

CHAPITRE VII.3

CULTURE ET GESTION AU JAPON : HARMONIE, SÉRÉNITÉ ET RIGUEUR

ETSUO YONEYAMA¹

Résumé. La culture japonaise a été formée sous les influences du bouddhisme, du confucianisme et du shintoïsme. Ce sont des religions polythéistes qui ne possèdent pas la notion de Dieu tout-puissant ni l'idée de la transcendance de l'Être absolu. Ces religions n'ont pas agi dans l'histoire du Japon de façon à développer la pensée universelle et l'idée d'abstraction que nous trouvons dans la culture des religions monothéistes. Elles n'ont pas non plus agi pour favoriser l'affirmation du soi et la notion de droit. Par contre, elles ont favorisé le développement de l'esprit de groupe et de l'harmonie, et le sens du pragmatisme. La force de l'entreprise japonaise, qui a poussé le Japon au rang de deuxième puissance économique au monde, est attribuable à la volonté collective de réussir et à la rigueur organisationnelle du travail. L'entreprise japonaise fonctionne comme une communauté. Ses membres sont stables et ils ont une vision de l'entreprise à long terme. Ils travaillent avec les autres sur la base de la confiance. La gestion japonaise fait contraste avec la gestion étatsunienne qui a une vision à court terme et voit la gestion d'entreprise surtout sous l'aspect financier. L'écart entre les deux modèles est important, mais il n'est pas insurmontable.

1. Etsuo Yoneyama est japonais et détient une maîtrise en philosophie de l'université Lyon III. Il a aussi validé tous les cours de DEA en philosophie. Il est professeur de japonais et de communication interculturelle à EM LYON. Il est également directeur de CMC Institute. Ses intérêts de recherche portent sur la culture comparée et la gestion. Il est l'auteur de plusieurs articles et de livres, tels que « Japanese subsidiaries : strengths and weaknesses », publié en 1994, « Carlos Ghosn et l'éthique du samourai », publié en 2002 et « Bouddhisme Zen et Stress », paru en 2003.

Yoneyama, Etsuo, « Culture et gestion au Japon : harmonie, sérénité et rigueur », 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

Lorsqu'un étranger arrive au Japon, il peut y trouver un climat particulier qui se dégage du pays et de son peuple. Ce climat peut être exprimé par des mots comme *calme, serein, agréable, pratique, confortable*, pour n'en nommer que quelques-uns². Ces caractéristiques sont souvent citées par des étrangers qui sont allés au Japon. La plupart d'entre eux s'étonnent de l'écart important entre les clichés qu'ils avaient sur ce pays avant de le connaître et la réalité qu'ils y découvrent. Ils sont agréablement surpris par leur premier contact sur place. Les étrangers qui ne connaissent pas le Japon en ont souvent une image assez négative et le considèrent comme un pays industrialisé à outrance, surpeuplé, pollué, stressant, fermé et incompréhensible, et ils ne ressentent pas une très grande attirance pour cette contrée.

L'image d'un pays étranger est souvent le reflet de l'interprétation partielle des médias ou des oui-dire colportés par certains voyageurs. Il peut y avoir un écart important entre son image façonnée et ce qu'on peut y trouver réellement. Lorsque les étrangers pensent au Japon, ils le regardent à travers leurs clichés et ils projettent inconsciemment leurs images sur le pays. Un film comme *Stupeur et tremblements*, réalisé d'après un roman d'Amélie Nothomb, risque de durcir considérablement l'image de la société japonaise et de lui donner une fausse interprétation. Lorsqu'on pense à un pays étranger, il est donc important de prendre conscience qu'on le regarde toujours à travers le prisme des clichés et qu'on ne peut en connaître la réalité qu'avec un contact direct.

