도가 중년남성의 심리적복지감에 미치는 영향: 베이비붐 세대 대기업 근무자를 중심으로. *대한가정학회지*, 49(2), 1-11.
- 장서정. (2017). *체면 관련 전략 중심의 높임법 교육 연구: A Study on Honorifics Education Focused on Face Strategy*.
- 장해순, 한주리 & 이인희. (2008). 출판사 조직구성원의 체면민감성, 인상관리동기, 부정적 평가에 대한 두려움이 커뮤니케이션 불안감에 미치는 영향. *한국출판학연구*, 34(1), 293-322.

- 전인우 & 김경인. (2022). Power Distance, Collectivism and Corruption: An Analysis Using Hofstede's Cultural Dimensions Index and Corruption Perception Index*. *무역연구*, 18(6), 19-33.
- 정경조. (2018). “밥과 빵” 주식(主食)문화가 낳은 한국과 서양의 문화 차이. *한국사상과 문화*, 94, 309-335.
- 정경조. (2019). 한국 언어문화 속의 의사소통방식에 대한 고찰. *한국사상과 문화*, 100, 619-646.
- 정영금. (2010). [토론] 일-생활균형정도가 생활만족도에 미치는 영향:대구지역 비영리기관 종사자를 중심으로. *가정과삶의질학회 학술발표대회 자료집*, 105-106.
- 정영태. (2013). 동아시아 집단주의에 대한 연구동향: 일본, 대만, 서구의 연구를 중심으로. *한국학연구*, 31, 691-718.
- 정우영, 손승연 & 이지영. (2021). 권위주의적 리더십과 상사지향 조직시민행동: 관계적 에너지의 매개역할 및 교환 이데올로기의 조절역할. *조직과 인사관리연구*, 45(4), 61-83.
- 정지영 & 김상준. (2023). 끈대의 용법: 조직구조적 특징으로 구분되는 끈대 담론의 다변화 양상 고찰. *경영학연구*, 52(5), 1071-1097.
- 정지현 & 탁진국. (2023). 끈대경향성 척도 개발 및 타당화. *한국심리학회지: 코칭*, 7(3), 153-196.
- 정태연. (2010). 한국사회의 집단주의적 성격에 대한 역사·문화적 분석. *한국심리학회지: 사회및성격*, 24(3), 53-76.
- 정혜경. (2015). *밥의 인문학*. 따비.
- 조상미 & 최미선. (2010). 조직요인과 이직의도와와의 관계에 관한 탐색적 연구 - 조직공정성, 조직지원인식, 상사-부하교환관계를 중심으로 -. *인적자원관리연구*, 17(2), 1-27.
- 조영호, 김관영 & 김태진. (2007). 한국대기업 기업문화의 10 년간 변화:사회변동 효과와 문화적 안정성. *한국경영학회 융합학술대회*, 1-32.
- 지인현 & 신진. (2019). 진성 리더십이 구성원의 역할 내 직무수행과 정서적 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 심리적 웰빙 매개효과 검증. *리더십연구*, 10(2), 57-89.
- 최누리, 이성준 & 김중화. (2018). 연고주의에 관한 문헌적 고찰 및 최근 연구 동향: 경영학적 시사점을 중심으로. *상업교육연구*, 32(1), 175-201.
- 최상진. (2000). *한국인심리학*. 中央大學校出版部.

- 최은유. (2022). *MZ 세대 사무직 근로자가 경험한 기성세대와의 세대갈등에 관한 연구: A Qualitative Study of the Generation Conflict Between the Office Workers of the Generation MZ and the Older Generation.*
- 최인재 & 최상진. (2002). 한국인의 문화 심리적 특성이 문제대응방식, 스트레스, 생활만족도에 미치는 영향: 정(情), 우리성을 중심으로. *한국심리학회지: 상담 및 심리치료*, 14(1), 55-71.
- 최자영 & 이승철. (2012). 대중국 한국 투자기업의 판시 형성과 네트워크. *한국경제지리학회지*, 15(2), 228-239.
- 한승조. (2023). 세대에 따른 위라벨 인식차이 분석: 공무원 조직을 중심으로. *한국지식정보기술학회 논문지*, 18(4), 797-804.
- 허재홍, 박원주 & 김승주. (2012). 눈치개념 연구. *인문과학연구*, 33, 557-581.
- 허태균. (2015). *어쩌다 한국인: 대한민국 사춘기 심리학*. 중앙북스.
- 황혜진 & 황예경. (2008). 외국인이 인지하는 한국인의 문화간 비즈니스 커뮤니케이션의 장애요인에 관한 연구: 다국적기업의 국제회의를 중심으로. *비서·사무경영연구*, 17(1), 73-91.

Lexique

AEs : signifie « assigned expatriates » ou « expatriés assignés », désignent des employés envoyés par leur entreprise à l'étranger pour y travailler pour une durée déterminée.

Bap (밥) : « Bap » signifie à la fois « riz » et « repas ». Le riz est un aliment de base en Corée et est considéré comme le pilier d'un repas traditionnel coréen.

Bapsim (밥심) : signifie « le pouvoir acquis par la consommation du riz ».

Boojang (부장) : cadre dirigeant

Budam (부담, 負擔) : En français, cela peut être traduit par « sous pression » ou « sentiment de responsabilité ». Mais ce terme signifie littéralement « charge » ou « fardeau » en coréen. Ce terme fait référence au travail des travailleurs du passé consistant à porter de lourdes charges telles que des sacs de riz sur leurs épaules.

