

CHAPITRE VII.4

CULTURE ET GESTION À SINGAPOUR : INGÉNIERIE SOCIALE ET PLURALITÉ CULTURELLE¹

PHILIPPE LASSERRE²

Résumé. Bien que multiculturelle en raison de son passé, Singapour est considérée comme une société typiquement asiatique. L'influence exercée par son gouvernement y est considérable. Celui-ci a pratiqué une ingénierie sociale visant à promouvoir la modernité, mais aussi une forme de conformité et de soumission. Les caractéristiques culturelles du pays sont un mélange de valeurs traditionnelles et spécifiques, bien que la modernité influence de plus en plus les générations récentes.

1. Certains mots de ce texte sont écrits conformément aux règles de la nouvelle orthographe.

2. Philippe Lasserre détient un doctorat en gestion de l'Université du Texas à Austin. Il est professeur émérite à l'INSEAD. Ses intérêts de recherche portent sur la stratégie internationale, les stratégies de développement en Asie et les alliances stratégiques. Il est auteur de plusieurs articles et de livres, tels que *Global Strategic Management*, 2003, et, *Strategies for Asia Pacific : Meeting New Challenges*, écrit en collaboration avec Hellmut Schutte, 2006.

Lasserre, Philippe, « Culture et gestion à Singapour : ingénierie sociale et pluralité culturelle », dans Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM), 2008.

INTRODUCTION

Proche de l'Équateur, la République de Singapour est un État petit par la taille, mais important en raison de sa situation géostratégique. Située à la pointe du détroit de Malacca par où transite la totalité des navires et tankers en provenance de l'Europe et du Moyen-Orient, cette île, cité-nation de 700 km², peuplée de 4,5 millions d'habitants occupe une position de carrefour commercial, économique et culturel en Asie du Sud-Est. Le visiteur est d'emblée frappé par la modernité architecturale ainsi que par la diversité ethnique et religieuse de la population.

Alors que les pays voisins comme la Malaisie ou l'Indonésie donnent une image traditionnelle de pays en développement, Singapour projette un profil occidentalisé qui est de nature à conduire l'observateur non informé à se méprendre sur la réalité culturelle du pays. En effet, derrière les façades lumineuses se cache une société plurielle, un *melting-pot* dont l'enracinement asiatique est réel bien qu'influencé par l'Europe et les États-Unis.

Plusieurs forces se sont conjuguées pour créer un héritage culturel divers et contrasté bâti au fil des ans à partir de ses flux d'immigrants, de ses liens commerciaux, de la politique de ses dirigeants et de sa croissance économique. À l'origine, l'immigration a été constituée de populations chinoises, indiennes et malaisiennes venant du continent auxquelles se sont joint des fonctionnaires et des soldats britanniques. Ces populations ont apporté leurs croyances, leurs pratiques et leurs codes sociaux qui se sont confrontés et parfois combinés. Le développement du commerce et de l'industrie a vu l'arrivée de nombreux hommes d'affaires européens, américains, japonais ou moyen-orientaux qui ont importé leurs façons d'agir, de créer, de gérer, lesquelles se sont diffusées dans la population.

Le gouvernement, dirigé depuis l'indépendance par un parti dominant sous l'influence d'un homme d'exception, a modelé une société disciplinée et laborieuse. Enfin, depuis le début des années 70, le pays a connu une forte croissance économique (en moyenne 7,5 % par an). L'élévation du niveau de vie a bousculé les traditions au bénéfice de comportements et d'attitudes cosmopolites.

Dans une première partie, nous rappellerons les origines historiques, religieuses et économiques de la culture singapourienne, nous mettrons en évidence les différents facteurs qui ont contribué à la construction d'une culture plurielle. Le rôle primordial du gouvernement dans l'élaboration de cette culture sera décrit notamment dans sa pratique d'ingénierie sociale. Dans une deuxième partie, nous décrirons et analyserons les principales

caractéristiques de la culture. Les principaux traits des attitudes, valeurs et comportements appartiennent manifestement aux valeurs asiatiques. Une troisième partie s'attachera à tirer les conclusions pratiques pour le monde des affaires.

SINGAPOUR, UNE SOCIÉTÉ CONSTRUITE

Lorsqu'en 1819, Sir Stamford Raffles, alors employé par la British East Indian Company, signa un traité avec le sultan de Johore pour le transfert de propriété d'une île située au sud du sultanat, il avait en vue l'établissement d'un comptoir stratégique à l'embouchure du détroit de Malacca. L'île connue sous le nom de Singa Pura (Lion City), seulement habitée par quelques pêcheurs devint un poste militaire, et un port fut rapidement construit. Des marchands arabes, chinois et indonésiens vinrent s'établir, puis le développement du commerce et des plantations attira de la main-d'œuvre en provenance de la Chine, de l'Inde du Sud et de la péninsule malaise.

De Chine du Sud sont venus des Hokkiens, des Hakkas, des Teochews, des Cantonais et des Hainanais. La plupart des Indiens étaient Tamouls, quant aux Malaisiens ils étaient soit de race malaise, soit de race chinoise (*Peranakan*). Il n'y avait donc ni mémoire historique commune ni concept de nation. Jusqu'en 1963, Singapour était un territoire de la couronne britannique sans identité nationale. Pendant la Seconde Guerre mondiale, l'île fut occupée par les Japonais de 1942 à 1945.

La décolonisation s'est déroulée sans violence en deux étapes : à partir de 1959, l'île a accédé à un statut d'autonomie interne avec un gouvernement élu et en 1963, elle a acquis son indépendance. Singapour a rejoint alors la Fédération de Malaisie dont elle a été exclue en 1965. Depuis lors, elle est une république, un État souverain au régime formellement démocratique.

Au cours des deux siècles derniers, la société singapourienne s'est construite par ces apports multiples et depuis une quarantaine d'années, l'État-nation s'est bâti sous la ferme direction du Parti d'action populaire (PAP) dont le cofondateur, M. Lee Kuan Yew, a occupé le poste de premier ministre de 1959 à 1990. Sous le titre actuel de « Ministre mentor », ce personnage charismatique âgé de 83 ans demeure toujours une figure influente dont le fils, Lee Hsien Loong, est aujourd'hui lui-même premier ministre.

Les apports multiculturels

L'immigration, la colonisation et le commerce ont fourni à Singapour un apport culturel de trois sortes : l'apport ethnique et linguistique, l'apport religieux et l'apport philosophique.

- L'apport ethnique et linguistique : Chinois, Malais, Indiens, Occidentaux (Anglo-Saxons). À l'arrivée de Sir Stamford Raffles, l'île de Singapour ne comptait que quelques petits planteurs malais et boutiquiers chinois. À partir de 1830, les Britanniques ont encouragé l'immigration de main-d'œuvre chinoise et indienne. La communauté chinoise la plus importante était composée de Hokkiens, très engagés dans les activités commerciales, financières et industrielles. Venaient ensuite les Teochews. Les Cantonais, Hakkas et Hainanais formaient les autres groupes fournisseurs de main-d'œuvre peu qualifiée. Ces cinq communautés linguistiques arrivaient des provinces méridionales de la Chine : Fujian, Jiangxi, Canton et Hainan. Les Indiens immigrés étaient essentiellement Tamouls.

