



**HAL**  
open science

## Le Japon au-delà des paradoxes, entre gestion et communication

Jean Lagane

► **To cite this version:**

Jean Lagane. Le Japon au-delà des paradoxes, entre gestion et communication. *Communication & Organisation*, 2003, 21. sic\_00000641

**HAL Id: sic\_00000641**

**[https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00000641](https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00000641)**

Submitted on 10 Oct 2003

**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.

## **Le Japon au-delà des paradoxes, entre gestion et communication...**

Jean Lagane, Université de Bordeaux 3

### **Introduction**

Cité en exemple dans le monde entier pour ses modèles de management, même si la crise des années 90 semble avoir sapé cette foi en un "pays champion", le Japon et ses entreprises ne méritent pas d'être perçus à travers des fondements théoriques issus des seules Sciences de Gestion. Nous préconisons comme angle d'approche les Sciences de l'Information et de la Communication (SIC) et plus précisément l'anthropologie de la communication.

Cet article débute par un référentiel sur les différents courants scientifiques qui ont présidé à la découverte de l'Archipel par les Occidentaux.

Dans un deuxième temps, il retrace comment l'orientation du regard porté par l'Occident sur le Japon a influencé les modèles qui lui ont été empruntés (*toyotisme* et cercles de qualité).

Enfin, cette approche, qui présente une vision plus anthropologique de la communication japonaise comme performance de sa propre culture contemporaine, vise à retoucher le portrait que se font les Occidentaux de la communication d'entreprise japonaise.

### **Le Japon entre fascination et rejet**

Tantôt société traditionnelle, tantôt univers mercantile techniciste, la société japonaise contemporaine ne cesse de susciter des fantasmes en tous genres. Comme le résume la célèbre formule de Robert Guillaud (qui nous présente des Japonais *bi-civilisés* pratiquant deux civilisations à la fois), il importe pour les Occidentaux d'accepter la paradoxale combinaison de deux univers, celui de la tradition et celui du progrès, qui fait que ce pays d'Extrême-Orient est en même temps "l'Extrême-Occident". (Guillaud, 1980).

Au-delà de certaines subtilités sémantiques, le terme de *japonicité* semble s'être peu à peu installé chez les japonologues. Par opposition à une identité chinoise, deux siècles et demi de fermeture pendant l'ère d'Edo (1603-1867) et un demi-siècle de militarisation générale (1899-1945) ont concouru à fonder l'identité japonaise qui comme nous le rappelle Fumitaka Ogino (Sabouret, 1995)<sup>1</sup> reste marquée par un mélange subtil d'ethnocentrisme, d'irrationalisme et de particularisme.

En revanche le terme de *japonisme* traduit un engouement – un fort mouvement de sympathie et de curiosité – pour les formes d'art japonais traditionnel et leur raffinement, dont les précurseurs furent en Occident les français Zacharie Astruc (1868), le critique et collectionneur d'art Philippe Burty (1872) et Emile de Goncourt (*Outamaro*, 1891).

Le Traité d'amitié et de commerce du 9 octobre 1858 augura des relations franco-japonaises stables jusqu'à la fin du XIXe siècle (échange d'ingénieurs et de techniciens). Or, les rapides changements socio-politiques dans l'Archipel, la Deuxième Guerre Mondiale et la décolonisation affectèrent le cadre des échanges. La reprise fut timide et la France renoua entre fascination et rejet avec ce nouveau venu dans la cour des grands comme en témoignent certaines œuvres majeures si l'on songe à *Hiroshima mon amour* d'Alain Resnais (1959), à *L'Empire des signes* de Roland Barthes (1970) ou à *L'Intemporel* d'André Malraux (1976).

Les années 80 furent accompagnées de représentations controversées comparant tantôt le Japon à un modèle en hommage à ses capacités productives, tantôt à une fourmilière. Cependant, les Français briguent aujourd'hui la première place européenne en ce qui concerne l'étude de la langue et de la civilisation japonaises. Ils affichent par la sorte un regain d'intérêt pour l'antique *Cipango* outre les élans jubilatoires des arts martiaux et de la "tatamisation" du mobilier.

Alors qu'on enregistrait au début du XXe siècle une vraie carence sur les relations nippon-américaines en termes de communication et d'intérêts mutuels, les Etats-Unis ne restèrent pas insensibles à la montée croissante de la militarisation japonaise et de ses élans expansionnistes. Pour pallier ce déséquilibre, ils commandèrent d'urgence en 1946 un rapport à l'anthropologue Ruth Benedict auteur du célèbre *Le Chrysanthème et le Sabre*. Les Etats-Unis vont désormais favoriser la renaissance d'un Japon "nation - pacifiste" selon l'Article 9 de la Constitution japonaise dictée au vaincu par son vainqueur - au lendemain de la guerre après les blessures des bombardements nucléaires, de la défaite et de l'occupation. Ils instaurèrent une série de mesures roboratives (sous-évaluation du yen, fournitures de technologies et de

---

<sup>1</sup> Les anthroponymes japonais sont donnés dans l'ordre japonais : patronyme avant le prénom. Ex. : Fumitaka (patronyme) Ogino (prénom).

marchés divers, etc.) tout en soutenant le Traité de sécurité nippo-américain. En conséquences, l'importance du marché asiatique et la part de lion que se taillait le Japon encouragea le maintien des forces Américaines sur l'Archipel. Cette interdépendance économique fut aussi le ciment de l'ouverture culturelle des Japonais.