Les caractéristiques que les étrangers découvrent sont étroitement liées à la culture japonaise; d'ailleurs, ils sont souvent les mieux placés pour les identifier. Les Japonais ne sont pas toujours conscients de leur spécificité parce qu'ils sont habitués à leur propre culture. Ils ne savent pas la voir d'un œil extérieur et ils ne se rendent pas compte qu'elle est tellement différente des autres cultures. Le caractère particulier du Japon peut être observé partout dans le pays : à la gare, dans un magasin, dans un restaurant, dans une entreprise, entre autres.

Les étrangers trouvent que la ville de Tokyo est une ville calme malgré son bassin de population gigantesque de 30 millions d'habitants, en comptant les villes autour d'elle. Les gens ne sont pas agressifs et ils n'ont pas l'habitude de montrer ouvertement leurs sentiments. Il y a plus d'un million de passagers qui se croisent quotidiennement à la gare de Tokyo et plus de 3,4 millions à la gare de Shinjuku (c'est la gare ferroviaire la plus importante

2. Ces expressions ont été recueillies auprès d'un journaliste français en voyage au Japon.

au monde), et le mouvement de la foule est fluide et calme. On y trouve même une certaine sérénité. Les gens ne se bousculent pas et respectent l'ordre public. Si les étrangers trouvent que les Japonais sont calmes, c'est à leur culture, une culture de silence, qu'ils le doivent. On peut le constater notamment dans les arts traditionnels comme les arts martiaux (par exemple, l'aïkido, le kendo, le judo), la cérémonie du thé et la poésie. Les Japonais sont généralement peu loquaces et peu expressifs. C'est ce qui fait penser aux étrangers qu'ils sont impénétrables et qu'il est difficile de comprendre ce qu'ils pensent.

À la gare, le calme et la fluidité de la foule ne sont pas seulement attribuables à la nature des Japonais, mais aussi à l'excellente qualité de l'organisation et des services. Tous les systèmes sont minutieusement étudiés pour l'intérêt des usagers. Les trains sont ponctuels et les guichets automatiques sont conçus très efficacement pour pouvoir faire passer rapidement un grand nombre de passagers. Quant au personnel, il est placé à un nombre important d'endroits stratégiques pour assurer aux usagers un service de qualité et sécuritaire.

L'efficacité organisationnelle et le sens du service chez les Japonais ont également leur origine dans la culture japonaise. Nous sommes en présence d'un peuple qui a un esprit pragmatique et qui porte beaucoup d'attention aux petits détails concrets. Si Toyota, numéro deux mondial de la production automobile, a su perfectionner son processus de production, que l'on appelle aujourd'hui TPS³ (*Toyota Production System*), et inventer le système de *Kanban*⁴, un système unique au monde, qui permet à l'usine de prévenir toute surproduction, c'est parce que les Japonais savent travailler collectivement de façon quotidienne au système de production pour lui apporter une amélioration progressive et continue. Chez Toyota, la ligne de production assure une fluidité sur le plan de l'avancement de la fabrication et du geste des travailleurs. C'est grâce à leur tradition de perfectionnement du détail qu'ils arrivent à améliorer le travail et à lui donner une fluidité optimale pour pouvoir fabriquer sans à-coup.

3. L'idée principale du TPS est un système de production qui lutte contre les gaspillages à tous les niveaux : les gaspillages en matière de personnel, de machinerie et aussi de gestes inutiles effectués par les opérateurs. Source : *Le T.P.S. chez Toyota, Les métiers de l'industrie*, MGI : http://www.enpc.fr/fr/formations/ecole_virt/trav-eleves/mgi_metiers0405/part3/toyota.htm.

4. Les Kanbans sont des étiquettes attachées aux bacs contenant les pièces détachées. Ils renseignent sur la nature et la quantité de pièces détachées qu'on doit produire. Source : *Le T.P.S. chez Toyota, Les métiers de l'industrie*, MGI : http://www.enpc.fr/fr/formations/ecole_virt/trav-eleves/mgi_metiers0405/part3/toyota.htm.