En 2006, la composition ethnique est de 77 % d'origine chinoise, 14 % d'origine malaise, 7 % d'origine indienne et 2 % d'origine diverse. Dans cette dernière catégorie, on trouve les Peranakans, descendants d'immigrants chinois de longue date dans la péninsule malaise, notamment à Malacca qui se sont intégrés par l'entremise de mariages mixtes à la population malaise tout en conservant un certain nombre de leurs traditions d'origine. Les hommes sont appelés *Baba* et les femmes, *Nonya* : ils ont développé un art culinaire, bijoutier et mobilier aujourd'hui très apprécié des touristes.

- L'apport religieux : bouddhisme (environ 40 %), taoïsme (9 %), islam (14 %), hindouisme (4 %), christianisme (15 % en majorité protestants).
- L'apport philosophique : le confucianisme propre à la société chinoise ainsi que le libéralisme économique et la social-démocratie importés par le colonisateur. Le marxisme très actif dans les années 50 a pratiquement disparu.

Ces différents apports constituent le socle sur lequel s'est bâti la culture singapourienne.

L'apport migratoire a eu un double effet sur la culture. Premièrement, il a insufflé une grande tolérance à la diversité. L'immigrant ne peut faire valoir son antériorité et donc ne se sent pas menacé par un autre immigrant

de culture différente. Les habitudes sociales, religieuses, alimentaires, vestimentaires, héritées des origines ethniques sont respectées. Ceci est en contraste avec d'autres pays d'Asie tels que la Corée ou le Japon, pays hautement homogènes, l'Indonésie à dominance javanaise et musulmane, ou bien l'Inde, pays de castes et d'antagonisme religieux.

On aurait pu imaginer que la population malaise, en raison de son antériorité historique sur l'île, puisse revendiquer, comme c'est le cas en Indonésie ou en Malaisie le statut de « fils du sol »³. Or, il n'en a jamais été question, la population malaise d'origine étant numériquement minuscule lors de la fondation du territoire par Raffles. De même, le ressentiment anticolonial n'existe pas. Il y a certes eu une période de négociation lors de l'accession à l'indépendance, mais aucune lutte armée. La plupart des institutions judiciaires, parlementaires, scolaires, universitaires britanniques ont été conservées, le nom des rues n'a pas été fondamentalement changé, et la statue de Sir Stamford Raffles trône toujours en bonne place dans le quartier historique de la ville.

En contrepartie de la tolérance et de la diversité, le deuxième apport migratoire a donné naissance à des réseaux ethniques et linguistiques à caractère social et économique, lesquels ont facilité au moins jusqu'à une époque récente la pratique de transactions intraethniques, ce fameux *guanxi* chinois. Une grande partie de l'activité économique dans le secteur « traditionnel » chinois dépendait de la solvabilité, des relations personnelles, et de la réputation des individus qui restaient fidèles à leurs engagements, car ne pas tenir sa parole aurait entraîné une perte immédiate de réputation et de solvabilité dans leur communauté.

Les Hokkiens dominaient la banque, l'assurance, l'immobilier et le commerce maritime et d'autres domaines lucratifs. Les Teochews s'étaient spécialisés dans les produits agricoles et la bijouterie, les Cantonais dans l'ameublement, l'horlogerie, la restauration et le commerce de détail, alors que les Hakkas étaient plutôt tailleurs, et herboristes en médecine chinoise.

La communauté indienne a favorisé les activités commerciales et professionnelles telles que la profession d'avocat. Il existe de nombreuses associations à caractère social, religieux ou simplement de loisirs organisées sur des bases ethniques.

On compte par exemple environ un millier d'associations chinoises connues sous le nom de « clans » qui, loin d'être des sociétés secrètes, sont

3. Fils du sol : *Pribumi* en Indonésie, *Bumiputra* en Malaisie.

simplement des clubs ou des organisations charitables. Chaque communauté a aussi sa propre Chambre de commerce qui regroupe les commerçants et les entreprises d'un même groupe ethnique. Cette segmentation tend à s'estomper au travers de l'école, de l'université et du service militaire. La méritocratie scolaire d'une part et la globalisation des médias ont partiellement atténué les différences culturelles ethniques sans les supprimer.

L'impact religieux sur la culture est de même nature que l'impact ethnique : tolérance et diversité. Les fêtes traditionnelles musulmanes, hindouistes, chrétiennes ainsi que le Nouvel An chinois sont déclarés jours fériés payés.

Au point de vue philosophique, le confucianisme, du fait de la prédominance chinoise, a dominé la société, bien que les pouvoirs publics aujourd'hui déplorent son érosion progressive. Il faut rappeler que le confucianisme insiste sur l'harmonie sociale, le respect de la famille et de l'autorité, l'éducation et le comportement vertueux. La géomancie chinoise a toujours pignon sur rue, et l'on retrouvera sa pratique dans certains aspects de la vie quotidienne tels que le choix des numéros de téléphone, le choix des époques de fécondation en fonction du zodiaque, ou bien le choix du jour prévu pour un mariage ou celui de la forme architecturale d'un bâtiment.

Les philosophies et les mouvements intellectuels occidentaux tels que le marxisme, le socialisme, le libéralisme économique et la liberté individuelle n'ont pas manqué de faire leur entrée dans une société par définition ouverte. Le marxisme, pour sa part, a été actif dans les années 50 après l'arrivée du régime communiste en Chine et le mouvement anticolonialiste en Asie du Sud-Est. Le premier ministre Lee Kuan Yew, lui-même d'inspiration socialiste, s'est appuyé sur les communistes locaux pour ensuite les écarter progressivement de la vie politique et sociale après son avènement au pouvoir.

Le marxisme a donc disparu, le socialisme est pratiquement inexistant dans les esprits comme dans les institutions, bien que la politique du gouvernement ait été, à l'origine, inspirée des principes de la social-démocratie. Le libéralisme économique a triomphé dans la pratique, mais non le libéralisme politique ou celui des mœurs.

C'est donc à partir de cette multiplicité d'apports que la jeune république et ses leaders ont essayé de façonner une société singapourienne (Haley et Low, 1998).

Capitalisme autoritaire et ingénierie sociale

Lee Kuan Yew, dans ses mémoires (Lee, 2000), a décrit les enjeux auxquels il avait été confronté lors de l'accession à l'indépendance : marasme économique à la suite du départ des troupes et des bases navales britanniques, confrontation militaire avec l'Indonésie, émeutes raciales, grèves et manifestations. Il fallait alors construire une nation, instaurer une économie et rétablir l'ordre. Face à ces contraintes, Lee Kuan Yew et le PAP ont mis en place un régime autoritaire mêlant politiques sociales, libéralisme économique et contrôle gouvernemental sur la société.

Le souci principal des dirigeants a été de forger une nation qui transcende les intérêts purement ethniques des populations. Contrairement à ses voisins malaisiens ou indonésiens, l'État de Singapour refuse toute discrimination fondée sur des bases ethniques. Les partis politiques conçus sur des principes communautaristes sont interdits. Dans les grands ensembles immobiliers publics (*Housing Development Board*), les étages sont systématiquement peuplés de familles d'origines diverses pour éviter une stratification ethnique. Le long service militaire obligatoire joue également un rôle dans l'intégration. Enfin toute publication polémique sur la religion ou la race est immédiatement sanctionnée.