Il fallut néanmoins attendre les années 70 pour que ne déferle une énorme vague de livres sur la *japonité*, c'est-à-dire sur la reconstruction de l'identité japonaise après l'occupation américaine. Ce courant constituant les *Nihonjin-ron* (discours sur l'être japonais) fut alimenté par de nombreuses publications de chercheurs en sciences sociales<sup>2</sup>. En outre, l'ascension du Japon sur la scène internationale attira les japonologues étrangers qui nous permettront de mieux saisir cet *Homo Nipponicus*.

### **La percée du toyotisme**

Apparaissent alors dans le sérail des sciences économiques et sociales occidentales, et ce sous la pression économique et politique, la nécessité de mieux comprendre le monde entrepreneurial nippon et ses logiques organisationnelles. De cette quête va fleurir une quantité invraisemblable de publications occidentales sur la gestion et les mythes du management japonais dont nous pouvons synthétiser la portée.

Figure de l'impérialisme économique nippon, la grande entreprise Toyota fera l'objet des études les plus fines dont découlera le célèbre concept du *toyotisme*. Ono Taiichi, fort de sa longue expérience d'ingénieur chez Toyota, subsumera et exportera dans *L'Esprit Toyota* (Taïchi, 1989) les principes de base de la grande entreprise nipponne et notamment de son système de production.

Ce principe prend en compte l'aval (la vente, les besoins réels de la clientèle) pour mettre en place l'amont (la production des postes de travail). Il prône également la production juste à temps (à flux tendu ou *kanban*) et l'arrêt automatique de la production en cas de défaut de fabrication (auto-activation des machines).

En outre, si Toyota, fer de lance de l'économie japonaise, recherche le profit, c'est en accordant la priorité au profit à long terme plus qu'à court terme, à la différence de l'Occident. Cette orientation vers le long terme détermine une politique de communication qui embrasse aussi bien les investissements que les secteurs dans lesquels investir, les marchés à envahir et les contrats d'approvisionnement avec les fournisseurs.

Dans la lignée de cette rentabilité sans faille, les unités d'organisation et de management encouragent au maximum la permutation des tâches dans l'entreprise indépendamment de la spécialité des employés pour favoriser l'esprit de corps et la cohésion avec la "Grande famille".

Rappelons également que la culture d'entreprise nipponne voit dans le succès de la collectivité la valeur suprême. Tout doit y être subordonné, y compris la vie familiale et les heures de loisir. Il est préférable de ne pas céder à la tentation de catégoriser car la barrière entre vie professionnelle et vie privée reste traditionnellement floue au Japon. "Quotidiennement", nous confie Bernard Bernier<sup>3</sup>, "après les heures de travail, les salariés d'une équipe vont boire ensemble dans les bars, et toute personne qui évite ces "sorties de loisir" est suspecte de manque d'esprit d'équipe et d'esprit d'entreprise, et voit ses chances de promotion s'évanouir".

Le *toyotisme* inclue donc diverses relations *industrielles* (emploi à vie, salaire à l'ancienneté et syndicalisme d'entreprise) et *humaines* portant sur le *kaizen* (les améliorations), la productivité et la qualité, le travail en groupe ainsi que l'évaluation de la compétence *-satei*. Cela autorise une mobilisation globale des ressources humaines.

### **Un management utopique des ressources humaines impliquantes**

Ce management apparaîtra instable dès le début des années 90 alors qu'il requiert de la part des salariés une grande abnégation et une subordination absolue. Une des conséquences directes de cette dévotion à l'entreprise se traduit par l'importante durée annuelle de travail. Certes, depuis la récession de 1991, un ensemble de mesures ont été prises dans l'Archipel mais leurs effets s'avèrent encore peu convaincants. Par exemple, le nombre de jours de congés reste très réduit et oscille entre 9 et 14 jours. L'introduction de la semaine à cinq jours a été tardive. Si le passage aux 1 800 heures annuelles a été amorcé en 1996, la réduction du temps de travail comprend principalement des ajustements sur les heures complémentaires.

---

<sup>2</sup> Principalement des anthropologues, psychologues, sociologues et philosophes.

<sup>3</sup> Bernard Bernier, *Entreprise* in Dictionnaire de la civilisation japonaise, sous la direction d'Augustin Berque, Hazan, Milano, 1994.

En outre, l'emploi à vie ne concerne que les grandes entreprises et ne bénéficie qu'à moins de 30 % des salariés selon les derniers rapport annuels du Ministère du travail du Japon. (Berque, 1994) <sup>4</sup>

Ce modèle suscite davantage le rejet de l'Occident si l'on en croit le succès récent du satirique roman d'Amélie Nothomb "*Stupeur et tremblements*". La romancière narre avec piquant son incroyable déconvenue en tant qu'employée occidentale rétrogradée d'un poste enviable à celui d'un simple factotum au grés de ses diverses mutations au sein d'une grande entreprise tokyoïte. De telles péripéties reflètent la tendance de l'employé japonais dont la quête d'identité est fondée sur l'appartenance et non la démonstration de la valeur professionnelle. En outre, la hiérarchie interne et la division fonctionnelle demeurent très formalisées, avec des paliers et des sections clairement définis au sein des grandes entreprises japonaises et nombreuses sont les firmes qui pratiquent la rotation systématique des tâches. Les salariés se voient ainsi mutés d'une section à une autre tous les deux ou trois ans. A l'intérieur des sections, le grade hiérarchique de chacun apparaît clairement même s'il ne définit pas pour autant une tâche particulière. En effet, dans la majorité des grandes entreprises japonaises actuelles, les tâches sont définies collectivement pour des équipes de travail.