Busajang (부사장) : Vice-Président

CEO : signifie Chief Executive Officer, en français, cela se traduit par Directeur Général (DG)

Chajang(차장) : senior manager

Cheabols (재벌) : Le terme « Chaebol » en coréen désigne un conglomérat d'entreprises coréennes généralement familiales et diversifiées qui exercent une influence significative sur l'économie nationale. Les Chaebols ont été essentiels pour le redressement économique de la Corée du Sud après la guerre et demeurent des contributeurs majeurs au PIB du pays.

Che-myeon (체면, 體面) : Le terme « Che-myeon » (체면, 體面) en coréen fait référence au concept de « face » ou de « dignité ». C'est une notion importante dans la culture coréenne, similaire au concept de « mianzi » en Chine ou "face" en anglais, qui joue un rôle crucial dans les interactions sociales et les relations interpersonnelles.

Confucianisme : Le confucianisme est une tradition philosophique, éthique et sociale qui prend son origine avec Confucius (551-479 av. J.-C.). Cette tradition, axée sur des principes moraux et éthiques, a exercé une profonde influence sur la culture, la politique, l'éducation et la pensée en Chine ainsi que dans d'autres pays d'Asie de l'Est tels que la Corée, le Japon et le Vietnam.

Daeri (대리) : junior manager

Dongsaeng (동생): petit frère ou sœur

Duk (덕, 德) : désigne les qualités morales et éthiques d'une personne dans le principe confucéen. En Corée, le concept de « Duk » est souvent associé aux valeurs traditionnelles telles que l'intégrité, la loyauté, la droiture, et le respect des autres.

EHCOS : Les « **Expatriates of Host-Country Origin** » désignent des individus qui travaillent dans un pays étranger pour une entreprise ou une organisation, mais qui sont originaires du pays d'accueil.

FELOs : Les « Foreign Executives in Local Organisations » (dirigeants étrangers dans des organisations locales) désignent des cadres ou des dirigeants de haut niveau provenant d'un pays étranger qui sont employés par des entreprises locales dans un autre pays.

Gwajang (과장) : manager

Génération MZ : regroupement de la génération Z et la génération Y

Gisaeng (기생) : signifie des courtisanes coréennes, dans un sens très proche des geishas du Japon. Les « Gisaeng » étaient des femmes qui, bien que souvent issues de familles marginalisées ou pauvres, étaient formées pour devenir des courtisanes artistiques. Elles

offraient des divertissements, de la musique et des conversations aux hommes de la classe supérieure dans la société coréenne traditionnelle.

Guanxi (关系) : Le concept de « Guanxi » (关系) est semblable à un carnet de contacts, mais repose sur la confiance interpersonnelle qui se construit progressivement. Il s'agit d'un système qui permet de mobiliser son réseau à travers des collaborateurs pouvant apporter leur aide dans diverses situations.

HCNs : « Host-country nationals » (HCNs) sont des employés locaux recrutés dans le pays d'accueil.

High context culture : désigne une culture à contexte riche où l'information réside davantage dans le cadre des échanges et des références culturelles que dans le discours explicite.

Hoesik (회식) : Le terme « Hoesik » (회식) en coréen fait référence à des repas ou des réunions sociales organisés par les entreprises, souvent après les heures de travail, et qui peuvent être accompagnés de boissons alcoolisées comme le Soju (소주). Ces événements sont généralement destinés à renforcer les liens entre collègues, améliorer la cohésion d'équipe et discuter de manière informelle des affaires professionnelles.

Hongeo-Samhap (홍어삼합) : Le « Hongeo-Samhap » est un plat coréen qui se prépare en utilisant du poisson fermenté connu sous le nom de « Hongeo » (홍어). Le plat est souvent servi avec de la sauce pimentée appelée Gochujang (고추장) pour ajouter de l'épice.

Hubae (후배) : « Hoobae » (후배) désigne un junior ou une personne plus jeune dans une relation hiérarchique par rapport à un « Seonbae » (선배), qui est l'aîné ou la personne plus âgée.

Hyeong (형) : désigne le frère aîné par rapport à un autre garçon.

Jeong (정) : Le concept de « Jeong » (정) en coréen fait référence à un sentiment profond de lien affectif, de connexion émotionnelle et de relation personnelle, qui souligne l'importance des relations humaines, de la compassion et de l'attachement émotionnel dans la vie quotidienne et sociale.

Jeonmu(전무) : directeur général

Kkondae (꼰대) : Le terme "Kkondae" (꼰대) est un mot coréen qui désigne une personne autoritaire, rigide et souvent plus âgée, qui impose son point de vue ou ses opinions aux autres de manière condescendante.

KPI : « Key Performance Indicator », désigne un système de mesure mis en œuvre pour évaluer la performance individuelle, ce qui conduit à la mise en place d'un système de rémunération reposant sur le taux d'atteinte des performances individuelles.

Kunja (군자, 君子) : désigne le leader souhaitable défini dans le confucianisme, qui a de la sagesse et de l'intelligence, de l'endurance et de l'autocontrôle, et sert d'exemple aux autres en montrant le droit chemin.

LOPATs : Les « LOPATs » (Local Plus Assignees) sont des employés envoyés par leur entreprise à l'étranger, mais avec un package de rémunération et de bénéfices qui est principalement basé sur les conditions locales, tout en incluant quelques avantages supplémentaires pour compenser le déplacement à l'étranger.

Low contexte culture : Une culture à contexte faible est une culture où la communication est explicite, directe et précise. Les informations sont principalement véhiculées par les mots utilisés, plutôt que par le contexte environnant ou les références culturelles implicites.

MBO : Ce terme signifie « Management by Objectives » et est une méthode de gestion et de planification qui consiste à définir des objectifs spécifiques pour chaque membre de l'équipe ou pour l'organisation dans son ensemble.