Le deuxième grand objectif du gouvernement a été de moderniser le pays en le propulsant au rang de société industrialisée, d'où la poursuite systématique de grands travaux et de grandes campagnes d'éducation collective imposant par la contrainte ou l'incitation financière des comportements de modernité et de civisme. Ainsi a-t-on vu au fil des années les diverses campagnes en faveur de la propreté (ne pas cracher et ne pas jeter de papiers dans les rues sous peine d'amende forte; il en va de même pour l'obligation de tirer la chasse d'eau dans les toilettes publiques), de la courtoisie, et autres.

Le gouvernement a estimé qu'il était important que les diverses communautés chinoises parlent un langage commun, le mandarin et non divers dialectes (teochew, hokkien, cantonais ou hakka) d'où la campagne « *Speak Mandarin* », dont l'apprentissage est obligatoire dans les écoles publiques chinoises. En matière démographique, après avoir pratiqué une politique de limitation des naissances dans les années 70 (« Garçon ou fille, deux c'est assez »), le pouvoir, soucieux du devenir démographique du pays, a inversé la donne à la fin des années 80 et a encouragé la fécondation, notamment dans les familles éduquées (campagne pour le mariage des jeunes femmes célibataires).

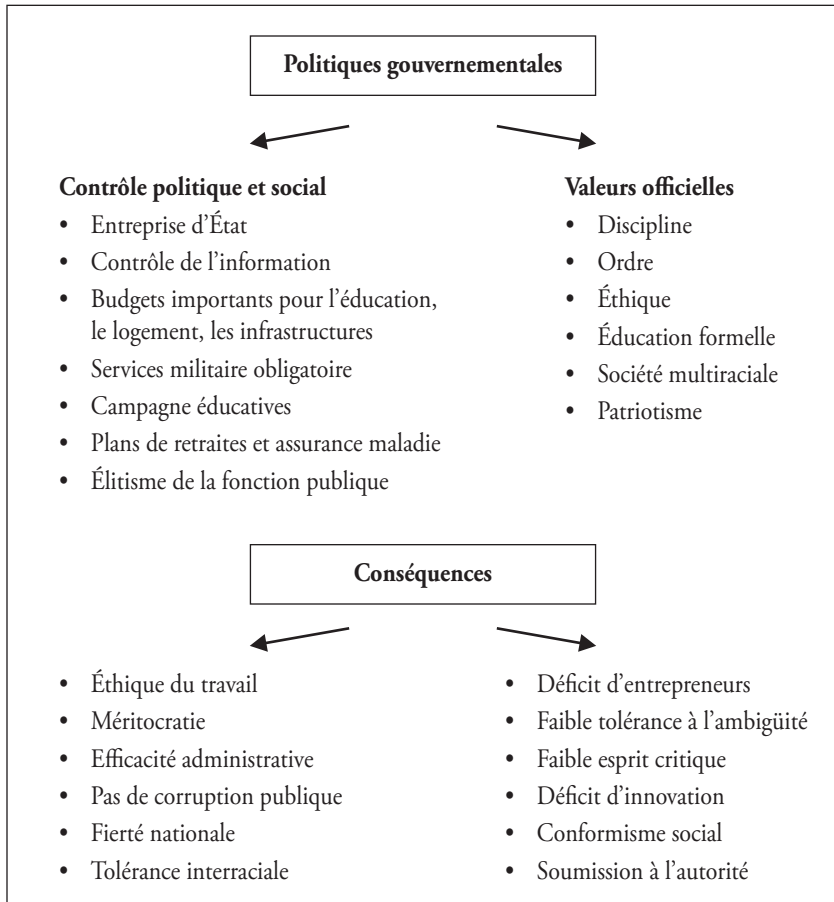
On a même pu voir l'administration publique organiser à la fin des années 80 des croisières de rencontres pour fonctionnaires célibataires en vue de les encourager à se marier et à fonder une famille. Ces pratiques d'ingénierie sociale combinées avec une politique sociale (plan de retraites) et d'accès au logement, avec un encouragement aux investissements étrangers, avec l'éradication de la corruption des fonctionnaires et enfin avec un contrôle strict de la moralité (censure) et des publications, ont permis à certains observateurs de définir Singapour comme un capitalisme autoritaire (Lingle, 1996), voire même comme une société orwelienne. L'ingénierie sociale a cependant permis le développement économique, l'élévation du niveau de vie de la population ainsi que l'éthique et la compétence des dirigeants et de l'Administration.

Au plan économique, le régime singapourien est inspiré à la fois par le libéralisme et la social-démocratie, libéralisme en ce qui concerne les investissements étrangers et la politique de commerce extérieur et social-démocratie par sa politique de logement et de protection sociale. Singapour a éliminé les droits de douanes (sauf pour certains produits comme l'alcool), ouvert ses frontières et a pratiqué une politique orientée vers l'exportation avec un minimum de protection pour ses entreprises (à l'exception des banques).

Le montant des investissements étrangers en 2004 représentait 150 % du produit national brut. Par contre, le régime singapourien a mené une politique volontariste et organisé un capitalisme d'État au travers de sociétés contrôlées par les pouvoirs publics. Connues sous le nom de GLC's (*Government - Led Companies*), elles ont constitué l'essentiel des investissements intérieurs laissant peu d'initiative au secteur local privé. Au travers des GLC's, le gouvernement a pu mener une politique industrielle que ne renieraient pas les sociaux-démocrates les plus dirigistes.

Au plan culturel, l'ingénierie sociale et l'influence de l'État ont eu pour effet de donner à la population à la fois une grande docilité face au pouvoir et une certaine passivité face aux enjeux économiques et sociaux. Le Singapourien obéit à son gouvernement, mais en contrepartie attend beaucoup de lui. L'absence d'initiative que beaucoup d'observateurs ont pu remarquer trouve son origine dans cette ingénierie sociale et cet interventionnisme qui apportent prospérité, mais sous-entend la soumission. Par contre, cette politique a favorisé l'intégrité, l'efficacité, la croissance et, finalement, le bien-être de la société. La figure VII.4.1 représente de façon synthétique les conséquences sociales et culturelles de l'ingénierie sociale et du capitalisme autoritaire telles qu'elles ont été décrites par Stephen Choo de l'Université de Curtin dans un article publié par *Asian Affairs* (Choo, 2005).

Figure VII.4.1
CAPITALISME AUTORITAIRE ET INGÉNIERIE SOCIALE :
IMPACT SOCIAL ET CULTUREL



Source : Tiré et adapté en partie de Choo (2005).

Valeurs asiatiques, modernité et contrôle

Après avoir esquissé les déterminants, il reste donc à définir les composantes de la culture singapourienne. Globalement, la culture singapourienne est asiatique, et l'on y trouve un certain nombre de traits communs à la région. Certaines de ces caractéristiques sont connues sous le nom de « Valeurs asiatiques ». Ces « Valeurs asiatiques » ont été brandies dans les années 80 par quelques dirigeants de la région, dont M. Lee Kuan Yew, pour proclamer la supériorité des modèles de développement asiatique par rapport

au monde occidental supposé être sur le déclin. Bien entendu, ce discours militant et controversé a perdu beaucoup de sa pertinence lors de la crise financière qui a frappé certains pays de la zone en 1997 (mais pas Singapour) (Milner, 1999). Ces « Valeurs asiatiques » communes à toutes les sociétés de la région sont énumérées dans la partie haute du tableau VII.4.1 alors que les caractéristiques qui, pour n'être pas uniques, sont dominantes et peuvent être considérées comme typiquement singapouriennes sont énumérées dans la partie basse. Ce tableau montre clairement l'insertion de la société singapourienne dans le monde asiatique.