### **Un essor sans précédent des cercles de qualité**

Une des caractéristiques fréquemment attribuées au monde de l'entreprise nipponne concerne le respect de la qualité.

Dès les années soixante, les grandes entreprises insistent sur la qualité en imposant aux sous-traitants des normes très strictes que ces derniers doivent respecter. Elles favorisent aussi la création interne de cercles de contrôle de la qualité selon une formule inventée aux Etats-Unis mais redéfinie au Japon et acculturée. En effet, introduit par l'Américain W. Edward Demming, ce concept de contrôle de qualité suscite un vif intérêt des Japonais qui sauront l'appliquer immédiatement. <sup>5</sup> Ainsi, apparaît dans chaque entreprise japonaise un cercle de contrôle de la qualité généralement composé d'une quinzaine de personnes, appartenant à des divisions et à des niveaux hiérarchiques différents. Réunis régulièrement, ces cercles ont pour mission d'étudier les problèmes du moment et d'émettre des recommandations quant à l'amélioration des produits, des services et ainsi des performances de l'entreprise. Ils entendent également renforcer la cohésion de l'entreprise.

Edward T. Hall (Hall, 1994) nous précise que "les cercles de contrôle de qualité n'auraient pas connu un tel développement et n'auraient atteint un tel niveau de performance s'ils n'avaient trouvé un humus aussi favorable dans la tradition et l'éthique japonaise du travail." Ce n'est que bien plus tard que les Occidentaux penseront à en réimporter l'idée et la pratique.

Parmi les incunables concernant les rapports sur le fonctionnement des cercles de qualité, nous retiendrons l'émulation transversale (entre les différentes équipes et/ou unités de travail), la coopération à l'intérieur de l'équipe et entre équipes, sections et services et le principe de la consultation préalable à toute prise de décision (le célèbre système du *ringi-sei*<sup>6</sup> lui-même étroitement lié à la notion endémique de *wa*<sup>7</sup>).

Les différents modèles cités et notamment le toyotisme et les cercles de qualité semblent aujourd'hui dépassés. Ils correspondent à l'heure de la mondialisation à une vision stratégique mais étriquée de l'entreprise japonaise et de ses logiques organisationnelles. Cette vision est largement imputable à la recherche effrénée de modélisation économique en vigueur en Occident au cours des années 70 et 80.

---

<sup>4</sup> Livre blanc du Travail, *Rôdô Hakushô*, Ministère du travail du Japon, Tôkyô, 1999.

<sup>5</sup> L'instauration du prix Demming date de 1951, c'est-à-dire suite au Traité de San Francisco du 8 septembre 1951 qui permit au Japon de recouvrer sa souveraineté nationale. Cette distinction récompense la performance des entreprises en matière d'amélioration de la qualité et de la productivité, trophée que convoitent toutes les grandes entreprises japonaises.

<sup>6</sup> Le système du *ringi* ou principe du cercle de décision collective prévoit que chaque note soit envoyée successivement à tous les membres de l'entreprise du plus bas vers le plus haut et que chacun puisse effectuer un ajustement ou une suggestion.

<sup>7</sup> La notion de *wa*, ou harmonie du groupe est centrale dans l'éthique sociale et organisationnelle des Japonais. Ce principe représente l'harmonie, la paix et l'unité dans le groupe. Il en résulte confiance, coopération et loyauté. C'est aussi le moyen d'obtenir un consensus. L'individu reste extrêmement attentif lors de l'expression de sa propre opinion pour ne pas causer de confrontation et risquer de rompre le *wa*. Le *wa* est considéré par les Japonais comme le secret de leur réussite.

## **Entre mécanisme de défense culturelle et occidentalisation volontaire**

Comme nous venons de l'énoncer, notre intention est d'opposer une démarche d'analyse de la société japonaise qui ne repose pas sur ses capacités de performance commerciale et économique mais sur une vision de la communication japonaise comme une performance de sa propre culture. Cette perspective plus anthropologique et systémique prend en compte les évolutions récentes et les schismes de la pensée japonaise actuelle afin d'en situer le cadre, le contexte et les logiques relationnelles interindividuelles à l'œuvre au sein de l'entreprise. Cette démarche a pour but de mieux cerner certains principes d'organisation qui relèvent d'un apprentissage socioculturel construisant ce que Dell Hymes dénommaient déjà en 1964 une "compétence de communication" (Hymes, 1964).

Une des façons d'appréhender l'évolution de la mentalité collective japonaise consiste à examiner son mode de contact avec l'Occident. Cette approche du contexte de communication nous permet de repérer les modes de défense culturelle des insulaires. Nous faisons appel pour cela aux travaux d'un psychologue japonais, Kozakaï Toshiaki, qui distingue chez ses compatriotes une occidentalisation volontaire mais indirecte marquée par plusieurs paliers.

