

# COMPRENDRE LES JAPONAIS

Edward T. Hall & Mildred Reed Hall



Cours de Gestion des Ressources Humaines  
Prof. S. Haefliger

Jean-Michel Henchoz – CD1

## Préambule

Deux ans passés au Japon marquent une vie presque à coup sûr et vous donnent comme la plupart des expériences inter-culturelle fortes, une humilité profonde face à cette problématique. C'est dans un esprit de retour sur cette expérience qu'une relecture de cet ouvrage, associée aux cours de gestion des ressources humaines m'est apparue intéressante.

Le thème des relations inter-culturelles se trouve plutôt à la marge des objectifs du cours. Cependant, dans le cadre de la globalisation que vivent les entreprises internationales, ce sujet, est une réalité permanente à laquelle elle doivent apporter des réponses.

L'ouvrage d'Edward T. Hall, anthropologue américain reconnu pour ses travaux sur la culture présente un cadre de réflexion permettant au français travaillant au Japon ou aux français se rendant pour affaire au Japon d'interpréter les relations qu'ils entretiennent avec les Japonais. Bien qu'étant présenté comme un guide pratique et d'un accès assez facile pour le lecteur, l'auteur s'est attaché à développer un corpus de notions théoriques sur la culture et la communication qui peuvent se révéler très utile pour aborder d'autre contextes inter-culturels.

Afin de ne pas abrutir les lecteurs de ce résumé par les considérations particulière à l'entreprise japonaise, les chapitres terminaux n'ont pas été traités. En effet, ils entraînent le lecteur dans un sujet trop spécifique (le contexte japonais) qui n'est pas très utile sans expérience concrète. Il a été choisi de se concentrer sur le fonctionnement des japonais et des français dans leurs groupes de référence sans aller jusqu'aux réflexions générales sur la culture – japonaise en particulier.

## Résumé du livre

### 1. Préface

Dans bien des cas l'information verbale ne constitue qu'une très faible minorité de l'information échangée par un groupe. Ce fait est à la base des difficultés de la communication en général et en particulier de la communication inter-culturelle.

L'ouvrage est divisé en 4 parties :

- Les concepts clés
- Les japonais
- Traiter avec les japonais
- L'entreprise étrangère au Japon

#### Note :

Comme dit plus haut, les deux chapitres terminaux ne sont pas traités pour laisser la place au développement des concepts clés et l'analyse du comportement des japonais qui tiennent lieu d'illustration aux concepts développés par Edward T. Hall.

### 2. Introduction

L'ouvrage ne traite pas des interactions culturelles entre le Japon et la France dans leur ensemble. Il se restreint aux relations dans les milieux d'affaire et considère les deux sous-groupes qui interagissent dans ce contexte. Ces deux sous-groupes sont composées de personnes exerçant des fonctions de cadre supérieur, au bénéfice d'une formation de type universitaire et résident dans les grandes agglomérations de Paris et de Tokyo.

En guise d'exemple introductif, Hall présente le cas de cette filiale d'un groupe français jusqu'alors gérées avec satisfaction par un cadre local d'environ 50 ans. Arrivé à l'âge la retraite, la direction française décide de le remplacer par un jeune loup débarquant de France. Très rapidement la situation de la filiale se détériore, le nouveau manager se plaint de dysfonctionnements et d'un manque de motivation du personnel alors qu'un certain nombre de cadres japonais décident de quitter l'entreprise. Inquiète, la direction française demande un audit externe et très rapidement il est décidé de rapatrier le jeune cadre dynamique. Les erreurs fondamentales suivantes ont été faites par l'entreprise :

- Il est très risqué d'envoyer un jeune homme diriger une filiale dans une société privilégiant l'ancienneté comme mode de promotion principal.
- La direction française n'a pas préparé le cadre au choc culturel qui l'attendait
- Envoyer au Japon « un battant » résolu à marquer de son empreinte la filiale est une erreur. Les japonais se sentent agressés par ce type d'attitude. En déconsidérant le passé le jeune cadre provoque l'inertie et l'apathie.

La méthodologie retenue pour l'élaboration de ce livre a été la technique de l'interview. Plus de 350 interviews ont été réalisés au Japon, aux Etats Unis et principalement en France et en Allemagne (d'autres livres ont été publiés pour ces trois autres pays).

Pour résumer, l'objectif central de ce livre est de rendre conscient les participants des échanges inter-culturels à la dimension cachée qu'est l'information contextuelle ou non-verbale.