Tableau VII.4.1
LES VALEURS CARACTÉRISTIQUES DE SINGAPOUR

Valeurs asiatiques et autres traits communs à l'Asie
<ul style="list-style-type: none"> - Loyauté envers la famille et le groupe - Abandon de la liberté individuelle au profit de la stabilité et de la prospérité de la société - Paternalisme du leader - Poursuite de l'excellence scolaire - Éthique de travail - Épargne - Importance primordiale des relations interpersonnelles dans les transactions commerciales - Importance de garder la « face » - Superstition - Évitement de rapports conflictuels ouverts conduisant à ne pas critiquer un collègue ou un supérieur ouvertement
Autres caractéristiques culturelles plutôt spécifiques à Singapour
<ul style="list-style-type: none"> - Hésitation devant la prise d'initiative - Aversion pour le risque - Soumission à l'autorité - Rétention d'information - Obsession de l'argent

Sources : Adapté de Ho (1998), Cheng et Low (2006), Choo (2005), Haley et Low (1998), Lingle (1996).

La loyauté envers la famille et le groupe est une valeur fondamentale traditionnelle. Malgré la modernisation et l'urbanisation qui ont affaibli les liens intergénérationnels, la vie de famille est intense comme en témoigne les grandes tablées familiales dans les restaurants au cours du weekend. L'obéissance et l'assistance aux parents est considérée comme normale. On pourra voir ainsi un expert comptable ou un analyste financier tamoul accomplir la procession expiatoire de *Tai Poussam* qui consiste à marcher à jeun pendant une journée le corps à demi-nu et transpercé d'aiguilles pour satisfaire un vœu maternel. L'accroissement du niveau de vie et l'urbanisme moderne ont fait que les couples se sont séparés de leurs parents et que la cohabitation intergénérationnelle a pratiquement disparu. Cependant, les liens familiaux restent très forts.

L'abandon de la liberté individuelle au profit de la stabilité et de la prospérité de la société est un thème récurrent du discours gouvernemental. Les médias et les pouvoirs publics s'efforcent de rappeler la fragilité et la vulnérabilité de la position du pays et donc la nécessité de sacrifier l'individualisme au bien de la collectivité. Cette valeur commune aux pays asiatiques est souvent critiquée par les médias occidentaux comme l'antichambre de la dictature et l'abandon des « droits de l'homme ». La polémique est toujours active et il faut avouer que la population singapourienne accepte volontiers de voir un certain nombre de « droits » individuels mis de côté au profit de la stabilité sociale et de la prospérité économique. Il n'est pas certain que cela ne soit pas en train d'évoluer vers une plus grande affirmation de l'individu. Le *Strait Time*, journal quotidien de langue anglaise dont le contenu éditorial reflète les positions officielles du gouvernement, a ouvert ses colonnes à la critique, ce qui reflète une plus grande tolérance des autorités. Mais la contestation demeure extrêmement modeste. Lors de la réunion du Fonds monétaire international, en septembre 2006, le gouvernement a prévenu qu'aucune manifestation publique, telle que celle qui s'est produite à Seattle, ne serait tolérée.

La contrepartie de la loyauté envers la famille et l'abandon de la liberté individuelle est une attente de comportement *paternaliste* de la part des autorités et des supérieurs. Le chef de famille comme le chef d'entreprise ou le chef politique se doit de s'intéresser à la vie personnelle de ses subordonnés. Ce qui dans un milieu occidental serait interprété comme une atteinte à la vie privée, par exemple une intervention dans un conflit familial, sera au contraire bien apprécié. Sans être importune, la pratique paternaliste doit être visible. Elle se manifestera par des fêtes d'entreprise où les familles seront invitées, par des marques d'intérêt lors de moments importants de la vie de famille : mariage, naissance, décès. Le développement des

valeurs occidentales du à la modernité a bien entendu atténué ces attentes sans les supprimer.

L'*excellence scolaire* est sûrement une valeur essentielle dans le pays. Singapour pratique la méritocratie dont la qualification scolaire est le socle. L'école est le creuset de la réussite, et les parents feront les sacrifices nécessaires et imposeront à leurs enfants les contraintes d'études et de cours particuliers, dès leur plus jeune âge, afin de leur donner les meilleures chances d'être admis dans les meilleures écoles et, plus tard, à la prestigieuse National University of Singapore. Le *Strait Time* célèbre en première page les lauréats qui ont obtenu les meilleures notes aux examens de fin d'études secondaires. La politique actuelle du gouvernement est de faire de Singapour un centre régional du savoir (*knowledge hub*) en incitant des institutions universitaires européennes ou américaines à s'établir dans le pays et en investissant massivement dans ses propres universités et collèges technologiques. Les données qui existent à ce sujet donnent une image cependant contrastée. Dans les comparaisons internationales comme le montrent les résultats de l'enquête TIMMS (2003) reproduits dans le tableau ci-dessous, Singapour se place en tête des performances mathématiques des étudiants de l'enseignement secondaire.

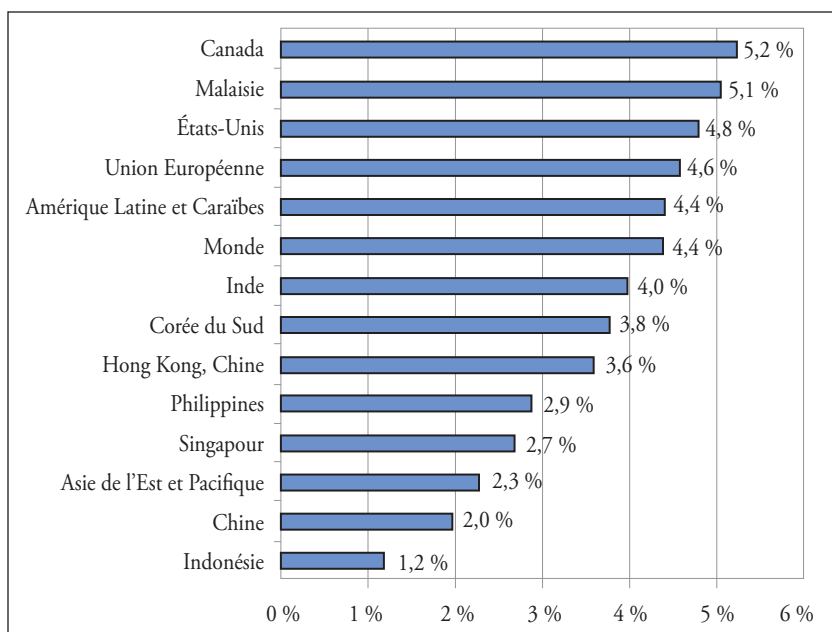
Tableau VII.4.2
DIFFÉRENCES MOYENNES DE COMPÉTENCES EN
MATHÉMATIQUES DES ÉTUDIANTS DE 13-14 ANS PAR PAYS :
1995, 1999, ET 2003

Pays	1995	1999	2003
Singapour	609	604	605
République de Corée	581	587	589
RAS Hong Kong	569	582	586
Taipei chinois	—	585	585
Japon	581	579	570
Belgique flamande	550	558	537
Pays-Bas	529	540	536
Hongrie	527	532	529
Malaisie	—	519	508
Fédération de Russie	524	526	508
République slovaque	534	534	508
Lettonie (LSS)	488	505	505
Australie	509	—	505
États-Unis	492	502	504
Lituanie	472	482	502
Suède	540	—	499
Écosse	493	—	498
Israël	—	466	496
Nouvelle-Zélande	501	491	494
Slovénie	494	—	493
Italie	—	479	484
Bulgarie	527	511	476
Roumanie	474	472	475
Norvège	498	—	461
République de Moldavie	—	469	460
Chypre	468	476	459
République de Macédoine	—	447	435
Jordanie	—	428	424
République islamique d’Iran	418	422	411
Indonésie	—	403	411
Tunisie	—	448	410
Chili	—	392	387
Philippines	—	345	378
Afrique du Sud	—	275	264

Source : Tiré et traduit du site de TIMMS, 2003.