Millenials : Les « Millennials », ou génération Y, sont typiquement définis comme étant nés entre 1981 et 1996, bien que ces dates puissent légèrement varier selon les critères utilisés pour catégoriser les générations.

Miracle sur le fleuve Han : fait référence à la reconstruction de la Corée, qui s'est basée sur des opérations militaires, ayant conduit à une croissance incroyablement rapide.

Monochrome : se caractérise par une approche linéaire et séquentielle du temps, où la ponctualité et la gestion rigoureuse des activités sont prioritaires, selon Edward T. Hall (2007).

Nunchi (눈치) : Ce terme désigne la capacité à lire les situations sociales, à comprendre les émotions et les intentions des autres, ainsi qu'à ajuster son comportement en conséquence.

Nuna (누나) : un terme utilisé par un garçon ou un homme pour désigner sa sœur aînée ou une femme plus âgée que lui

OK boomer : Ce terme est une expression populaire sur Internet utilisée principalement par les jeunes pour rejeter ou moquer les attitudes et opinions perçues comme dépassées ou conservatrices, généralement associées à la génération des baby-boomers.

Oppa (오빠) : un terme utilisé par une fille ou une femme pour désigner son frère aîné ou un homme plus âgé qu'elle

Orientalisme : L'orientalisme, tel que décrit par Edward Said, est associé à la façon dont les sociétés occidentales ont perçu, représenté et étudié l'Orient. Said critique comment l'orientalisme a été utilisé pour justifier et maintenir le pouvoir colonial et impérial occidental sur les peuples et les cultures de l'Orient. C'est à la fois un domaine d'étude académique et un phénomène culturel qui a profondément influencé les discours sur le pouvoir et l'identité à la fois en Asie et en Occident.

Paternalisme : Le terme « paternalisme » désigne généralement une relation où une personne ou une entité prend des décisions ou impose des actions pour le bien-être ou le bénéfice d'une autre personne ou groupe, souvent sans leur consentement explicite. Cependant, dans le contexte coréen, le paternalisme fait référence à une attitude ou pratique où une figure d'autorité agit de manière protectrice ou directive envers ceux qu'elle considère comme ses « enfants » ou subordonnés, agissant comme un père.

PCNs : Le terme « Parent-country nationals » (PCNs) désigne des employés qui travaillent dans un pays différent de celui de leur nationalité d'origine.

PDG : signifie Président Directeur Général

Polychrone : désigne une manière de percevoir et de gérer le temps qui se caractérise par la flexibilité et la capacité à gérer plusieurs activités simultanément, selon Edward T. Hall (2007).

Ppalli Ppalli (빨리빨리) : « Ppalli ppalli » (빨리 빨리) est une expression coréenne qui signifie littéralement « vite vite » en français. C'est une expression couramment utilisée pour exprimer l'idée de faire quelque chose rapidement, dans le sens de se dépêcher ou d'agir rapidement.

PTs : Les PTs expatriés sont des employés qui sont transférés d'une filiale ou d'un bureau d'une entreprise à un autre, souvent à l'étranger.

Reporting : terme anglais signifiant compte-rendu

RH : Ressources Humaines

Sajang(사장) : Président

Samgangoryun (삼강오륜, 三綱五倫) : un ensemble de principes qui décrivent les obligations morales et éthiques auxquelles les Coréens doivent adhérer dans leurs relations sociales comprend trois normes fondamentales et cinq principes de base. Ce code de conduite confucéen nous permet de comprendre les rôles attribués aux individus au sein de la structure hiérarchique.

Sangmoo(상무) : directeur

Sawon (사원) : membre d'équipe

Seonbae (선배) : Seonbae est un terme coréen utilisé pour désigner un aîné ou une personne plus âgée, souvent associée à un statut ou à une expérience supérieure, avec qui les individus plus jeunes ou moins expérimentés entretiennent des relations respectueuses et parfois mentales.

SIEs : Les « self-initiated expatriates » (SIEs) ou expatriés auto-initiés désignent des individus qui décident eux-mêmes de travailler à l'étranger sans être envoyés par leur employeur.

Sik-ku (식구, 食口) : terme utilisé pour désigner la famille, mais également employé pour décrire les collègues, exprimant ainsi un sentiment d'appartenance mutuelle, similaire à celui d'une famille.

Soju (소주) : nom d'alcool coréen

STAs : désignent les personnes impatriées, les personnes affectées à court terme dans une période de 1 mois à 12 mois.

TCNs : Les « Third-country nationals » (TCNs) sont des individus qui travaillent dans un pays autre que leur pays de nationalité d'origine et également différent du pays où réside leur entreprise d'origine.

Team building : terme anglais faisant référence à « renforcement d'équipe » ou « cohésion d'équipe ».

Timjang(팀장) : chef d'équipe

Unni (언니) : désigne la sœur aînée par rapport à une autre fille.

Uri (우리, **weness**) : En coréen, le terme « Uri » (우리) signifie « nous » ou « notre » en français, mais il dépasse la simple traduction littérale. Il englobe à la fois des aspects linguistiques et culturels, exprimant un profond sentiment de connexion, de solidarité et d'identité collective à différents niveaux : familial, amical et national.

Vie sociale (사회생활) : Le terme « 사회생활 » en coréen se traduit par « vie sociale ». Il englobe divers aspects de l'interaction sociale et du comportement en société. Mais cela fait référence, pour les Coréens, à la vie professionnelle, considérant celle-ci comme une étape clé en tant que membre de société.