### **3. Les Concepts Clés**

#### **3.1 L'évolution de la conscience**

L'auteur met en garde ici contre une perception évolutionniste de la conscience ou des choses qui conduisent à deux pièges majeurs : 1) Identifier « le différent » ou ce qui est « ancien » comme moins évolué 2) L'intolérance face à la différence. Ces deux points sont développés dans le livre. En effet, comment valoriser des comportements culturels inexistantes ou valorisés différemment que dans notre propre système culturel.

#### **3.2 Culture = Communication**

##### ***Le traitement de l'information***

L'information culturelle, encore bien plus que l'information verbale, ne peut être comprise ou abordée de façon superficielle. Cela va bien souvent à l'encontre de croyances conscientes ou inconscientes des personnes. De fait plus la différence culturelle est importante plus il sera difficile de décoder puis d'intégrer réellement ces différences.

##### ***Faire fonctionner le système***

La culture est un système de production d'information. Si l'on compare la culture à un super-ordinateur, alors pour pouvoir fonctionner « normalement » dans ce système, il est nécessaire à chacun d'apprendre le code source du programme de base. Si le système ne fonctionne pas comme prévu, la cause est toujours l'une des suivantes :

1. L'omission d'une règle essentielle dans la « chaîne d'action »
2. L'application irréfléchie, obstinée des règles de son propre système à un autre
3. Le rejet délibéré des règles étrangères – formulées ou non – avec volonté d'imposer les règles de son propre pays
4. Un changement soudain dans un système ou l'effondrement de celui-ci à la suite d'événements graves (politiques, économiques,...)

##### ***Les règles intériorisées***

Chaque personne intègre un ensemble de règles culturelles implicites. Par exemple, pour la publicité, le média de référence aux USA est la télévision alors qu'en Allemagne c'est les magazines et la presse quotidienne. Une première approche superficielle ne permet pas de mettre en évidence ce type de différences.

##### ***Mots, Objets et Comportements***

Les mots, les objets et les comportements sont les moyens de la communication culturelle. On oublie trop souvent que les mots ou plutôt le langage ne constituent qu'une faible part de l'ensemble des messages culturels.

Bien souvent :

- Les mots sont les outils des affaires, de la politique, de la diplomatie
- Les objets sont habituellement des indicateurs de puissance
- Les comportements nous renseignent sur les sentiments, les dispositions de nos interlocuteurs et comprennent les techniques d'évitement et de confrontation.

#### **3.3 Messages lents, messages rapides : choisir la vitesse appropriée**

Les gros titres des journaux et les caricatures constituent deux formes de messages rapides. Le contenu d'un livre est typiquement un message lent. Les usages dans la transmission des messages varient d'une culture à l'autre. Une culture en soit est un message lent et nécessite forcément un

temps important pour décoder les messages contenus ou pour le moins en avoir une compréhension générale.

Chez les japonais encore plus que chez les français, il faut beaucoup de temps pour établir des relations personnelles, pour gagner l'amitié de quelqu'un, pour être admis dans son intimité. Il n'y a pas de place pour un étranger dans les réseaux étanches que constituent, au Japon, les classes d'anciens élèves. Mais l'amitié d'un japonais peut servir de caution à un étranger même s'il reste un « homme du dehors ».

### **3.4 La référence au contexte : Fort ou faible ? Ou : combien faut-il d'information**

On peut imaginer positionner les cultures sur axe indiquant l'importance de la référence au contexte. Une culture à faible contexte explicite une part importante d'information dans le message en verbal ou écrit, alors qu'une culture à fort contexte nécessite une importante connaissance du contexte pour permettre la compréhension du message transmis.

D'une façon schématique, les Allemands ont une culture à faible contexte et les Japonais à fort contexte. Les Français se situent entre les deux.

Dans les cultures à faible contexte, les individus ont besoin à chaque fois de l'ensemble des informations pertinentes, présentées d'une façon structurées, linéaire et exhaustive. Ceci parce que chaque individu a une place individuelle, isolée, à l'intérieur d'un univers cloisonné dans lequel l'information ne se propage pas d'elle-même.

Les japonais vi vent en communauté/groupe, l'information est en permanence échangée au travers d'un ensemble de réseaux professionnels, familiaux et personnels.