Ce dernier analyse finement l'aspect paradoxal des modes de contact entre la société nipponne et l'Occident. A travers le phénomène de l'occidentalisation du Japon, nous percevons la réalité du paradoxe que fermeture et ouverture ne s'opposent pas mais entretiennent une relation complémentaire. Comme le constate ce chercheur (Kozakaï, 2000) "si la société japonaise se caractérise par sa fermeture au monde extérieur en ce qui concerne les échanges de population, elle absorbe avec une légèreté déconcertante, les idées, les valeurs et les objets étrangers". Il poursuit en détaillant l'absence de domination de type colonial et la forte insularité des Japonais. En d'autres termes, si le Japon a été occupé six ans après sa défaite de 1945, il n'a jamais fait l'objet d'une véritable colonisation par une puissance occidentale. Seul pays au monde à s'être opposé au "péril blanc" colonisateur, le Japon s'est toujours voulu l'égal des grandes puissances occidentales. Si l'Occident du siècle dernier lui a servi de modèle, il a su en tirer des leçons de ses forces comme de ses faiblesses.

Le psychologue japonais remarque également un phénomène "d'occidentalisation volontaire" de la part de ses compatriotes qui avouent dans les domaines linguistiques et esthétiques un fort désir d'identification aux Occidentaux.

Dans le domaine linguistique, l'occidentalisation est frappante. Dans une conversation courante, il est quasiment devenu impossible de ne pas recourir aux nombreux emprunts lexicaux anglais, français, italiens, allemands, etc. Selon la linguiste Catherine Garnier<sup>8</sup> "si le japonais a pu emprunter à d'autres langues, c'est grâce à l'extrême simplicité de son organisation morpho-syntaxique. En effet, la langue japonaise tend vers la fixité. Seuls, les adjectifs et les verbes présentent des variations, qui restent cependant en nombre très limité. Les emprunts sont soumis à un nivellement phonétique syllabique sévère et deviennent des mots japonais". Par exemple, le français "prêt-à-porter" devient *puretaporute* alors que le néologisme *pasokon* (ordinateur personnel) dérive de l'anglais *personal computer*.

Deux publicités sur trois contiennent des noms occidentaux ou occidentalisés et très fréquemment les textes publicitaires sont exprimés en lettres latines (*roma-ji*). Or, il ne s'agit nullement de stratégies d'exportation. Les messages publicitaires sont destinés aux consommateurs nippons. Les voitures japonaises arborent des noms occidentaux *Fair Lady*, *Crown*, etc., symboles de raffinement et d'authenticité.

### **Une absence de contact direct avec l'Occident**

Un autre aspect de cette relation ambiguë entre Japon et Occident correspond à l'absence de contact direct entre la population de l'Archipel et les étrangers. Le taux d'étrangers au Japon est très faible, aux alentours de 1 % de sa population effective et les résidents occidentaux ne représentent que 0,05 %. Or, ces chiffres contrastent avec la forte proportion de personnages occidentaux dans les messages publicitaires japonais. Ce contact indirect, renforcé par l'usage des médias, permet aux acteurs sociaux japonais de trier les éléments occidentaux qui les intéressent et nous assistons à un phénomène de "japonisation", voire d'acculturation progressive. Ainsi, l'intégration d'objets exogènes ne remet pas en cause l'intégrité identitaire japonaise.

---

<sup>8</sup> Catherine Garnier, *Quel avenir pour la langue japonaise?* In L'Etat du Japon sous la direction de J-F. Sabouret, Paris, La Découverte, 1995.

Nous puisons à nouveau des éléments d'analyse dans la démarche de Kozakaï Toshiaki qui résume ce rapport à l'altérité - ici l'occidentalisation - en trois étapes.

Premièrement, l'incorporation d'une idée étrangère est facilitée par la dissociation psychologique entre l'information elle-même et son porteur. Cette même dissociation permet d'incorporer l'information sans entraîner d'identification à la source étrangère. L'exemple le plus frappant concerne l'utilisation récurrente de figurants occidentaux dans la publicité et les bandes dessinées. L'Occidental qui apparaît dans une publicité n'a pas selon les téléspectateurs de l'Archipel d'existence réelle. Il correspond en fait à une vision idéalisée du Japonais.

Deuxièmement, l'intégration d'une idée étrangère se réalise à travers une certaine transformation qu'elle subit en fonction des valeurs et normes en place.

Cette conception peut être illustrée par l'évolution récente du rôle de la femme japonaise. Grâce à ses investigations sur le travail féminin au Japon, Catherine Lemaître-Tsukui (Sabouret, 1995) nous rapporte des situations marquées par d'importantes inégalités que ce soit en matière de rémunération, voire de fonction et de statut. Il semble intéressant de noter que dans ce pays le système de l'emploi à vie et son corollaire, la promotion (et l'augmentation de salaire) à l'ancienneté ont longtemps ôté aux femmes toute possibilité de carrière. En outre, celles qui ont franchi le pas de l'emploi général (*sogo shoku*) en évitant la catégorie des *ippan shoku* (emploi standard qui prend fin avec le mariage ou la naissance du premier enfant) se plaignent souvent d'être de corvée de thé ou de photocopie comme les OL (*office ladies*).