Quant au sens du service élevé, c'est-à-dire de la considération des clients, on peut retrouver son origine dans le confucianisme. Basée sur un enseignement éthique, cette religion a été fondée par Confucius (551 av. J.-C. – 479 av. J.-C.) en Chine. Son enseignement a influencé de façon importante la société japonaise, notamment dans l'établissement d'une hiérarchie sociale rigide à l'époque Edo⁵ (1603-1868) et dans la notion du respect des supérieurs hiérarchiques et des anciens. C'est ainsi que les Japonais ont développé une attitude très courtoise envers leurs clients et aussi un langage de déférence extrêmement complexe et raffiné. Les clients sont partout pris en considération dans n'importe quel service au Japon. Dans leur logique de raisonnement stratégique, les entreprises leur donne toujours la priorité.

Une autre remarque exprimée par les étrangers sur le comportement des Japonais concerne leur dévouement au travail. Ils trouvent que ces derniers font leur travail très consciencieusement avec beaucoup d'application, quoique ce soit leur métier. Les Japonais donnent un sens sacré au travail. Cela a été vrai pendant longtemps et c'est encore vrai surtout pour la génération des plus de 50 ans. Le sens sacré du travail a été forgé par la culture traditionnelle, notamment par la philosophie zen au XVII^e siècle. Dans la mentalité japonaise, la valeur du travail prédomine sur d'autres valeurs sociales. Cette valeur forte pour le travail a joué comme l'un des moteurs du développement rapide de l'économie japonaise, principalement après la Seconde Guerre mondiale.

Les impressions que les étrangers ont lorsqu'ils découvrent ce pays reflètent la spécificité de la culture japonaise qui détermine la notion de valeur, le mode de pensée, le comportement et le sens de l'organisation sociale de ce peuple. La culture a un rapport étroit avec le mode de gestion des entreprises japonaises. Il est donc important de comprendre son caractère unique si l'on veut comprendre comment les Japonais gèrent leur entreprise et organisent leur travail.

Les objectifs de ce chapitre consistent à expliquer les fondements de la culture japonaise en rapport avec l'Occident et à démontrer comment ils s'appliquent au système managérial. Dans la première partie, nous allons chercher à comprendre les fondements de la culture japonaise, ce qui nous mènera à la deuxième partie où nous expliquerons les influences que cette culture a sur le mode de gestion japonais.

5. Edo est l'ancien nom de Tokyo.

LES FONDEMENTS DE LA CULTURE JAPONAISE

Pour comprendre la culture japonaise, il est important de connaître les principaux axes de pensée qui ont constitué ses fondements. Ces axes sont le bouddhisme, le confucianisme et le shintoïsme. Ces pensées religieuses et éthiques sont toutes des pensées polythéistes qui donnent une vision du monde bien différente de celle du monothéisme qui est largement répandu en Occident. Nous allons donc tout d'abord expliquer la différence entre le polythéisme et le monothéisme, puis les caractéristiques du bouddhisme, du confucianisme et du shintoïsme avec leurs influences sur la constitution de la culture japonaise.

Le monothéisme et le polythéisme

Le monothéisme est une forme de religion qui est bien répandue dans la sphère de la civilisation occidentale. Les religions monothéistes sont principalement le christianisme, le judaïsme et l'islam. La particularité de ces religions par rapport aux religions polythéistes consiste dans la reconnaissance d'un seul et unique Dieu et aussi dans son caractère transcendant. Cette particularité crée un contraste important avec celles du polythéisme. Les principales religions polythéistes que l'on trouve essentiellement en Asie sont le bouddhisme, le taoïsme, le confucianisme et le shintoïsme. Ces religions vénèrent un nombre important de dieux et ne reconnaissent pas la totale transcendance des êtres divins. La ligne de démarcation entre le monde divin et le monde matériel n'est pas clairement établie, et ces deux mondes se croisent mutuellement : l'être humain a la possibilité de se hisser au rang des êtres divins, et l'être divin peut éventuellement connaître une chute qui le fera descendre au rang des êtres mondains.