Il faut bien sûr faire preuve de beaucoup de flexibilité dans l'utilisation de ce concept. Le niveau de référence au contexte peut fortement varier d'une situation à l'autre ainsi qu'au cours du temps.

Le niveau de référence au contexte est cependant une source majeure de conflits et d'incompréhension. Les japonais pourront se sentir agressés par les demandes exhaustives d'information venant de partenaires américains. Les américains pourront avoir l'impression qu'on leur cache de l'information ou qu'on les surcharge d'informations inutiles.

### **3.5 L'espace**

#### ***La première frontière***

Tout être vivant est doté d'une limite physique. Cette frontière est entourée de beaucoup d'autres moins évidentes.

#### ***Le territoire***

Pour l'animal, le territoire est marqué de son empreinte et il est prêt à le défendre. Chez l'être humain, le sens du territoire est tout aussi développé. Cependant, il est très fortement conditionné par la culture et l'histoire.

#### ***L'espace français***

La France est un pays très centralisé en matière de gestion du territoire. Paris en est le cœur. De la même façon, l'autorité également est très centralisée. Non seulement à l'échelon de la nation mais également au sein de l'entreprise. La direction se trouve généralement dans un point central. Sans être aussi marqué qu'en France, cette remarque est valable pour les autres pays européens.

Au Japon comme en Europe le bureau du CEO sera souvent au dernier étage dans un environnement paysager. Cependant, il y a une différence fondamentale : Ce bureau sera souvent utilisés que pour recevoir des personnes importantes. Le CEO japonais restera souvent en contact de ses proches collaborateurs. Au Japon, le bureau individuel est anormal.

### ***L'espace personnel***

L'espace personnel est une autre forme de territoire. Chacun de nous vit avec une « bulle invisible mais bien réelle. Le nombre de ceux que nous laissons y entrer est limité et dépend fortement de nos humeurs, du type d'activité ou de la norme culturelle. La transgression de la limite génère l'angoisse.

Les Européens du sud ont besoin de réduire la distance avec leur interlocuteur alors que dans le nord de l'Europe cette distance est plus importante.

Au Japon tout change. La bulle individuelle, assez large, s'inscrit dans une bulle de groupe, une bulle organisationnelle. Cette bulle de groupe permet au Japonais de travailler dans des espaces restreints à plusieurs sans en ressentir de stress extrême. Afin de limiter, le stress, les Japonais s'astreignent à des codes de conduites très rigides.

Au final la bulle individuelle Japonaise existe mais elle s'efface face à celle du groupe qui prend le pas sur le reste. Cette différence est très difficile à intégrer et à supporter par les occidentaux.

### ***La perception de l'espace est multisensorielle***

Il ne faut pas perdre de vue que l'espace n'est pas défini que par la vue mais que tous les sens sont mis à contribution. L'ouïe est un autre élément fondamental.

Au niveau supérieur on peut prendre l'exemple des relations de voisinage. Aux USA, le voisinage se définit par un ensemble de droits, de responsabilités et d'obligations. Les voisins sont tenus de manifester un comportement amical, c'est-à-dire de s'entraider chaque fois que c'est nécessaire – d'après la conception américaine de la nécessité – tailler les haies, le gazon aussi bien que son voisin. Pour les Allemands, le voisinage n'implique aucune obligation sociale avec les personnes mais le respect des règles.

## **3.6 Le temps**

Le temps est l'autre dimension fondamentale du comportement humain et nous en avons trop peu conscience.

### ***Le temps structurant***

#### Monochronisme et polychronisme

Il s'agit là d'un concept fondamental pour Hall. Il conçoit que les sociétés sont réparties en deux groupes : Les monochrones et les polychrones. Dans certaines sociétés, il est acceptable de s'occuper de plusieurs choses à la fois - cultures latines par exemple – alors que dans d'autres, il n'est pas tolérable d'interrompre une tâche par une autre.

Dans le livre, une liste de réaction à des situations montre les différences entre les sociétés monochroniques et les sociétés polychroniques.

#### Relation entre temps et espace

Dans les sociétés monochroniques le cloisonnement des tâches et des espaces est la règle. Dans la mesure du possible les bureaux sont insonorisés. C'est tout le contraire dans les sociétés polychroniques où les bureaux sont ouverts ou précédés d'antichambres.

Le Japon est de ce point de vue très polychronique. Mais, au contraire de beaucoup de sociétés de ce type, la famille passe au second plan. (Cela montre toute la difficulté d'appliquer ces concepts).