Mais pourtant, le budget consacré à l'éducation demeure modeste (voir figure VII.4.2 pour une comparaison internationale). Cela peut vraisemblablement s'interpréter par le fait qu'une grande partie des dépenses d'éducation est prise en charge par les familles. Cet élitisme, dans le cadre du capitalisme autoritaire et de l'ingénierie sociale mentionnés plus haut, fait que la fonction publique est peuplée de personnes extrêmement compétentes, mais parfois perçues comme arrogantes.

Figure VII.4.2
BUDGET DE L'ÉDUCATION EN POURCENTAGE
DU REVENU NATIONAL BRUT



Source : Traduit de Banque Mondiale, 2005.

L'éthique au travail trouve son origine dans l'immense effort que la jeune république a dû fournir pour assurer sa survie après l'indépendance ainsi que par les fondations confucéennes de l'éducation de la majorité chinoise. Comme le montre le tableau VII.4.3, Singapour n'est pas le pays où le nombre d'heures travaillées est le plus élevé, mais il appartient au club des « laborieux », à l'instar de Hong Kong ou de la Corée.

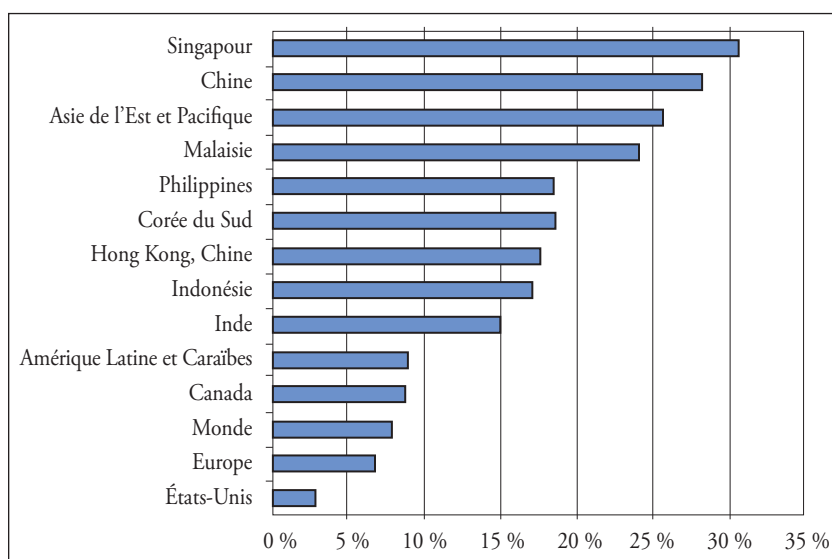
Tableau VII.4.3
HEURES DE TRAVAIL HEBDOMADAIRES DANS LES SECTEURS
NON AGRICOLES. MOYENNE 1997-2005

Hong Kong	47,33
Corée	46,68
Singapour	46,55
Philippines	43,98
Japon	37,81
États-Unis	34,07
Canada	31,40

Source : Tiré et adapté de I.L.O. Statistical database.

La propension à l'épargne est avec le travail une des caractéristiques des pays asiatiques. Singapour n'échappe pas à la règle comme le montre la figure VII.4.3. Cette épargne a été en grande partie organisée par les pouvoirs publics sous la forme d'un plan de retraite, le *Central Provident Fund* (CPF). Dans les années 90, les Singapouriens sont tombés sous le charme de la spéculation immobilière et ont fait basculer leur bas de laine dans la pierre. Il n'en demeure pas moins que les habitants restent très soucieux de leur avenir et de l'éducation des enfants et qu'à cette fin, ils économisent sous des formes mobilières et(ou) immobilières.

Figure VII.4.3
ÉPARGNE NETTE EN POURCENTAGE DU REVENU NATIONAL BRUT

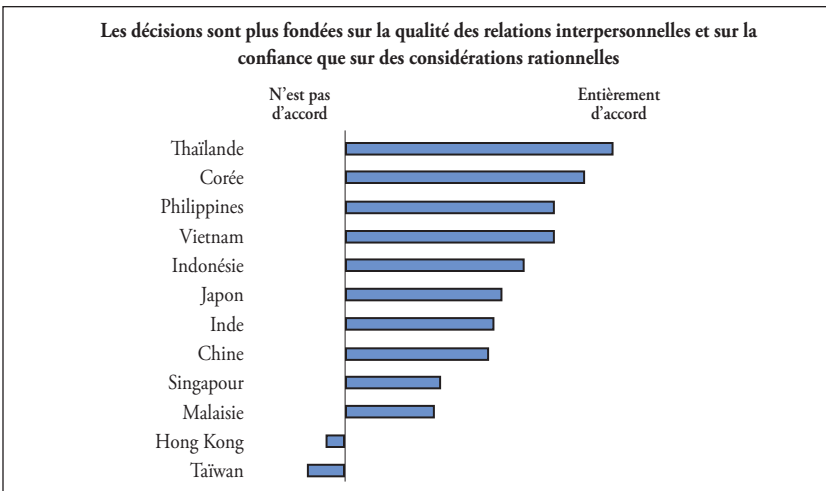


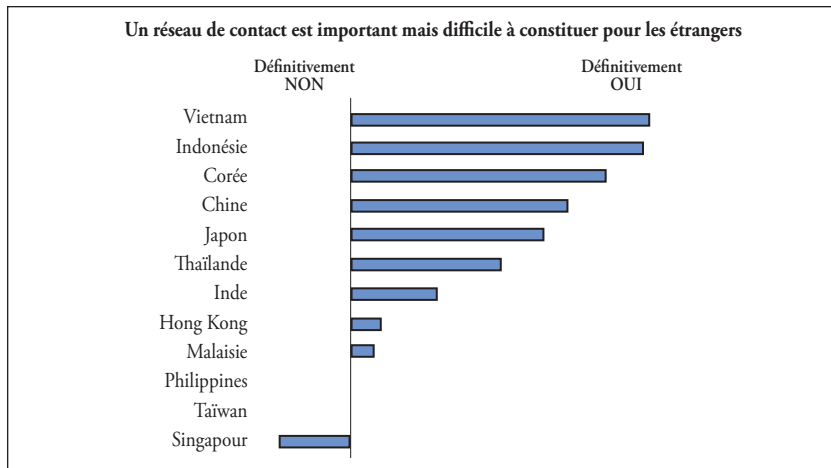
Source : Banque Mondiale, 2005.