L'image de la femme occidentale qui a conquis des espaces de liberté et de pouvoir au cours de la dernière génération a certes influencé les Japonaises. Or, il aura fallu patienter jusqu'à ce que les nouvelles formes de métissage culturel, la revendication de formes d'individualisme atteignent une proportion suffisante dans la société nipponne en général au début des années 90 pour que les femmes puissent en tirer concrètement des avantages (Katô, 2001).

Troisièmement, le maintien du décalage entre la réalité étrangère et la représentation sociale différente est facilité par le type de relation indirecte et médiatisée que la société nipponne entretient avec l'étranger. Ainsi, l'ouverture de soi à l'extérieur ne devient possible que par une certaine fermeture identitaire et nous retrouvons le paradoxe nécessaire de société fermée versus culture ouverte. Cette situation évoque celle d'un apprentissage de l'humilité sur "comment changer sans pour autant avoir l'impression de perdre son identité" et comment les mécanismes de défense rendent possible l'intégration d'éléments étrangers sans mettre en péril l'intégrité identitaire. Une leçon que les seules Sciences de Gestion ne nous auraient pas permis d'aborder mais qu'un détour vers la psychologie interculturelle et l'anthropologie de la communication aura su enrichir.

### **Le sentiment de différence : une spécialité nationale**

Il semblerait que malgré la persistance du sentiment de différence dans une société en repli, ce soit actuellement l'ouverture à la civilisation mondiale qui prédomine au Pays du Soleil Levant. Les sociologues japonais eux-mêmes ont tendance à insister sur les différences et rarement sur les ressemblances avec d'autres sociétés.

Parmi les traits distinctifs de ce que Renaud de Maricourt décrit comme "un profond sentiment de différence, une altérité proclamée"(de Maricourt, 1993), nous citerons une indifférence vis-à-vis des non-Japonais, le fantasme d'être incompris ou mal-aimés ainsi qu'un mélange contradictoire d'arrogance et d'humilité.

Cette "arrogance" puise ses racines dans le célèbre *Nihonjin-Ron*, ce vaste mouvement d'introspection japonaise qui n'en demeure pas moins un véritable bouillonnement créatif.

Ainsi une vive polémique oppose les partisans et les adversaires d'un nouveau manuel scolaire. Ce dernier présenterait une vision patriotique du passé national et rejoint les courants révisionnistes actuels concernant le retour de l'hymne impérial dans les écoles.

### **Conformisme et force de changement**

Un autre aspect de l'occidentalisation du Japon est lié au rôle que joue la cohésion sociale.

La pression collective qui s'exerce sur les Japonais est telle que les habitants de l'Archipel vouent un fort penchant à se comporter de manière conformiste et communautariste. Cela peut être tantôt inhibiteur, tantôt intégrateur des objets occidentaux. En effet, cette même cohésion sociale fonctionne telle une digue protectrice contre les objets étrangers tant qu'un certain seuil d'affinité sociale n'a pas été atteint. En

revanche, une fois cette étape franchie, cette même cohésion sociale agit comme "incitateur à l'intégration des objets déjà transformés en représentations plus familières".

Adaptons le modèle d'opposition binaire préconisé par Kozakaï Toshiaki à notre situation (Kozakaï, 2000). Deux individus, l'un français (a) et l'autre japonais (b), vivent respectivement dans deux types de société. L'une (A) est individualiste (la France). La seconde (B) est conformiste (le Japon). Si l'individu (a) jouit d'une grande indépendance et de son libre-arbitre, l'individu (b) reste en revanche dans un plus grand état de soumission à la norme sociale et plus facilement influençable. Posons nous alors la question : Quelle société serait la plus facilement influencée par une source d'information qui tenterait d'introduire un nouvel élément? Une réponse nous semble claire à première vue : la société japonaise (B) accepterait plus facilement les éléments exogènes car ses membres (b) plus conformistes demeurent plus influençables. En revanche, les membres (a) plus individualistes de la société française (A), soucieux de conserver une certaine autonomie, resteraient sur leurs gardes.

Or Kozakaï Toshiaki attire notre attention sur la complexité des *sources d'influence*. En effet, les autres individus constituent une deuxième *source d'influence*. Quand une source novatrice défend un point de vue donné, elle le fait contre une majorité d'individus. Certes, l'individu (a) indépendant et libre, est difficilement influençable. Lorsqu'il décide d'accepter un objet exogène, il ne rencontre pas d'opposition de son entourage et ne passe pas pour un déviant. Mais la pression conformiste s'exerce sur l'individu japonais (b) tant par l'extérieur sous la forme d'une contrainte sociale que de l'intérieur par suite de l'intériorisation des normes sociales.

Les recherches en psychologie sociale (Moscovici, 1992) mettent en évidence que plus les interactions sont intenses au sein du groupe, plus le mouvement de polarisation accumule son énergie. En d'autres termes, nous pourrions comparer cette logique à la masse dans le mouvement. La masse représente une inertie qui résiste au mouvement. Plus grande est la masse, plus il est difficile de la mouvoir, et plus cela nécessite de la force et de l'énergie. Mais une fois que la masse est lancée, il devient d'autant plus difficile de l'arrêter qu'elle est importante.

### **Entre discours catastrophiste et mutations à tout va**

Les médias occidentaux n'ont guère cessé depuis près d'une décennie de marteler un même et unique message, celui de la crise asiatique qui frappe le Japon de plein fouet. Une chose demeure certaine, cette crise aura coïncidé avec les conséquences du triste début de l'ère de *Heisei*<sup>9</sup>.