Ye (예, 禮) : terme signifiant « étiquette », « politesse », désignant les normes et pratiques sociales. L'usage de ce terme est élargi à l'esprit rituel prescrivant des règles et comportements exemplaires à observer dans les relations personnelles et sociales.

Yeon (연,緣) : désigne les connexions ou les relations entre les personnes qui semblent être prédestinées ou significatives.

Yeongo-jeui (연고주의, 緣故主義) : se réfère à la culture de la connexion ou du réseau. Ce phénomène social fait référence à une façon de penser qui priorise les trois types de relations personnelles telles que les liens du sang (Hyeol-yeon, 혈연, 血緣), les affinités régionales (Ji-yeon, 지연, 地緣) et les liens scolaires (Hag-yeon, 학연, 學緣).

Annexes

Annexe 1. Le guide d'entretien pour les expatriés français

Guide d'entretien pour les expatriés français

Ouverture

Je vous remercie pour votre disponibilité. Cet entretien a été sollicité dans le cadre d'une étude doctorale, dont il représente la toute première étape, qui aura comme finalité la présentation d'une thèse dans le domaine du management interculturel reposant sur les défis de l'adaptation des expatriés français en Corée du sud: les enjeux de l'adaptation des expatriés français en Corée, la gestion des équipes multiculturelles et de l'écart intergénérationnel en considérant l'arrivée de la nouvelle vague de jeunes employés (les Millenials) dans l'entreprise.

L'entretien durera 1 heure et, si vous n'y voyez pas d'inconvénients, nous utiliserons le dictaphone pour enregistrer la conversation à des fins purement didactiques et de facilitation du déroulement de l'entretien. Le contenu de l'entretien restera dans le cadre universitaire, disponible uniquement aux professeurs qui suivent la thèse.

Nous allons aborder 2 parties. La première concernera votre point de vue sur votre expérience d'adaptation dans le cadre professionnel, et la deuxième sur la gestion des équipes interculturelles, les relations intergénérationnelles.

Introduction

- 1) D'abord, pourriez-vous vous présenter en quelques mots ? (Votre profil, votre parcours professionnel...).
- 2) Avez-vous une autre expérience d'expatriation dans d'autres pays ?
- 3) Avant votre arrivée en Corée, avez-vous suivi une formation spécifique pour les expatriés en Corée ? Si oui, pouvez-vous nous détailler ? ou avez-vous une autre forme de préparation ?
- 4) Quelles étaient vos aspirations et vos attentes en venant travailler avec les coréens ? Vous aviez des inquiétudes, si oui, à quel niveau précisément ?
- 5) Comment votre arrivée en Corée s'est déroulée ?
- 6) Quelles ont été vos surprises ou vos découvertes ?

Les expériences en tant qu'expatrié en Corée

- 7) Avez-vous dû faire face à des difficultés dans votre nouvel environnement coréen ? Si oui, pouvez-vous nous donner quelques exemples précis ?

- 8) Quand vous êtes arrivé dans cette entreprise, qu'est-ce qui vous a frappé par rapport aux expériences précédentes ?
- 9) Qu'est-ce que vous avez apprécié ou moins aimé dans cette entreprise ?
- 10) Avez-vous dû faire face à des difficultés dans votre nouvel environnement coréen ? Si oui, pouvez-vous nous donner quelques exemples précis ?
- 11) Par quels moyens avez-vous résolu ces difficultés ? Quelles difficultés restent irrésolues ?

La gestion des équipes interculturelles

- 12) En Corée, dans quelle structure travaillez-vous actuellement ? Avec qui travaillez-vous ?
- 13) Avez-vous été confronté à des difficultés lorsque vous collaborez avec des coréens ? Pourriez-vous nous les préciser ?
- 14) Si vous avez eu des difficultés à collaborer avec eux, comment les avez-vous résolues et quelles attentions particulières et conclusions vous portez suite à ces expériences ?
- 15) Est-ce que l'entreprise met en œuvre des actions pour favoriser une coopération entre le personnel local et les expatriés ?
- 16) En travaillant avec des cadres étrangers, avez-vous eu le sentiment que les cadres étrangers avaient du mal à s'adapter ?
- 17) Quelle est la plus grosse difficulté que vous rencontrez actuellement ?
- 18) Vous vous sentez où dans ces deux entités plutôt "groupe coréen" ou "groupe français" ? Quel est votre point de vue sur les relations entretenues entre ces deux parties ?
- 19) Quelles sont vos attentes envers vos collègues coréens, et réciproquement, à votre avis, quelles seraient leurs attentes envers vous ?
- 20) Si vous pensez à la dernière réunion, qu'est que vous attendiez de vos collaborateurs ?

Les relations intergénérationnelles

- 21) Au sein de votre équipe, quelles sont les tranches d'âge des employés ?
- 22) Y a-t-il des difficultés dans la coopération intergénérationnelle entre les membres de l'équipe ?

- 23) Avez-vous une expérience de travail avec de jeunes employés coréens ? Si oui, comment se passe le travail avec plus jeunes ? Est-ce que vous vous y prenez de la même façon quand vous travaillez avec les plus anciens ?
- 24) Si vous avez rencontré des difficultés à collaborer avec eux, comment l'avez-vous résolu et à quoi vous faites attention ?
- 25) Avez-vous déjà entendu le mot coréen « Kkon-dae » ou connaissez-vous le concept de ce mot ?
- 26) Avec vos supérieurs coréens, comment cela se passe-t-il ?
- 27) Vous sentez qu'au niveau de la hiérarchie vos rapports sont identiques avec les Français et les Coréens ?