D'une manière générale, les *transactions entre personnes* sont soit fondées sur la loi, mais parfois seulement sur la confiance. Lorsque la forme légale est adoptée, rien n'empêche les parties en présence d'entretenir de bonnes relations, mais *in fine* le lien contractuel est scellé par la loi. Dans les cultures fondées sur la confiance, la relation interpersonnelle devient primordiale. Comment avoir confiance en celui ou celle que l'on ne connaît pas. En général, ce type de lien transactionnel est dominant dans les pays en développement. En Asie, les relations personnelles ont joué et jouent toujours un rôle important dans les transactions commerciales. Ainsi, le *guanxi* (relation) a souvent été considéré comme le mode privilégié de mener des affaires en Chine (Vanhonecker, 2004). Beaucoup d'hommes d'affaires occidentaux jugent que cette dimension relationnelle joue un toujours un rôle important dans la région comme le montre la figure VII.4.4.

Figure VII.4.4

L'IMPORTANCE DE LA RELATION EN ASIE. RÉPONSES À UNE ENQUÊTE AUPRÈS D'HOMMES D'AFFAIRES OCCIDENTAUX





Source : Lasserre et Schutte, 2006, p. 173.

Singapour n'échappe pas à ce jugement, mais d'une façon moins prononcée que dans d'autres pays de la région. Comme on le voit à la figure précédente, les relations interpersonnelles sont jugées importantes, mais relativement faciles à construire. Dans sa lutte victorieuse contre la corruption, le secteur public a établi des règles strictes de comportements qui minimisent le facteur interpersonnel, bien que cette vénalité perdue dans le secteur privé.

Le maintien de la « face » est également une caractéristique asiatique. Comme l'a montré Benedict (1976), le contrôle social dans les sociétés judéo-chrétiennes est fondé sur la culpabilité alors que dans les sociétés asiatiques, il est fondé sur la honte, d'où l'importance que prend la « face » sur ces dernières. Fondamentalement, le respect de la face permet à l'individu de préserver son statut dans la société. Cette attitude aura de multiples conséquences dans la vie pratique lorsqu'il s'agira de formuler des critiques ou de mettre une personne dans une situation embarrassante en public.

A contrario, le blâme public est une sanction extrêmement forte que les Occidentaux doivent s'abstenir de manier. Un exemple intéressant fut fourni lors de l'acquisition de la Thai-Danu Bank en 1999 par la DBS Bank de Singapour alors contrôlée par l'État. Le vendeur, un homme d'affaires thaïlandais, demanda à DBS de ne pas effectuer un audit approfondi (*due diligence*) pour ne pas perdre la face en cas de conclusion négative. DBS accepta de ne faire qu'une analyse superficielle. Le résultat final fut catastrophique, le nombre de mauvaises dettes étant incomparablement plus élevé que l'estimation!

Comme corolaire au maintien de la « face » dans toute société asiatique, tout est fait pour que les *conflits ouverts soient évités*. La critique publique et directe doit être étouffée. De ce fait, il sera difficile de conduire des réunions dans lesquelles les participants évoqueraient leurs griefs ou apporteraient des arguments contradictoires, qui pourraient faire apparaître une situation conflictuelle. Cela sera d'autant plus vrai si un supérieur est en cause. Les techniques de gestion modernes font souvent appel à la synthèse d'opinions et de points de vue divergents. Le participant à de telle réunion préférera se taire et attendre de discerner la position des supérieurs ou bien la position majoritaire pour s'y rallier même si profondément il ne la partage pas.

La *superstition* demeure grande dans le pays, particulièrement dans la population chinoise. Comme indiqué plus haut, le choix des dates, des lieux, des numéros de plaques de voitures ou de téléphones est déterminé par les anciennes croyances. Le numéro huit (*lucky number*) est sûrement plus recherché que le numéro quatre, qui évoque la mort. Il vaut mieux éviter de faire référence à la mort et (ou) aux sujets qui s'en rapportent, car cela porte malheur. Non seulement l'inauguration des bureaux et des usines doit faire l'objet d'une cérémonie spéciale mais de plus, leur implantation et aménagement doivent être vérifiés par un géomancien attitré pour vérifier son adéquation aux principes du *Feng Shui*⁴. L'intervention d'un exorciste pourra être nécessaire en cas de phénomènes inhabituels dans un atelier ou un bureau tels qu'épilepsie ou crise de nerfs collective et enfin, il pourra être sage de mettre dans l'entrée d'un édifice soit une fontaine, soit un aquarium rempli de poissons porte-bonheurs. Singapour partage de telles pratiques avec Hong Kong, la Chine et le monde chinois en général.

L'aversion au risque et l'hésitation à prendre des initiatives sont deux facettes du même phénomène. Beaucoup d'observateurs ont souligné le manque d'esprit d'entreprise dans la population singapourienne à l'inverse de Taïwan, par exemple, où l'initiative privée est à la base du tissu économique (Cheng et Low, 2006). Singapour dépend de l'État et des sociétés multinationales pour sa croissance économique. Le système d'éducation joue aussi son rôle dans la mesure où il est fondé sur l'apprentissage par cœur. Comme le fait remarquer Choo : « Depuis l'indépendance, le leadership du PAP a adopté un style paternaliste fondé sur l'efficacité et la méritocratie. Il en est résulté que les Singapouriens se tournent vers le gouvernement pour la solution de la plupart de leurs problèmes » (2005, p. 368).

4. Le *Feng Shui* est un ensemble de principes de géomancie, suivant lequel les formes et l'environnement influent sur l'énergie vitale (*Qi*). Le but est d'harmoniser les lieux au profit des gens qui y demeurent, en y analysant les flux d'énergies environnants (*source* : wikipedia.org, consulté en mai 2006).

La vie quotidienne des Singapouriens est régulée de telle façon que dès la tendre enfance, le citoyen se sent protégé et en sécurité. Cela transparait au niveau des entreprises. Les employés et cadres attendront des signaux positifs ou des instructions précises de la part de leur supérieur avant d'entreprendre une action nouvelle. La tendance actuelle au sein des pouvoirs publics est de favoriser l'esprit d'entreprise et d'encourager l'innovation. Cette attitude a pour effet qu'un certain nombre de firmes et d'individus, tant dans les domaines technologiques que dans celui des arts, ont récemment émergé. On citera par exemple la société Creative Technology, concurrente active d'Apple sur le marché des baladeurs iPod.

La soumission à l'autorité, dont on a vu qu'elle fait partie de la philosophie confucéenne, a été renforcée par l'éducation et la politique publique d'ingénierie sociale. Il faut cependant ajouter que le Singapourien pratiquera aisément l'attitude du « pas vu, pas pris », qui consiste à dévier des règles pour autant que la déviation ne soit pas détectée. Le jeu du chat et de la souris auquel se livrent pouvoirs publics et individus pour le respect des règles a été monétarisé au point que toute déviation fait l'objet d'une amende. Des humoristes ont inventé la formule « *Singapore is a fine country* » jouant sur le mot *fine* qui à la fois veut dire *bien*, mais aussi *contravention*.