Epiphénomène de tous ces séismes socio-économiques ou coïncidence, les jeunes d'aujourd'hui récusent de plus en plus le groupisme de leurs aînés et se passionnent pour l'individualisme. Les artistes iconoclastes fleurissent et les femmes s'affranchissent de plus en plus de la tutelle masculine.

De nombreux cadres moyens estiment encore être propriétaires collectifs d'une entreprise qu'ils dirigeront un jour. Cependant, ce système ancré dans la dévotion à la firme est en train d'évoluer vers une plus grande mobilité externe des cadres, une plus forte représentation féminine dans leurs rangs et une reconnaissance croissante du mérite individuel. Philippe Debroux<sup>10</sup> cite l'objectif principal actuel de la direction et des cadres d'entreprise japonais qui est de se débarrasser de l'influence d'une norme culturelle gênant les restructurations. Cette initiative est venue des cadres de PMI (petites et moyennes industries) dont la volonté était de dépasser des modèles (culturels) pouvant susciter des dysfonctionnements.

De telles mutations célèbrent également une fracture de l'identité nationale qui peine à se colmater après lesdites sombres années du début de l'ère de *Heisei* (1989-96). L'ensemble de ces phénomènes contraint le Japon à "sortir du placard" et à embrasser tant bien que mal le courant mondialiste et réprimer quelque peu son *kokutai*, c'est-à-dire l'apologie de sa différence et de l'unicité de son âme nationale. Cette deuxième révolution est comparable à une "nouvelle *Meiji*", soit une réouverture de l'Archipel aux influences occidentales.

---

<sup>9</sup> Parmi les événements désastreux de l'ère de *Heisei*, nous pouvons citer la récession économique qui déprime l'emploi dès 1990 ; le séisme de Kobe (17 janvier 1995) qui cause 5 000 morts, 27 000 blessés et la reconstruction de 10% des infrastructures économiques du Kansai ; l'attentat meurtrier au gaz de combat dans le métro de Tôkyô perpétré par la secte *Aum* et la série de scandales politico-financiers et les relations avec la pègre (affaires *Kyôwa* et *Tôhyô Sagawa Kyubin*).

<sup>10</sup> Philippe Debroux, *La façon nipponne d'être cadre* in L'Etat du Japon, La Découverte, Paris, 1996.

## **Des échanges interpersonnels régulés par un seuil d'affinité**

Outre, ces facettes de la mentalité japonaise, d'autres facteurs semblent réguler les flux de communication dans l'entreprise comme la définition d'un seuil d'affinité avec autrui. Nous approchons là une autre dimension psychosociologique de la communication, celle du rapport de place dans l'échange interpersonnel qui détermine le statut des divers acteurs et les fonctions qu'ils assument, notions chères à Erving Goffman (Goffman, 1974).

La psychosociologue japonaise Nakane Chie met l'accent sur les répercussions du système social sur la communication interpersonnelle (Nakane, 1977). Il existe une délimitation claire entre trois frontières interindividuelles chez les Japonais. Il s'agit de définir un seuil d'affinité sociale avec autrui.

La première catégorie regroupe un ensemble d'individus avec lesquels on est étroitement lié sur le plan affectif et à qui l'on doit rendre des obligations. Dans l'entreprise, cela équivaut aux employés de sa propre section. Le style de communication est formel. L'emploi d'honorifiques est réduit à son expression minimale. L'individu se responsabilise vis-à-vis de ses collègues tout en jouissant d'un certain libre-arbitre. Il apparaît alors compréhensible de ne pas expliquer sa propre situation et les raisons de ses agissements et comportements même si cela intrigue une tierce personne.

Puis vient un deuxième modèle de rassemblement d'individus avec lesquels on entre en communication sur la base de rôles et de besoins fonctionnels. On applique alors les formes universelles de l'étiquette japonaise. Cela comprend des personnes dont on connaît quelque peu les antécédents (collègues ayant fréquenté les mêmes établissements scolaires ou universitaires). Se localiser à ce deuxième échelon d'affinité correspond en quelque sorte à un laisser-passer et l'échange sera effectué sur des bases de confiance et de politesse sans nécessiter un intermédiaire. En situant la comparaison dans le cadre de l'entreprise, cette seconde catégorie inclurait la totalité de ses membres – employeurs, cadres, employés – quel qu'en soit le nombre. Le style de communication interpersonnelle davantage formalisé répond à une distanciation tant spatiale (prise de distance entre les locuteurs) que verbale (emploi fréquent de formules honorifiques). Nous en déduisons qu'il s'agit également d'un marqueur de distanciation sociale entre les interlocuteurs puisque la proportion de formules honorifiques employée reste discriminatoire.

Il existe une dernière catégorie de personnes que l'on ignore quasiment et qui deviennent rarement intimes. Si l'emploi de la politesse japonaise correspond aux premières catégories de relations citées, cet usage n'est pas nécessaire pour les personnes extérieures. Ainsi, toute interaction avec une personne de cette catégorie sera déterminée par un manque d'enthousiasme. Il est d'usage de ne pas chercher à rentrer en contact avec cette catégorie de personnes, de ne pas leur adresser la parole qu'on le veuille ou non, timidité ou pas.