Clôture

- 28) Quelles attentes professionnelles avez-vous en tant qu'expatrié français par rapport à votre expérience en Corée ?
- 29) Y a-t-il d'autres éléments qui vous paraissent importants et que vous pouvez partager avec nous ?
- 30) Quels seraient vos conseils pour les Français afin d'être à l'aise dans leur vie professionnelle en Corée ?
- 31) Pensez-vous rester en Corée après votre période d'expatriation ?
- 32) Pouvons-nous revenir vers si nous avons besoin d'un éclaircissement un peu plus tard ?

Remerciements

Annexe 2. Le guide d'entretien pour les collègues coréens

Guide d'entretien pour les collègues coréens

Ouverture

Je vous remercie pour votre disponibilité. Cet entretien a été sollicité dans le cadre d'une étude doctorale, dont il représente la toute première étape, qui aura comme finalité la présentation d'une thèse dans le domaine du management interculturel : les rapports et les nouvelles attentes au travail, l'écart intergénérationnel au sein des équipes internationales, les enjeux de l'adaptation des nouveaux arrivants dans l'entreprise, les pratiques d'accompagnement et intégration des nouvelles recrues...

L'entretien durera 1 heure et, si vous n'y voyez pas d'inconvénients, nous utiliserons le dictaphone pour enregistrer la conversation à des fins purement didactiques et de facilitation du déroulement de l'entretien. Le contenu de l'entretien restera dans le cadre universitaire, disponible uniquement aux professeurs qui suivent la thèse.

Nous allons aborder 2 parties. La première concernera votre point de vue sur votre expérience d'adaptation dans le cadre professionnel, et la deuxième sur la gestion des équipes interculturelles, les relations intergénérationnelles.

Introduction

- 1) D'abord, pourriez-vous vous présenter en quelques mots ? (Votre profil, votre parcours professionnel...)
자기 소개를 해주시겠습니까 ? (나이, 전공, 직무 및 경력 등)
- 2) Qu'est-ce qui vous a donné envie de travailler pour cette entreprise ?
이 회사에서 일하게 되신 동기는 무엇인지요 ?
- 3) Avez-vous dû faire face à des difficultés dans votre nouvel environnement professionnel ? Si oui, pouvez-vous nous donner quelques exemples précis ?
새로운 근무환경에 적응하시면서 어려운 점들은 없으셨나요 ?
있으셨다면 사례를 이야기해주실수 있을까요 ?
- 4) Par quels moyens avez-vous résolu ces difficultés ? Quelles difficultés restent irrésolues ?
어떻게 문제들을 해결하셨나요 ? 여전히 해결되지 않은 어려움들은 어떤 것들이 있으신지요 ?

Les experiences professionnelles

- 5) Quand vous êtes arrivé dans cette entreprise par rapport aux expériences précédentes, qu'est-ce qui vous a frappé ? Est-ce que vous avez eu des surprises, un retour d'expérience à nous faire part ?
이전 경험과 비교하여 이 회사에 입사했을 때 가장 인상 깊었던 점은 무엇입니까 ? 놀라웠던 점이나 공유해주실만한 기억에 남는 사항이 있으신지요?
- 6) Avez-vous été confronté à des difficultés pour travailler dans cette entreprise ? Si oui, pourriez-vous nous les préciser ? Par quels moyens avez-vous résolu ces difficultés ?
이 회사에서 일하면서 어떤 어려움이 있으셨나요 ? 있으셨다면, 어떤 어려움이 있었는지 구체적으로 말씀해주실수 있는지요 ? 어려움을 어떻게 해결했나요?
- 7) Qu'est-ce que vous avez apprécié ou moins aimé dans cette entreprise ?
이 회사에서 일하면서 어떤 점이 좋으셨는지, 혹은 덜 좋은 점이 있으셨다면 어떤 것들이 있으셨는지요 ?
- 8) Selon vous, quelles seraient les caractéristiques d'un travail idéal et celles d'un bon chef ?
이상적인 직장의 조건과 좋은 리더의 특징은 무엇이라고 생각하시나요 ?

La gestion des équipes interculturelles

- 9) Lorsque vous travaillez avec des expatriés français ou partenaires internationaux ou avec le siège, êtes-vous confronté à des difficultés ? Si oui, par quels moyens avez-vous résolu ces difficultés ?
프랑스인 해외 파견자나 국제 파트너, 또는 본사와 협업할 때 어려움이 있었나요 ? 그렇다면, 어떤 어려움이 있었는지 구체적으로 말씀해주실수 있는지요 ? 그 어려움을 어떻게 해결했나요?
- 10) Est-ce que l'entreprise met en œuvre des actions pour favoriser une coopération entre le personnel local et les expatriés ?
현지 직원과 해외 파견자 간의 협력을 촉진하기 위해 회사가 취하고 있는 조치가 있나요 ?

11) Quelles sont vos attentes envers les expatriés français, et réciproquement, à votre avis, quelles seraient leurs attentes envers vous ?

프랑스인 해외 파견자에 대한 기대와 반대로, 프랑스인 해외 파견자들이 당신에게 기대하는 것은 무엇이라고 생각하시나요 ?

12) Quels seraient vos conseils pour les Français afin d'être à l'aise dans leur vie professionnelle en Corée ?

한국에서 프랑스인들이 원활한 직장 생활을 할 수 있도록 조언을 해주신다면 어떤 것들이 있을까요 ?

Les relations intergénérationnelles

13) Dans quelle structure travaillez-vous actuellement ? Au sein de votre équipe, quelles sont les tranches d'âge des employés ?

현재 어떤 구조에서 일하고 있나요 ? 팀 내에서 직원들의 연령대는 어떻게 되나요?

14) Avez-vous dû faire face à des difficultés lorsque vous travaillez avec les collègues d'âges différents ? Comment l'avez-vous finalement résolu ? Quelles difficultés restent irrésolues ?