### Le temps français

Le temps français est très polychronique. La planification se fait au plus quelques mois à l'avance. Les programmes sont plus des cadres de réflexions que des règles à observer.

Les japonais quoique très polychroniques peuvent par contre très bien planifier des activités sur plusieurs années et s'y tenir. Cependant, il faut noter dans ce cas que le sens profond d'une activité peut être considérablement altérée par rapport au projet initial et voir ne plus y ressembler du tout.

### Le rythme français : Vite ! Vite !

Aux yeux des américains, les français n'apparaissent pas seulement vifs mais même brusques. Dans les décisions, les structures centralisées n'empêchent pas forcément les prises de décisions rapides. Au Japon par contre les décisions sont collégiales et donc nécessitent beaucoup de temps.

### *Le temps comme communication*

De même manière que chaque culture a sa propre langue, elle a aussi son propre langage du temps. Pour prendre un exemple concret, dans toute culture, la manière dont sont organisés et respectés – ou non – les rendez-vous révèle le statut, l'engagement des intervenants, la considération qu'ils ont l'un pour l'autre, l'importance de l'objet du rendez-vous, etc. Le temps permet d'exprimer aussi bien le respect que le mépris. Au Japon, même si la société est dans son ensemble polychronique, les rapports entre « inférieurs » et « supérieurs » sont monochroniques. La ponctualité est une règle quasi absolue.

### Tempo, rythme et synchronisme

La culture a un rythme, rythme de la gestuelle et de la parole. Il est nécessaire d'être bien « synchrone » avec ses interlocuteurs. Les « occidentaux » qu'on peut percevoir comme plus rapide que les japonais se plaignent souvent que les japonais sont lents à se décider alors que ceux-ci ont l'impression qu'on les agresse. Par contre, c'est l'inverse qui se produit lors de la mise en place, de l'exécution, des décisions. (Cette remarque est également valable pour les chinois).

### Délai de décision et délai de mise en exécution

En occident on a tendance à planifier de façon linéaire notre charge de travail, ou encore à lisser notre charge de travail. Ce n'est pas le cas chez les japonais, aucune planification ne peut être faite sans que tous les intervenants aient été consultés. La planification est globale. Puis dès que l'ensemble des éléments sont connus et que la décision est prise, tout s'enchaîne avec une très grande rapidité.

Le manager français aura toutes les peines à appliquer son mode de fonctionnement dans la prise de décision. Il risque l'échec total.

### Faire attendre

Au Japon seul les personnages très haut placés peuvent se permettre de faire attendre leurs interlocuteurs. De ce point de vue les japonais ne posent pas de problème à leur interlocuteurs occidentaux. Cependant la rencontre avec d'autres cultures polychroniques peuvent se révéler très frustrantes. Hall donne comme exemple celui de la population du Nouveau Mexique qui fait partie depuis plus de 150 ans de l'union mais qui à l'évidence garde la marque de la culture hispanique particulièrement frappante lors du report de rendez-vous.

### 3.8 Comment circule l'information : Rapidement ou lentement ? Dans quelle direction ?

Il est très important pour un manager de prendre conscience ou plutôt d'être conscient du temps que mettra une information pour se diffuser dans l'entreprise. Il devra en outre bien comprendre de quelle façon une information sera distribuée, diffusion « spontanée » dans les sociétés polychroniques ou « dirigée » dans les sociétés monochroniques. Bien entendu, le mode de diffusion choisi dépendra de l'importance de l'information à diffuser.

Au Japon et en France, comme les relations interpersonnelles sont fortes, l'information circule librement. Cela peut choquer les germaniques ou les américains habitués à définir des canaux de diffusion précis et à calibrer l'information pour des destinataires spécifiques.

Au Japon, il est rare qu'un employé ne soit pas au courant d'une information car il est en permanence baigné dans un flux d'information, les bureaux étant ouverts. Dans le monde germanique, avec des bureaux fermés, des membres d'un même groupe peuvent avoir de grandes différences de compréhension d'un contexte par la simple omission d'information de base. Les meetings n'ont en conséquence pas la même fonction. Dans le monde germanique, on échange des informations et au Japon on informe, on formalise, des décisions.

### 3.9 Interface : La communication rétablie

Le terme d'interface est emprunté à l'informatique. Un exemple très simple est celui de différentes prises électriques dans le monde. Il sera bien souvent nécessaire de trouver un adaptateur.