La grande réceptivité des Japonais avec leurs proches ou avec leurs connaissances est un fait avéré. En revanche, ces derniers manifestent une indifférence frappante vis-à-vis de la masse de gens anonymes, voire ce que nous dénommerons une "gentillesse agressive". Nous attribuons cela à l'exposition d'une vulnérabilité affective dans une société fortement urbanisée où l'hyperdensité quotidienne dicte réserve et bien souvent anonymat. L'intériorisation de ces normes de communication interpersonnelle renforce donc l'altérité culturelle des Japonais et peut entraver certains de leurs rapports avec les Occidentaux.

## **Approche multicanale de la communication interpersonnelle**

Afin de changer de niveau d'analyse et pour étudier de manière pragmatique ces rapports à l'occidentalisation au cœur même de leur dynamique relationnelle, nous avons fait appel aux modèles de l'éthologie sociale (Schlegoff, 1981), (Cosnier, 1987).

A ce titre, nous avons analysé une centaine d'interactions conversationnelles en face-à-face entre Français et Japonais enregistrées en situation naturelle de travail au sein d'agences de voyage, d'agences de publicité et de communication en France et au Japon (Lagane, 1994).

L'objectif était de décrire les implications culturelles (intériorisation de certaines normes comportementales verbales et non verbales) à l'œuvre lors de rencontres professionnelles internationales en face-à-face. Il a été possible de dresser des matrices interactionnelles ou *interactogrammes*. L'examen de ces schémas a mis en évidence l'existence de règles de manifestation communicative dictées par chaque culture au travers desquelles transparait la valorisation de certains concepts types. Ainsi, la quantification de mimiques, de hochements de tête, de gestes autocentrés et de détournements du regard rend perceptibles les différences de style interactif selon la culture envisagée.



Une des conclusions à laquelle nous sommes arrivés est que l'emprise de la culture a délibérément forgé des "types interactifs distincts" lors de rencontres interculturelles en face-à-face. Il est ainsi assigné aux Occidentaux le rôle phatique de "l'émetteur type". Cela contraste avec la grande homogénéité et neutralité des Extrême-Orientaux. Ces derniers privilégient le consensus, la synchronie et la négation du Moi en interprétant symboliquement le rôle régulateur du "récepteur type". Nous assimilons une telle divergence comportementale à une des préoccupations premières de la société nipponne dont la survie harmonieuse, confrontée à une situation d'hyperdensité urbaine, a pour fondements le respect d'autrui et un fort degré de convergence interactive et subtile.

Un autre phénomène de régulation de l'interaction sociale, surtout à l'œuvre entre japonais mais également perceptible lors de rencontres internationales concerne les rituels sociaux dont la transgression peut interrompre certains échanges.

De retour du Japon, nombreux sont les Occidentaux stupéfaits ou frustrés après avoir expérimenté un mode de négociation éloigné de leur conception d'origine. D'aucuns se souviennent de la sacro-sainte règle de base nipponne, celle du *modus vivendi* du détour. Il existe tant de façons de ne pas exprimer sa négation et d'éviter de froisser ses partenaires à travers des confrontations directes.

Matsumoto Michihiro évoque *haragei*, l'art de la négociation ou "l'art de s'introduire dans l'esprit de l'autre"(Matsumoto, 1988). Cet acte consiste à négocier avec autrui ou à aborder des situations professionnelles par le biais de formalités rituelles et l'accumulation de savoir-faire ou *ethno-savoir*. En d'autres termes, l'art du *hara* permet de digérer les contradictions et d'éviter les conflits. Une de ses manifestations langagières est l'art d'affirmer sa négation sans prononcer le mot "non". La phrase rituelle "*kangaete okimasu*" (Je vais-y songer) en est une illustration. Selon Matsumoto Michihiro, il existe bien d'autres artifices tels que ne pas répondre (laisser intervenir la communication phatique) ; avoir recours à des termes vagues, faire suivre "oui" de "mais" ; affirmer sa non-habilitation à dire "oui" ; éviter d'évoquer le thème principal (ne pas répondre à la question) ou tout simplement avoir recours à une "autorité extérieure" pour dire "non" à sa place.

## Conclusion

Ainsi saisit-on comment l'anthropologie de la communication peut éclairer plusieurs aspects de la communication d'entreprise japonaise que les approches des Sciences de gestion ignorent ou laissent en partie dans l'ombre. Cela indique que le rapport des Japonais à l'occidentalisation n'est pas un phénomène clos sur lui-même mais qu'il implique des normes, des règles et des mécanismes régulateurs qui émanent de la culture de cette société.

Cette capacité interprétative doit nous aiguiller vers "un Japon " qui, selon les propos d'Augustin Berque, " n'est paradoxal que pour la *doxa* – l'opinion commune – qui est la nôtre" en tant qu'Occidentaux et dont la clef résiderait dans la compréhension de sa structure socio-anthropologique unique (Berque, 1994). En effet, "la culture japonaise" accorde la priorité à la juxtaposition sur la composition intégrative et "sait ainsi accueillir des éléments disparates en première apparence, tout en les articulant à un fonds implicite en un sens qui est proprement japonais".