Les figures VII.3.1 et VII.3.2 montrent bien la différence entre les mondes monothéiste et polythéiste. Cette différence crée des caractéristiques particulières pour chacun. Nous allons voir ci-après la particularité du monde polythéiste.

Figure VII.3.1
LE SCHÉMA DU MONDE MONOTHÉISTE

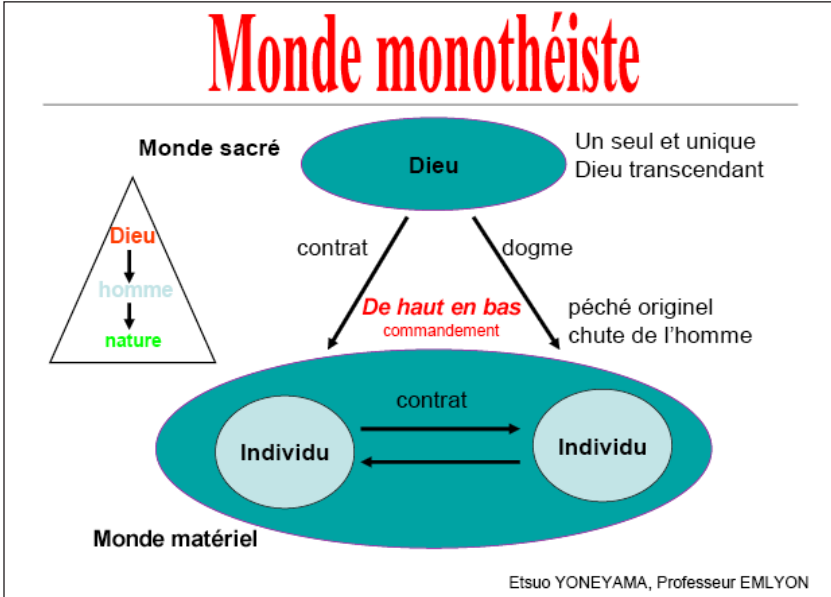
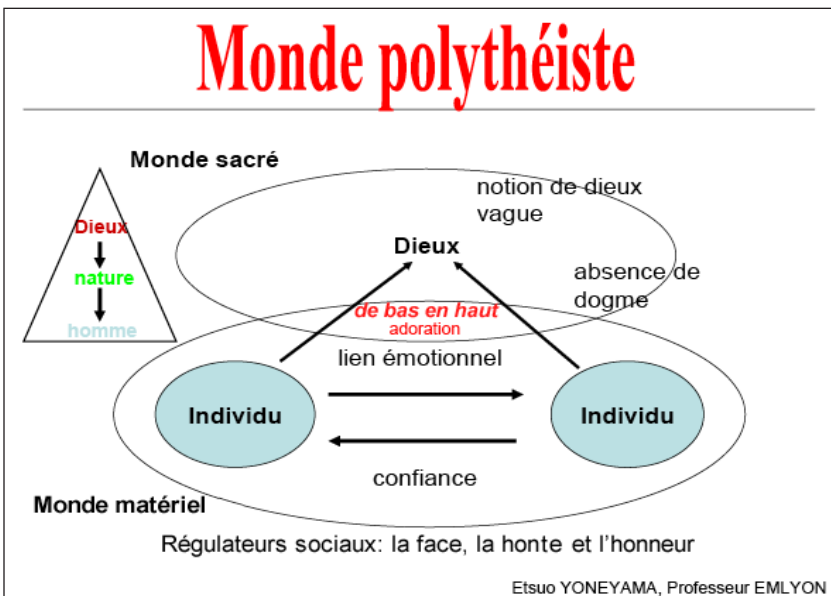