Pour qu'une communication inter-culturelle soit performante, les interfaces doivent s'ajuster ; en particulier il faudra tenir compte pour la création d'interfaces :

1. Du niveau de référence au contexte dans les deux entreprises et dans les deux cultures.
2. De la complexité des produits et services
3. De la distance entre les deux cultures
4. Du nombre de niveaux hiérarchiques et d'organisation impliqués

Plus les différences internes à ces points sont importantes plus il sera nécessaire de donner de l'importance à l'interface à mettre en place. Réaliser un projet commun entre l'Allemagne et la Suisse dans le domaine technique n'est pas vraiment important. Par contre une entreprise de média nord-américaine qui voudra s'implanter au Japon devra certainement créer une structure spécifique pour donner une « épaisseur » à l'interface.

### 3.10 Résumé

Dans une organisation, tous les actes d'un dirigeant sont autant de messages. Ces messages, action, événements, incidents, biens matériels sont l'objet d'une « lecture » spécifique qui varie avec la culture.

Tout message est « codé » par l'émetteur et doit donc être « décodé » par le récepteur. Dès que la différence entre deux cultures s'accroît, le temps d'apprentissage de l'autre culture devient important voir très important. En résumé, lorsqu'on va au Japon, il est nécessaire de réapprendre une très grande partie des comportements sociaux afin d'être en phase avec ses interlocuteurs.



## **4. Les Japonais**

### **4.1 Introduction**

L'expérience nous apprend que la plupart des peuples qu'ils en soient conscients ou non sont réticents à tout changement. Les Français, dont la culture a longtemps influencé le monde ne font pas exception à cette règle générale.

Pour réussir sur le marché japonais, il est donc nécessaire d'avoir un certain nombre de références culturelles et historiques spécifiques au Japon. Cela fait partie de la formation nécessaire de tout manager en partance pour le Japon.

### **4.2 Le contexte historique : pour comprendre le Japon aujourd'hui**

Pour les européens, le Japon a toujours été un mélange paradoxal d'énigmes et d'exotisme. Hall est d'avis que nombre de ces énigmes ont leur source non pas dans de subtiles (et très réelles) différences culturelles mais dans l'approche occidentale qui nous amène à nous poser des questions erronées et hors de propos. En clair nous sommes hypnotisés par des apparences alors qu'une connaissance même sommaire de l'histoire du Japon permet de retrouver assez rapidement le « plancher des vaches ».

(Je confirme par mon expérience personnelle, qu'une fois la période de fascination dépassée, le concret vous saute à la gueule pour autant que vous soyez disposé à ouvrir les yeux. Mais là encore, il est difficile d'échapper à sa mythologie personnelle et de ne pas dériver dans l'extrême opposé - l'aversion totale).

### **4.3 Le château et le village**

Pour bien comprendre le passé et le présent du Japon, il faut bien tenir compte de l'interaction entre les deux acteurs de la société japonaise sous le régime féodal – le seigneur et les villageois. L'influence de ce tandem reste sous-jacente dans toute la modernité japonaise.

Le développement industriel du Japon est plus tardif que celui de l'Europe et il est le fruit de la restauration de la fonction impériale et de la dissolution du régime du Shogunat – un régime militaire dominé par les « guerriers ».

Ainsi les grandes entreprises industrielles japonaises se sont structurées autour des différents clans soutenant le pouvoir et ont gardé une organisation « militaire ». Les ouvriers étant pour l'essentiel des villageois – paysans – habitués à travailler en communauté dans les rizières.

De ce fait, l'imaginaire du Japonais est encore très imprégné par l'idée de la culture villageoise, les villes étant auparavant plus des centres politiques et militaires – mais fort peu des lieux de développement de la culture ou d'une culture propre.

(Note personnelle : Il est indéniable que sur 150 ans, il n'est pas apparu beaucoup de nouveauté dans la société japonaise du point de vue culturel. Une restauration n'est pas une révolution ! C'est une continuité, une évolution mais en aucun cas une rupture. Sur ce terrain, il est difficile de faire progresser l'idée de la lutte des classes ainsi qu'une perspective individualiste ! Ceci sans jugement de valeur.)