Nous laisserons le mot de la fin au professeur de philosophie Ichikawa Hiroshi,<sup>11</sup> de l'Université Meiji de Tôkyô. Ce dernier associe l'évolution de la pensée japonaise à sa linéarité et sa multiplicité et le fait qu'il s'agit d'une pensée peu radicale qui procède souvent par analogie. Un autre de ses caractéristiques concerne son vitalisme et son positivisme corrélés à la pensée *shintô*. Enfin, l'image du postmodernisme devrait constituer un atout pour les Japonais afin d'évaluer avec plus de lucidité la part respective de la modernité et de la tradition. En effet, au-delà de ce dualisme réducteur : tradition (non occidentale) versus modernité (occidentale), il semblerait que la postmodernité puisse se décliner autrement que dans la seule grammaire occidentale. Une leçon qui pourrait inspirer tous ceux qui cherchent à "mieux saisir l'insaisissable", c'est-à-dire à vouloir appliquer des grilles d'analyse dites universelles à certaines situations qui les intriguent comme celles de l'univers de la communication d'entreprise japonaise.

## Bibliographie

BERQUE, A., (Ed.), *Dictionnaire de la civilisation japonaise*, Milan, Hazan, 1994, 537 p.  
BERNIER, B., *Entreprise*. In BERQUE, A., (Ed.), *Dictionnaire de la civilisation japonaise*, Milan, Hazan, 1994, p. 170-171

---

<sup>11</sup> ICHIKAWA, H.(Ed.) , Les grands traits de la pensée in BERQUE, A, *Dictionnaire de la civilisation japonaise*, Milan, Hazan, 1994.

- DEBROUX, P., La façon nipponne d'être cadre. In SABOURET, J-F., (Ed.), *L'Etat du Japon*, La Découverte, Paris, 1995, p. 163-165
- FUMITAKA, O., Une culture sur fond de fermeture. In SABOURET, J-F.,(Ed.), *L'état du Japon*, Paris, La Découverte, 1995, p. 177-179.
- GARNIER, C., Quel avenir pour la langue japonaise? In SABOURET, J-F.,(Ed.), *L'état du Japon*, Paris, La Découverte, 1995, p. 51-55
- GUILLAIN, R., *Le Japon que j'aime.*, Paris, Sun, 1980, 133p..
- GOFFMAN, E., (Ed.), *Les Rites d'interaction*, Paris, Edition de Minuit, 1974.
- HALL, E.T., *Comprendre les Japonais*, Paris, Seuil, 1994.
- ICHIKAWA, H., Les grands traits de la pensée. In BERQUE, A., (Ed.), *Dictionnaire de la civilisation japonaise*, Milan, Hazan, 1994, p. 394-396
- HYMES, D., *Teaching language of communication*, Oxford, Oxford University Press, 1978.
- KATÔ, S., Ouverture et métissage, *Le monde des débats*, N° 27, juillet-août 2001.
- KOZAKAÏ, T., *L'étranger, l'identité Essai sur l'intégration culturelle*, Paris, Bibliothèque scientifique Payot, 2000.
- LAGANE, J., : Analyse de l'activité interactive non verbale lors d'interactions conversationnelles de face-à-face en situation exolingue (Japon/ France-Catalogne). In *Acquisition d'une Langue Etrangère : perspectives et recherches : texte des communications*, Mai 1993, Saint-Etienne, PUST, 1994.
- LEMAITRE-TSUKUI, C., Travail féminin : De grandes discriminations. In SABOURET, J-F., (Ed.), *L'état du Japon*, Paris, La Découverte, 1995, p. 392-393
- DE MARICOURT, R., Le Japon et l'Etranger, A l'usage des expatriés. *Intercultures*, Juillet 1993, Paris, N°22
- MATSUMOTO, M., *The Unspoken way*. Kodansha, Tôkyô, 1988, 144 p.
- MOSCOVICI S. ; DOISE, W., *Dissensions et consensus. Une théorie générale des décisions collectives*. Paris, PUF, 1992.
- NAKANE, C., *Tate-shakai no rikigaku* (The dynamics of a vertical society). Tôkyô, 1978.
- ÔNO, T., *L'Esprit Toyota*. Masson, Paris, 1989.
- SABOURET, J-F., *L'état du Japon*, Paris, La Découverte, 1995, 455p.
- TURCQ, D., *L'animal stratégique*, Paris, Editions de l'EHESS, 1985.
- WINKIN, Y., *Anthropologie de la communication*. De Boeck, Bruxelles, 1996.

### **Abstract**

Dans les années 80, le monde entier voulait comprendre comment le Japon était devenu un géant économique. Aujourd'hui l'Archipel cherche un second souffle et de nouvelles grilles d'analyse sont nécessaires pour comprendre ses mutations.

Face à l'ambiguïté de son occidentalisation, les modèles des sciences de gestion (*toyotisme* et cercles de qualité) sont abandonnés au profit d'une approche anthropologique de la communication.

### **Digest**

While Japan was firmly established in the 80's as a world economy giant, its fame was to be renewed after the early 90's crisis.

Measuring the westernization impact of the current Japanese society, this paper presents new grids of corporate and behaviour readability through an approach deliberately inherited from communication science and cultural studies. Thus, an alternative to basic management models (*toyotism* and quality circles) is being proposed.

### **Mots clés :**

Anthropologie de la communication. Japon contemporain. Mutation sociale. Occidentalisation