다른 연령대의 동료들과 일할 때 어려움을 겪은 적이 있나요 ? 있으셨다면 그 어려움을 어떻게 해결하셨나요 ? 아직 해결되지 않은 어려움이 있으시다면 무엇인지요?

15) Quelles sont vos attentes envers vos anciens collègues, et quels conseils leur proposeriez-vous afin de collaborer avec les jeunes ?

선배 동료들에 대한 기대가 있으신지요 ? 후배들과 협업하기 위해 조언을 해주신다면 어떤 것들이 있을까요?

Clôture

16) Y a-t-il d'autres éléments qui vous paraissent importants et que vous pouvez partager avec nous ?

추가로 공유하고 싶은 중요한 사항이 있을까요 ?

17) Quels sont vos projets pour l'avenir ?

앞으로의 계획은 어떻게 되나요 ?

18) Pouvons-nous revenir vers vous si nous avons besoin d'un éclaircissement un peu plus tard ?

나중에 추가적인 확인이 필요하다면 다시 연락드려도 될까요 ?

Remerciements

Annexe 3. Le guide d'entretien pour les jeunes collègues coréens

Guide d'entretien pour les jeunes collègues coréens

Ouverture

Je vous remercie pour votre disponibilité. Cet entretien a été sollicité dans le cadre d'une étude doctorale, dont il représente la toute première étape, qui aura comme finalité la présentation d'une thèse dans le domaine du management interculturel reposant sur les défis de l'adaptation des entreprises françaises en Corée du sud: les enjeux de l'adaptation des expatriés français en Corée, la gestion des équipes multiculturelles et de l'écart intergénérationnel en considérant l'arrivée de la nouvelle vague de jeunes employés (les Millenials) dans l'entreprise.

L'entretien durera 1 heure et, si vous n'y voyez pas d'inconvénients, nous utiliserons le dictaphone pour enregistrer la conversation à des fins purement didactiques et de facilitation du déroulement de l'entretien. Le contenu de l'entretien restera dans le cadre universitaire, disponible uniquement aux professeurs qui suivent la thèse.

Nous allons aborder 2 parties. La première concernera votre point de vue sur votre expérience d'adaptation dans le cadre professionnel, et la deuxième sur la gestion des équipes interculturelles, les relations intergénérationnelles.

Introduction

- 1) D'abord, pourriez-vous vous présenter en quelques mots ? (Votre profil, votre parcours professionnel...)
자기 소개를 해주시겠습니까 ?
- 2) Après avoir obtenu votre diplôme, avez-vous commencé à travailler dans une entreprise ? Pouvez-vous nous dire ce dont vous vous rappelez concernant vos attentes avant de faire ce premier travail ?
대학 졸업 후 직장에서 일을 시작하셨는지요 ? 처음 일을 시작하실 때, 본인이 평소 갖고 있던 일에 대한 기대와 다른 부분이 있었는지, 기억나는 점들을 말씀해주실수 있을까요 ?
- 3) Lors de la recherche d'emploi, quel critère a le plus de valeur à vos yeux ?
졸업 후 일을 찾으실 때 어떤 조건들을 중요하게 생각하셨나요 ?
- 4) Quelle place accordez-vous au travail dans votre vie ?
인생에서 일이라는 것은 본인에게 어떤 의미를 갖는지요 ?
- 5) Selon vous, quelles seraient les caractéristiques d'un travail idéal et celles d'un bon chef ?
이상적인 직장의 조건과 좋은 리더의 특징은 무엇이라고 생각하시나요 ?

La gestion des équipes interculturelles

- 6) Qu'est-ce qui vous a donné envie de travailler pour cette entreprise ?
이 회사에서 일하게 된 동기는 어떤 점들이 있으신가요 ?
- 7) Dans quelle structure travaillez-vous actuellement ? Avec qui travaillez-vous ?
어떤 구조에서 일을 하고 계신가요 ? 팀구성은 어떻게 되는지요 ?
- 8) Quels sont vos ressentis, votre retour d'expérience lorsque vous travaillez dans cette entreprise ?
이 회사에서 일하시면서 느끼셨던 점에 대해 말씀해 주실 수 있을까요 ?
- 9) Avez-vous été confronté à des difficultés ? Pourriez-vous nous les préciser ?
어려운 점들은 없으셨나요 ? 있으셨다면 사례를 이야기해 주실 수 있을까요 ?
- 10) Lorsque vous travaillez avec des expatriés français ou partenaires internationales ou avec le siège, avez-vous été confronté à des difficultés par des différences de vision relative à la culture ?
실무를 보시면서 주재원 분들이나 해외 직원들과 함께 일하게 되는 경우가 있으신지요 ? 혹시 있으시다면, 함께 일하시면서 문화적 차이로 인해 어려움을 느끼신 적은 없으신지요 ?
- 11) Est-ce que l'entreprise met en œuvre des actions pour favoriser une coopération entre le personnel local et les expatriés ?
회사에서 직원분들과 주재원분들 혹은 해외와의 업무 협력을 증진시키기 위한 별도의 지원 방안은 없는지요 ? (이문화 교육, 세미나, 등)

Les relations intergénérationnelles

- 12) Au sein de votre équipe, quelles sont les tranches d'âge des employés ?
지금 일하시는 팀의 연령 구성은 어떻게 되나요 ?
- 13) Avez-vous dû faire face à des difficultés lorsque vous travaillez avec les collègues d'âges différents ? Comment l'avez-vous finalement résolu ? Quelles difficultés restent irrésolues ?
다른 연령대의 분들과 협업하시면서 어려운 점들은 없으신지요 ?
어려움들을 어떻게 해결하셨는지요 ? 해결되지 않은 어려움들이 무엇인가요 ?
- 14) Cela reflète-t-il vraiment le processus décisionnel quand les employés donnent leur avis ou proposent de nouvelles idées ?