### **4.4 Le leadership des guerriers**

Dans les pays occidentaux, le rôle du militaire a souvent été celui d'un défenseur de la religion, de la politique ou de l'économie. Le rôle du guerrier japonais a été différent. Pendant des siècles c'est lui qui a eu la position dominante. La religion, le commerce, la production n'ont eu d'autre raison que d'assurer la domination et la subsistance du guerrier. Même si dans le Japon actuel, les signes

visibles d'une tradition guerrière ne sont pas évident, les entreprises sont fortement organisées sur ce modèle. Le respect de l'autorité, la priorité à la hiérarchie, la loyauté en sont des signes patents.

De ce fait, un département d'une entreprise fonctionne comme une compagnie militaire. Elle n'est pas composée d'individus mais de soldats loyaux à la cause. De ce fait les entreprises japonaises ne font pas des affaires mais opèrent des offensives et élaborent des stratégies.

Il y a dans cette attitude le danger de ne pas viser à maximiser le bien commun du Japon mais la encore, le Japon se perçoit encore peut-être comme une armée qui doit viser son profit plus que celui de l'ensemble.

De ce fait, suivant Hall, c'est souvent d'anciens militaires qui obtiennent les meilleurs résultats au Japon.

Dans ce système, les filiales japonaises ont souvent toute latitude dans les phases critiques de prendre des décisions sans que l'état-major ne s'en mêle. Comme sur un champ de bataille.

#### **4.5 Le Japon moderne . L'ordre et le rang**

Les relations du leader au groupe imprègnent tous les actes des Japonais. L'organisation sociale est verticale. Les relations déterminantes sont celles des groupes auxquels le japonais appartient (famille, entreprise mais pas ou peu les relations d'amitié).

Le rang d'une personne se signifie par nombre d'attitude et de niveau de langage ou de politesse. Pour la personne bien exercée, il est possible de reconnaître clairement les hiérarchies entre personnes sans avoir été présentés. Les codes sont très précis.

Ne pas respecter les règles et les hiérarchies est perçu comme un manque d'éducation - souvent inacceptable. Le côté informel et personnel des relations à la mode européenne peut être perçu de façon négative ou plus généralement créer la gêne. Le Japonais veut en toute circonstance, par courtoisie culturelle, avoir l'attitude adéquate à son rang et au votre.

#### **4.6 La famille . un père absent, une mère omniprésente, omnipotente**

Les enfants, en particulier les garçons, sont élevés d'une façon très permissive (dans un premier temps) et les liens avec la mère sont très étroits. La mère, elle, considère l'enfant comme une extension d'elle-même. Et jette ainsi les bases d'une relation de dépendance qui durera toute la vie. Par la suite, la mère devient une sorte de tuteur-entraîneur ou le principe de culpabilité réciproque prend une place considérable.

(Note personnelle : Pour être très réducteur, seul les fils comptent vraiment. Les filles sont éduquées à s'effacer et à apprendre leur futur rôle de tutrice – éducatrice).

Le mari – père étant généralement absent, ou plutôt à disposition totale de son entreprise, la relation de couple est réduite bien souvent à des aspects fonctionnels. C'est donc souvent le drame lorsque les enfants deviennent adultes car la femme-mère se trouve privée de son rôle central. (Il est très rare que l'épouse participe à des dîners d'affaire avec son époux ou qu'une invitation à domicile soit faite). L'ennui, l'alcoolisme et la dépression sont bien plus présents qu'on ne peut l'imaginer au premier abord, car les apparences sont préservées.

#### **4.7 Une foule et pas de contacts**

Malgré la promiscuité, les japonais évitent du mieux qu'ils peuvent les contacts physiques dans la foule. Les gestes sont contrôlés afin de ne pas déranger.

Il existe au Japon une grande hiérarchie des espaces et la notion d'extérieur et d'intérieur est très fortement marquée. On enlève ses chaussures lorsqu'on rentre dans une maison, on en change lorsqu'on se rend aux toilettes. Les niveaux de contacts dans chaque contexte sont très clairement définis.

#### 4.8 Education . L'école du conformisme

Le système éducatif japonais en comparaison internationale semble donner de bons résultats. L'illettrisme est très faible et la culture générale bien développée.

Cependant, la compétition pour accéder aux meilleures écoles est très vive. Dans ce contexte, l'absence du père et donc d'un modèle à égaler ne fait qu'augmenter le stress.

Les critiques importantes du système éducatif japonais portent principalement sur l'importance excessive donnée à la mémorisation. L'analyse et l'esprit critique ne sont pas les valeurs de premier plan car l'école a pour mission de former les jeunes au comportement de groupe.