Figure VII.3.2
LE SCHÉMA DU MONDE POLYTHÉISTE



L'absence de l'idée d'abstraction. Dans le monde polythéiste, les dieux ne sont pas transcendants et c'est pourquoi les Japonais et les Asiatiques en général ne conçoivent pas l'idée de la spéculation métaphysique sur l'au-delà. L'histoire de la pensée japonaise a laissé peu de traces de la recherche de l'absolu. Les Japonais n'ont jamais été très intéressés par la recherche de l'Être et du Principe premier. Leur pensée reste plutôt terrestre, empirique et pragmatique. Elle n'est pas abstraite. Les Japonais ont peu de facilité à se faire une représentation abstraite à partir des choses concrètes. Ils ont tendance à demeurer dans le concret et ont du mal à s'en détacher. C'est pourquoi, ils ne sont pas très doués pour construire une pensée théorique. C'est ce qui fait une différence importante par rapport aux Occidentaux qui sont monothéistes. Ces derniers séparent clairement Dieu d'avec l'homme. L'histoire de leur pensée philosophique est en une de recherche de l'Être. Ils ont une idée de l'absolu qui est détachée du concret. Ils sont capables de faire une abstraction et de construire une pensée théorique complexe.

La prééminence de la nature sur l'homme. La hiérarchie du monde monothéiste est établie selon cet ordre communément connu : Dieu, l'homme et la nature. Dans le christianisme par exemple, l'homme a été créé à l'image de Dieu. Il est donc placé juste en-dessous de Lui, son père, et au-dessus de la nature qui n'est composée que de matière et d'étendue. Quant à la hiérarchie du monde polythéiste, elle est établie selon un ordre différent : les dieux, la nature et l'homme. Ici, la hiérarchie entre la nature et l'homme est inverse. La nature est considérée par l'homme comme une force surnaturelle. Il voit un esprit ou un dieu dans les différents éléments de la nature. Il pense que la nature est bien plus puissante que l'homme et que la force de l'homme est petite devant elle. C'est pourquoi, les polythéistes vénèrent les montagnes, les vieux arbres, les roches, le vent et aussi certains animaux en les considérant comme des êtres sacrés. On peut voir cette spécificité particulièrement dans le shintoïsme. Le polythéisme est très proche de l'animisme.

Les polythéistes portent donc un regard très attentif sur les éléments de la nature et les voient proches d'eux. Ils n'ont traditionnellement pas de regard objectif sur la nature. Par contre, les monothéistes occidentaux ont un autre regard, un regard objectif et analytique. Ils considèrent la nature de façon géométrique et mathématique. Ils ont ainsi inventé une science moderne qui leur a permis de développer de façon spectaculaire une puissante industrie à partir du XVIII^e siècle. Les Asiatiques, qui ne savent pas se détacher de la nature à cause de leur culture animiste, ne la conçoivent donc pas dans son aspect abstrait et gardent un esprit empirique et pragmatique.

L'absence de dogme. Une autre particularité du polythéisme consiste dans l'absence quasi générale de dogme. Le bouddhisme a un caractère philosophique, d'une part, dans son approche de la recherche de la vérité et, d'autre part, dans sa façon de livrer son enseignement : cette religion nous a laissé un volume important d'écrits. Néanmoins, le bouddhisme est aussi une voie pratique de recherche spirituelle, ce qu'on peut constater dans l'enseignement de l'école zen, qui est essentiellement basé sur la pratique de la méditation assise menant à la découverte de la vérité spirituelle. Les autres religions comme le taoïsme et le shintoïsme possèdent peu d'écrits. Elles sont davantage tournées vers des pratiques ésotériques et des cérémonies rituelles. Quant au confucianisme, c'est plutôt une doctrine politique et sociale, qui enseigne des notions comme la vertu et la pratique éthique destinées aux dirigeants du pays et à leur peuple.

On constate donc une absence de dogme dans les religions polythéistes au sens strict du monothéisme qui, lui, possède un dogme écrit comme la Bible et le Coran. Cette absence fait que l'on donne moins d'importance à la parole dans la culture polythéiste. Par contre, elle a favorisé le développement de la culture du silence.