팀내에서 의사결정 하실때 직원분들의 의견이나 개선사항이 반영이 되는 편인가요 ?

15) Quelles sont vos attentes envers vos anciens collègues, et quels conseils seraient à leur proposer afin de collaborer avec les jeunes ?

기존의 동료분들께 젊은 직원분들과 함께 일하면서 고려해주었으면 좋겠다고 생각하시는 점들이 있으실까요 ? 조언을 해주신다면 어떤 점들이 있을까요 ?

16) Avez-vous déjà reçu une forme de commande unilatérale en provenance de votre patron ou de vos supérieurs ?

상사나 선배로부터 일방적인 지시를 받은 적이 있나요 ?

17) Est-ce que vous vous y prenez de la même façon quand vous travaillez avec les jeunes ?

후배들과 일할 때 (선배들과) 같은 방식으로 대처하시나요?

Clôture

18) Y a-t-il d'autres éléments qui vous paraissent importants et que vous pouvez partager avec nous ?

끝으로 해주실 다른 이야기는 없으신지요 ?

19) Quels seraient vos conseils pour les Français afin d'être à l'aise dans leur vie professionnelle en Corée ?

프랑스주재원분들께 한국에서 일하시는데 잘 적응할 수 있도록 조언을 해주신다면 어떤 점들이 있을까요 ?

20) Quels sont vos projets pour l'avenir ?

미래의 계획은 어떻게 되시나요 ?

21) Pouvons-nous revenir vers vous si nous aurons besoin d'un éclaircissement un peu plus tard ?

향후 추가적인 질문이 있다면 다시 요청드려도 될까요 ?

Remerciements

Listes des tableaux et figures

Tableau 1. 1. Comparaison des modes de pensée français et coréens (D'après Bosche, 1991)	29
Tableau 1. 2. Différences entre Français et Coréens en termes d'élaboration de sentiments et de sensibilité (D'après Bosche, 1991).....	30
Tableau 1. 3. Différences entre Français et Coréens en termes d'introversion, extraversion (D'après Bosche, 1991).....	30
Tableau 1. 4. Dynamique de la création d'une relation d'affaires avec un partenaire coréen (D'après Bosche, 1991).....	31
Tableau 1. 5. Stéréotypes concernant les valeurs culturelles (D'après Bosche, 1991).....	33
Tableau 1. 6. Stéréotypes concernant les usages (D'après Bosche, 1991).....	34
Tableau 1. 7. Stéréotypes concernant la relation au temps (D'après Bosche, 1991).....	34
Tableau 1. 8. Stéréotypes concernant les modes cognitifs (D'après Bosche, 1991).....	35
Tableau 1. 9. Stéréotypes concernant les modes d'expression émotionnelle (D'après Bosche, 1991).....	35
Tableau 1. 10. Stéréotypes concernant les modes volitifs (D'après Bosche, 1991).....	36
Tableau 1. 11. Stéréotypes concernant la communication non verbale (D'après Bosche, 1991)	36
Tableau 1. 12. Différences culturelles entre le management français et coréen (D'après Tae- sik Rhee, 2005).....	39
Tableau 1. 13. Indices de Hofstede pour la France et la Corée du sud.....	43
Tableau 2. 1. Ajustement des expatriés en Chine (D'après Guo et al., 2021).....	77
Tableau 2. 2. Modèle EPG de Perlmutter (1969).....	79
Tableau 3. 1. Représentation matricielle des types de générations selon la dimension/le niveau générationnels.....	94
Tableau 3. 2. Items de l'enquête de recherche de Pichault et Pleyers (2012).....	102

Tableau 3. 3. Les résultats de l'enquête sur les rapports au travail.....	103
Tableau 3. 4. Les différents contextes sur les générations dans le contexte coréen (Yongseok Seo, 2013, Younggon Kim, 2016).....	110
Tableau 3. 5. Les critères du découpage générationnel (Jaeheung Park, 2017).....	110
Tableau 3. 6. Le découpage générationnel et les caractéristiques des générations en Corée (Jaeheung Park, 2017).....	112
Tableau 3. 7. Le Classement des valeurs au travail par génération (Hyejung Lee et Kyuchang Yu, 2013).....	114
Tableau 3. 8. La relation entre la valeur au travail et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (Hyejung Lee et Kyuchang Yu, 2013).....	115
Tableau 5. 1. Tableau 5.1. Déroulement de la recherche avec approche abductive.....	146
Tableau 6. 1. Liste des interviewés français (dont les collègues coréens n'ont pas pu être interrogés) et des étudiants coréens.....	151
Tableau 6. 2. Échantillon de notre thèse composé des expatriés français et de leurs collaborateurs coréens.....	152
Tableau 6. 3. Générations des interviewés de l'échantillon.....	153
Tableau 6. 4. Guide d'entretien pour les expatriés français.....	156
Tableau 6. 5. Questions posées aux jeunes managers français.....	158
Tableau 6. 6. Questions posées aux collègues coréens rédigés initialement en coréen, puis traduits en français.....	158
Tableau 6. 7. Questions posées aux jeunes collègues coréens rédigés initialement en coréen, puis traduits en français.....	159
Tableau 6. 8. La structure de l'analyse sous le thème de la hiérarchie.....	166
Tableau 6. 9. La structure de l'analyse sous le thème de la communication.....	168
Tableau 6. 10. Structure de l'analyse sous le thème des rapports au travail.....	169
Tableau 7. 1. Interprétations des Français sur les rapports hiérarchiques coréens.....	187
Tableau 7. 2. Interprétations des Français sur le respect lié à l'âge des Coréens.....	191
Tableau 7. 3. Interprétations des Français sur la valeur du titre du poste des Coréens.....	195
Tableau 7. 4. Interprétations des Français sur les défis de la gestion des cadres intermédiaires coréens.....	200