Cependant dans l'égalitarisme et le « groupisme » ambiant, il existe des hiérarchies nettes entre universités. On appartient pour toute sa vie au réseau des anciens de l'université que l'on a suivie. De ce point de vue, le système des grandes écoles en France est très similaire.

#### 4.9 Les nouvelles générations : On se relâche

Le Japon n'échappe pas à l'influence de la « modernité – consumériste ». La population est vieillissante et l'inquiétude grandit face à ce phénomène.

La jeunesse des villes, bénéficie de l'anonymat urbain et s'invente son propre folklore urbain. Le décalage est de plus en plus important entre l'imaginaire collectif villageois des générations précédentes et celle de la jeunesse qui n'a connu que la modernité urbaine japonaise.

#### 4.10 Un océan d'information

Les japonais sont d'avidés lecteurs. Il y a autant de librairies au Japon qu'aux Etats-Unis. Ce n'est pas étonnant si l'on se rappelle que la société japonaise fait une grande référence au contexte. Il faut donc s'informer en permanence, beaucoup et sur tout. (Évidemment cela manque de profondeur au final).

De ce fait, les interlocuteurs japonais sont généralement très bien informés des derniers événements internationaux (sans forcément pouvoir en faire une analyse claire).

#### 4.11 Le vocabulaire des relations humaines

La connaissance de la langue japonaise et en particulier de certaines expressions est une nécessité si l'on veut s'implanter durablement au Japon. Mais la connaissance de certains mots clés apporte une compréhension importante de la psychologie des japonais.

« Amae » = la dépendance

Si la dépendance a une connotation négative en France, ce n'est pas le cas au Japon. Amae est un reflet de l'affection d'un petit enfant pour sa mère.

Dans l'entreprise, elle s'ancre dans la loyauté. De ce fait aussi, le groupe est plus important que l'individu et ce qui est hors du groupe n'a pas de pouvoir ou ne génère pas d'obligation. (Au Japon on est coupable par rapport à un groupe mais pas de façon universelle comme dans la vision judéo-chrétienne).

« Giri » = être redevable

Apparenté à l'Amae, il reprend et renforce l'idée de dépendance. Cette notion est omniprésente dans la société et les affaires. En fait le japonais passe sa vie à être redevable. (En quelque sorte c'est ainsi que s'exprime le principe de solidarité au travers d'une multitude de redevances individuelles).

« Ningen Kankei » = la co-opération fructueuse aux sources diverses

Concept difficile, il exprime l'expérience partagée de différents intervenant et les liens qui en découlent. Il exprime aussi l'interpénétration des réseaux de l'entreprise et des réseaux personnels sur la durée et qui forme un tout promouvant les intérêts de tous.

Pour Finir...

« Hone et Tatemaie » = la vérité

On retrouve ici cette distinction stricte entre l'intérieur et l'extérieur. Hone représente la vérité profonde ou connue du groupe alors que Tatemaie représente la vérité officielle, celle qui sera donnée aux non – membres du groupe ainsi qu'aux visiteurs étrangers

(...Dans l'incertitude, le japonais vous balancera des Tatemaie à n'en plus finir jusqu'à votre total écoeurement).

## **5. Conclusion**

Hall donne dans ce « guide » des relations avec les japonais un certain nombre de pistes intéressantes pour structurer sa réflexion. Cependant, il est loin d'épuiser le sujet voir d'en dresser une approche totalement cohérente. L'application du concept de culture polychrone et monochrome, par exemple, n'est pas toujours évidente. Il souffre d'exceptions contextuelles où d'autres aspects prennent le pas sur celui-ci.

La relecture de cet ouvrage me montre clairement certaines faiblesse dans la structuration des idées présentées. C'est totalement un guide d'introduction aux relations avec les japonais mais ne satisfera pas les personnes à la recherche de plus de nuances ou plus expérimentées.

Par contre, il éclaire sur les aspect majeurs de la construction de la culture et donne une sorte de trousse d'urgence pour démarrer ses réflexions. Ces réflexions de base sur la communication inter-culturelle dans une perspective systémique (analyse du système d'information) permettent de se placer au-delà du commentaire subjectif.

### **Référence :**

Edward T. Hall, Mildred Reed Hall ; « Comprendre les Japonais » ; Ed. Du Seuil, 1994  
(Sur la base d'un texte original en anglais)