La rétention d'information entre services et entre bureaux est un comportement fréquent dans les entreprises et administrations. Cette propension au secret provient de la structure hiérarchique soulignée plus haut ainsi que par la crainte de commettre une erreur dont on a vu qu'elle constitue la base de l'aversion au risque. Elle peut aussi s'expliquer par la traditionnelle culture de négoce qui est à l'origine des activités de l'île. Le succès du négociant est fondé sur l'asymétrie de l'information. On ne partage pas ce qui constitue son fonds de commerce au risque de se faire déposséder. Cela ne va pas sans poser des problèmes de gestion dans l'entreprise qui fonde sa compétitivité sur la collaboration interdépartementale et l'intégration des produits et services.

Enfin *l'obsession de l'argent* ou *Kiasuism*⁵ (Ho, 1998) constitue un trait caractéristique de la société singapourienne. Sans pourtant être qualifiée de culture d'avarice, le *Kiasuism* se traduit surtout par une référence quasi automatique aux valeurs monétaires. Dans leur étude statistique des valeurs singapouriennes, Kau *et al.* (2004, p. 26) ont conclu que « le Singapourien est matérialiste, il est avant tout intéressé par l'argent quand il s'agit de

5. *Kiasu* est un mot provenant du dialecte hokkien et décrit la peur du manque. Cette définition a été élargie pour signifier une recherche obsessive du bien-être financier. Cette caractéristique n'est pas unique à Singapour (on peut la trouver à Hong Kong), mais il existe un consensus pour admettre que de façon générale, la société singapourienne est plus fascinée par la performance financière qu'intellectuelle.

choisir un emploi et il croit que l'argent peut régler la plupart des problèmes »⁶. Avant de s'exclamer sur la beauté esthétique d'un objet d'art ou d'un ameublement, le premier réflexe sera de demander : « Combien cela coûte? »

Recherches comparatives

La recherche interculturelle a pour objet de définir, d'observer et de comprendre les différences qui existent entre groupes sociaux sur le plan des valeurs, croyances, attitudes et comportements. Une branche de la recherche interculturelle est internationale : elle vise à différencier les pays par leur culture. D'abord appartenant au domaine de l'ethnologie, ce type de recherche a pénétré celui de la gestion. La recherche de Hofstede (1980) est probablement l'une des références les plus fréquemment citées dans la littérature internationale de gestion. Ceci est dû à la vaste quantité de données qui ont été rassemblées par l'auteur avec le temps dans le monde entier auprès de 116 000 employés d'IBM. Il a conclu que les cultures nationales diffèrent selon cinq dimensions principales : la distance hiérarchique, l'individualisme, le rejet de l'incertitude et la masculinité, et l'orientation vers le long terme. Récemment, le projet GLOBE (House *et al.*, 2004) a repris certaines de ces dimensions et a obtenu des résultats similaires sauf pour une dimension. Le tableau VII.4.4 donne la position de Singapour dans ces études.

Il existe entre les deux recherches une cohérence en ce qui concerne la distance hiérarchique, l'absence d'individualisme, la masculinité. La surprise vient de l'indice de rejet de l'incertitude.

La valeur collectiviste est très nette dans les deux études. L'appartenance au groupe domine l'individualisme. Singapour ne se situe pas au maximum de la dimension, mais au-dessus de la moyenne. Ceci étant, les valeurs occidentales individualistes véhiculées par les médias et par la tendance à monnayer les récompenses minent petit à petit le collectivisme traditionnel asiatique. Les liens familiaux sont toujours très importants, bien que la cohabitation intergénérationnelle soit de plus en plus difficile dans les appartements modernes, comme nous l'avons vu plus haut. La loyauté à l'entreprise est battue en brèche par les surenchères salariales. Reste la fierté nationale, un sentiment que le gouvernement réactive en permanence grâce au service militaire et au rappel fréquent des dangers que court cette île minuscule cernée par des voisins de grande taille.

Le respect pour l'autorité est nettement plus prononcé dans l'étude de Hofstede que dans celle plus récente du Projet GLOBE. Cette différence

6. Traduit par l'auteur.

dans le temps suggère que progressivement les nouvelles générations se satisfont de moins en moins des modèles traditionnels d'autorité sans toutefois les remettre ouvertement en cause.

Tableau VII.4.4
SINGAPOUR ET LES RECHERCHES INTERCULTURELLES
MANAGÉRIALES

Étude de Hofstede				Étude du projet Globe		
Dimension	Moyenne mondiale	Moyenne Singapour	Écart de valeurs	Dimension (indices de 1 à 7)	Moyenne Singapour	Écart de valeurs
Individualisme : La société privilégie l'accomplissement individuel. Les droits de l'individu sont primordiaux.	51	20	6-91	Collectivisme vs Individualisme : La fidélité au groupe prévaut sur la satisfaction individuelle.	4,9	3,25-5,20
Distance hiérarchique : Respect de l'autorité et de la hiérarchie.	51	74	11-104	Distance hiérarchique : Respect de l'autorité et de la hiérarchie.	4,99	3,89-5,80
Rejet de l'incertitude : Résistance au changement, rejet des situations ambiguës.	64	8	8-112	Rejet de l'incertitude : Résistance au changement, rejet des situations ambiguës.	5,31	5,37
Masculinité : Privilégie la culture de la performance et de la compétition sur la coopération et la relation interpersonnelle.	51	48	5-95	Assertivité sociale : Privilégie la culture de la performance et de la compétition sur la coopération et la relation interpersonnelle.	4,17	3,38-4,89
Orientation vers le long terme : Engagement à long terme et respect pour les traditions.	51	48	0-118	Humanisme : Attitudes altruistes.	3,49	3,18-5,23

Source : Tiré et adapté de Hofstede (1980) et de House *et al.* (2004).

L'assertivité sociale et la masculinité, deux dimensions similaires, sont perçues moyennement par les Singapouriens dans les deux études. Vraisemblablement, la croissance économique et le bien-être qui l'a accompagnée ont certainement dévalorisé les valeurs d'effort au travail et de recherche de la performance au grand dam des dirigeants qui régulièrement rappellent que rien n'est acquis et que Singapour ne peut se reposer sur ses lauriers.

Enfin, en ce qui concerne le *rejet de l'incertitude*, les deux études donnent des résultats contradictoires. Hofstede place le pays comme acceptant l'ambiguïté et l'incertitude alors que le Projet GLOBE le situe à l'opposé. Cette différence est mystérieuse pour l'observateur quotidien de la société singapourienne. Les pouvoirs publics ont tellement organisé et structuré la vie quotidienne que la population vit dans un univers sans grande surprise.

Lors de la crise sanitaire du SRAS en 2003, la situation a immédiatement été prise en charge de façon efficace. Si dans son imaginaire, le Singapourien pense qu'il aime le risque, sa pratique le dément.

IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Pour l'homme d'affaires, Singapour présente un grand degré d'attractivité autant par son environnement physique, commercial, industriel que social et culturel.

Le capitalisme autoritaire et l'ingénierie sociale décrits plus haut ont réussi à modeler une société favorable à la conduite des affaires. Les procédures administratives sont très efficaces et rapides, les mesures réglementaires en matière de lois, d'environnement, de fiscalité et d'emploi sont clairement formulées et expliquées. Les fonctionnaires seront prêts à faciliter les implantations et la conduite des affaires en toute compétence et honnêteté, la corruption étant totalement exclue.