Tableau 7. 5. Interprétations des Français sur le manque de dialogue des Coréens	203
Tableau 7. 6. Interprétations des Français sur l'impact du poids de l'ordre hiérarchique imposés aux poste moins élevés.....	206
Tableau 7. 7. Interprétations des Coréens sur les rapports hiérarchiques	214
Tableau 7. 8. Appellations coréennes pour les approches dans une relation personnelle en fonction de l'âge	216
Tableau 7. 9. Interprétations des Coréens sur les rapports à l'âge.....	218
Tableau 7. 10. Interprétations des Coréens sur la dissolution de la culture hiérarchique rigide coréenne	222
Tableau 7. 11. Interprétations des Coréens sur l'organisation horizontales.....	228
Tableau 7. 12. Interprétations des Coréens sur la valeur du titre du poste.....	233
Tableau 7. 13. Interprétations des Français sur les rapports hiérarchiques des Coréens et décryptage culturel	236
Tableau 7. 14. Interprétations des Coréens sur les rapports hiérarchiques et décryptage culturel.....	239
Tableau 8. 1. Interprétations des Français.....	251
Tableau 8. 2. Interprétations des Français de l'impact des relations personnelles sur la communication des Coréens.....	253
Tableau 8. 3. Interprétations des Français sur les subtilités de l'expression indirecte dans la communication des Coréens.....	255
Tableau 8. 4. Interprétations des Coréens sur la communication avec les Français	258
Tableau 8. 5. Interprétations des Coréens sur les obstacles à la communication dus aux compétences linguistiques.....	263
Tableau 8. 6. Codes de politesse des Coréens dans la communication.....	271
Tableau 8. 7. L'importance de la vertu de modestie des Coréens dans la communication	275
Tableau 8. 8. La notion de Che-myeon (체면 ; 體面) des Coréens dans la communication	278
Tableau 8. 9. La notion de Nun-chi(눈치) dans la communication des Coréens	283
Tableau 8. 10. Les différentes interprétations entre les générations coréennes dans la communication.....	290

Tableau 8. 11. Les interprétations des Français de la communication avec les Coréens.....	294
Tableau 8. 12. Les interprétations des Coréens de la communication	295
Tableau 9. 1. Interprétations des Français sur les aspects relationnels des Coréens.....	312
Tableau 9. 2. Interprétations des Français concernant les frictions dans les relations avec les Coréens.....	317
Tableau 9. 3. Interprétations des Coréens concernant les frictions dans les relations avec les Français	321
Tableau 9. 4. Interprétations des Coréens concernant la relation au travail et la notion de Jeong (정; 情).....	328
Tableau 9. 5. Les trois normes fondamentales et les cinq principes de la morale du confucianisme (Insoo Son, 1961).....	331
Tableau 9. 6. Interprétations des Coréens concernant la notion de Uri (우리, Weness)	335
Tableau 9. 7. Les écarts intergénérationnels dans les interprétations des Coréens concernant la relation au travail.....	341
Tableau 9. 8. Interprétations des Français sur la rapidité d'exécution des Coréens	346
Tableau 9. 9. Interprétations des Coréens sur la rapidité d'exécution	350
Tableau 9. 10. Écarts intergénérationnels dans les interprétations des Coréens sur la culture de « PPalli-PPalli » (빨리빨리).....	354
Tableau 9. 11. Interprétations des Français sur la réunion dînatoire « Hoesik » (회식).....	359
Tableau 9. 12. Interprétations des Coréens sur la réunion dînatoire, « Hoesik » (회식).....	364
Tableau 9. 13. Différences d'interprétations sur les dîners d'entreprise entre les générations « Hoesik » (회식).....	368
Tableau 9. 14. Interprétations des Français sur le manque d'initiative des Coréens	372
Tableau 9. 15. Interprétations des Coréens sur le manque d'initiative des Coréens.....	378
Tableau 9. 16. Interprétations des Français sur les rapports au travail des Coréens.....	381
Tableau 9. 17. Les rapports au travail des Coréens.....	384
Tableau 10. 1. Analyse des recherches antérieures sur les rapports hiérarchiques.....	397

Tableau 10. 2. Changements des rapports hiérarchiques des Coréens.....	401
Tableau 10. 3. Analyses des recherches antérieures sur les écarts intergénérationnels dans les codes de communication des Coréens.....	403
Tableau 10. 4. Écarts intergénérationnels des codes de communication des Coréens.....	406
Tableau 10. 5. Analyses des recherches antérieures sur les écarts intergénérationnels dans les rapports au travail des Coréens	407
Tableau 10. 6. Écarts intergénérationnels dans les rapports au travail des Coréens	410
Tableau 10. 7. Écarts intergénérationnels dans les rapports au travail des Coréens	423
Figure 1. 1. Indices de Hofstede pour la France et la Corée du sud.....	43
Figure 2. 1. Modèle de l'ajustement international Black, Mendenhall & Oddou (1991)	72
Figure 2. 2. L'interaction des variables et leur impact sur la conception et la mise en œuvre des pratiques de GRH dans les filiales (D'après MF Waxin, Gestion des ressources humaines internationales, 2008).....	82