Les employés sont compétents et diligents mais par contre, il ne faudra pas en attendre trop d'initiative. Une gestion paternaliste est appréciée, et les relations du travail seront facilitées par l'établissement d'un climat de type familial. Cependant, il est indispensable de faciliter les échanges d'information entre services, car l'appartenance au groupe se limite au groupe immédiat (bureau, service), la rétention d'information étant une forme de sécurisation des pouvoirs du groupe.

Il faut éviter de mettre son interlocuteur dans une situation où il (ou elle) perdrait la face, la préservation de la « face » étant omniprésente dans les sociétés asiatiques. Les supérieurs doivent solliciter leurs subordonnés s'ils veulent connaître leurs opinions, surtout si celle-ci est critique à leur égard. Le respect de l'autorité empêchera l'employé de critiquer son supérieur. Par contre, la loyauté des employés pour leur entreprise est souvent compromise par l'attractivité de compensations monétaires supérieures. La rotation du personnel pour cette raison est élevée. Le tableau VII.4.5 résume les principales recommandations qui peuvent être formulées pour la conduite des affaires et des comportements dans le pays.

Tableau VII.4.5
RECOMMANDATIONS DANS LA CONDUITE DES AFFAIRES ET
DES RELATIONS SOCIALES À SINGAPOUR

	Ce à quoi il faut s'attendre	Ce à quoi il ne faut pas s'attendre	Ce qu'il faut faire	Ce qu'il ne faut pas faire
Dans les relations avec les pouvoirs publics	Professionnalisme Expertise Rapidité Rigueur Éthique Attitude <i>pro business</i>	Une grande souplesse à manier les exceptions	Bonne préparation des dossiers Intégrité des informations Respecter la hiérarchie	Politiser les enjeux Pratiquer la corruption Essayer de court-circuiter la hiérarchie Tricher sur les informations
Dans les relations commerciales	Une certaine méfiance à priori Une recherche de personnalisation de la relation Un respect des contrats	Un échange d'information spontané	Établir un climat de confiance Personnaliser la relation	S'impatienter Vouloir imposer son point de vue à tout prix
Dans les relations avec le personnel	Dévotion au travail Expertise formelle (Diplôme)	Loyauté à l'entreprise	Instaurer un climat familial Pratiquer l'équité Procurer de la formation Encourager le partage d'information Respecter les coutumes ethniques et religieuses	S'emporter Critiquer les personnes en public
Dans les coutumes et les relations sociales	Diversité des coutumes Religiosité Superstition Une recherche de personnalisation de la relation, mais préservation de l'intimité Intérêt pour l'argent	Cordialité émotionnelle Une trop grande familiarité Une expression critique des institutions	Respect des coutumes et des religions Respect de l'ancienneté et de la hiérarchie	S'emporter Perdre patience Se référer à ce qui touche la mort

CONCLUSION

La fin du vingtième siècle a vu apparaître le phénomène de la globalisation. Globalisation économique certes, mais globalisation des idées et des attributs culturels. Ce phénomène a souvent pénétré les traditions au point parfois de les annihiler. Singapour, qui est une société façonnée par la colonisation, l'immigration et la volonté politique a absorbé à la fois des cultures importées, mais également la globalisation. Il en résulte une culture originale faite d'apports multiples mêlant tradition et modernité. On y côtoie l'Asie mais aussi l'Occident, Confucius mais aussi Microsoft. Le cadre expatrié y retrouvera ses hypermarchés, ses clubs de golf, ses bars, ses écoles et ses églises dans un environnement bien entretenu et efficace. Il y trouvera aussi des cérémonies étranges comme le *Tai Poussam* ou la pratique de la géomancie.

Traditionnellement, Singapour a été un carrefour de commerce et de finance et un lieu de rencontre de sociétés diverses qui ont chacune contribué à bâtir un édifice culturel qui ressemble un peu au *Merlion*, cet animal mythique, symbole de Singapour, mi-lion et mi-sirène.

Les pouvoirs publics dans ce début de siècle veulent faire de Singapour un carrefour de la connaissance (*knowledge hub*) où l'innovation, la création artistique et l'excellence scolaire auront pour vocation de rayonner au-delà des frontières exigües de l'île. Ce faisant, les Singapouriens ont entrepris ce que l'on ne peut pas appeler une révolution culturelle, tant ce terme a été galvaudé en d'autres temps et en d'autres lieux, mais bien un changement progressif des esprits. La tâche sera dure, car elle se heurte aux comportements décrits dans ce chapitre tels que l'aversion au risque. Elle se heurte aussi à l'ingénierie sociale, car la créativité ne s'ordonne pas. Il s'agit d'un processus lent qui, à son terme, changera profondément les attitudes.

RÉFÉRENCES

- Banque Mondiale, *Indicateurs de développement dans le monde*, WDI on line, <http://devdata.worldbank.org/dataonline>, 2006.
- Benedict, R., *The Chrysanthemum and the Sword*, New York, Meridian, 1976.
- Cheng K. et P. Low, « Cultural obstacles in growing entrepreneurship : a study in Singapore », *Journal of Management Development*, vol. 25, n° 2, 2006, p. 169-182.
- Choo, S., « Developing an entrepreneurial culture in Singapore : dream or reality », *Asian Affairs*, vol. 36, n° 3, novembre 2005, p. 361-373.
- Haley U. et L. Low, « Crafted culture : governmental sculpting of modern Singapore and effects on business environments », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 11, n° 6, 1998, p. 530-553.

- Ho, J. T. S. *et al.*, « A preliminary study of behaviour – is it unique to Singapore? », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 13, 1998, p. 359-370.
- Hofstede, G., *Culture's Consequences : International Differences in Work-related Values*, Beverly Hills, CA, Sage, 1980.
- House, R. J. *et al.*, *Culture, Leadership, and Organizations : The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 2004.
- International Labor Organization (I.L.O.), Statistical Database, *Hours of Work, LABORSTA, Table 4B*, [En ligne], <http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat>, consulté en mai 2006.
- Kau, A. K. *et al.*, *Understanding Singaporean Values, Lifestyles, Aspirations and Consumption Behavior*, World Scientific, Singapore, 2004.
- Lasserre, P., *Global Strategic Management*, Basingstoke, Palgrave, 2003.
- Lasserre, P. et H. Schutte, *Strategies for Asia Pacific*, Basingstoke, Palgrave, 2006.
- Lee, K. Y., *From Third World to First; The Singapore Story 1865-2000; Memoirs of Lee Kwan Yew*, Singapore Press Holdings, Times Editions, 2000.
- Lingle, C., *Singapore's Authoritarian Capitalism : Asian Values, Free Market Illusions and Political Dependency*, Barcelona, Sirocco, 1996.
- Milner, A. « What's happened to Asian values? », dans D. Goodman et G. Segal (dir.), *Towards Recovery in Pacific Asias*, New York, Routledge, 1999, p. 56.
- TIMMSS, *Trends in International Mathematics and Sciences Study*, [En ligne], International Association for the Evaluation of Educational Achievement, <http://www.iea.nl/timss2003.html>, 2003, consulté en mai 2006.
- Vanhonecker, W. R., « Guanxi networks in China : how to be the spider, not the fly », *The China Business Review*, mai-juin 2004, p. 48-50.