Dans la mentalité des polythéistes, l'absence de dogme a également produit un sentiment de proximité des dieux. Chez les monothéistes, le dogme est une parole de Dieu, qui est absolue, transcendante et sacrée. Elle est donnée par Dieu tout-puissant. Ceci a créé, principalement dans la société occidentale, un sens de supériorité hiérarchique très fort de la personne qui donne l'ordre. Dans les figures VII.3.1 et VII.4.1, « de haut en bas » désigne justement le style de gestion occidental alors que la gestion de style japonais donne une caractéristique de « bas en haut » et un sens communautaire.

Le lien contractuel. Dans le monothéisme, l'homme est lié à Dieu par contrat de ne croire qu'en un seul et unique Dieu. Ce contrat entre en vigueur lorsque l'individu reçoit le baptême. Quant au polythéisme, il n'y pas la notion de lien contractuel entre l'homme et les dieux. Ce n'est pas un système basé sur le baptême. Le lien est plutôt un lien affectif que contractuel. Dans la société polythéiste, le lien affectif prédomine sur le lien juridique. Les relations de confiance sont primordiales pour traiter des affaires.

Nous allons maintenant étudier les principales religions polythéistes et leurs influences sur la culture japonaise.

Le bouddhisme

Le bouddhisme est une religion qui est née en Inde au VI^e siècle avant Jésus-Christ. Il s'est transmis en Chine au II^e siècle avant Jésus-Christ, puis au Japon au VI^e siècle de notre ère. C'est une religion différente par rapport aux religions monothéistes. Ce n'est pas une religion révérée. Elle ne parle ni de Dieu ni de la création du monde. Bouddha n'est pas un dieu, mais un homme qui a atteint un éveil spirituel, c'est-à-dire qu'il a compris le sens profond de la nature du monde, au bout d'une longue méditation. Son éveil spirituel lui a permis d'avoir la paix intérieure et de vivre en sérénité.

Le développement rapide du bouddhisme au Japon. Le bouddhisme s'est rapidement développé au Japon depuis son introduction, grâce à la protection de l'autorité japonaise. Notamment, le bouddhisme zen a connu une expansion très importante à partir du XIII^e siècle grâce à l'apparition de grands maîtres tels que Dôgen (1200-1253) et Hakuin (1685-1768). Le zen a été particulièrement apprécié et soutenu par la classe de samouraïs qui détenait le pouvoir au Japon depuis le XIII^e siècle jusqu'à la restauration de Meiji en 1868. La raison pour laquelle le zen a été apprécié par les samouraïs est que la pratique de la méditation zen leur procurait le calme intérieur et le sang-froid, dispositions nécessaires à l'art du sabre. D'ailleurs, le zen a beaucoup contribué à améliorer l'esprit et la technique des arts martiaux comme l'aïkido, le judo, le judo (tir à l'arc) et le kendo (escrime japonais).

L'apport du bouddhisme zen à la culture japonaise. Le zen a apporté à la culture japonaise deux notions fondamentales et philosophiques : l'impermanence et le vide. Selon la philosophie zen, le monde change sans cesse. Rien n'existe éternellement. Tous les phénomènes à partir du monde matériel jusqu'au monde psychique changent continuellement selon la loi de la nature de cause et effet. Rien n'existe substantiellement au-delà des phénomènes. Cette vision du monde mouvant a suscité un sentiment de fugacité de la vie chez les Japonais. Ceux-ci pensent que la vie est éphémère et ils la comparent souvent à la courte vie des fleurs du cerisier, fleurs particulièrement appréciées par les Japonais, qui s'épanouissent magnifiquement et qui tombent peu après au printemps. La vie est un fleuve qui ne cesse de couler. Les Japonais voient donc principalement le monde sous un aspect dynamique par rapport aux Occidentaux qui, eux, le voient plutôt sous un aspect statique. La théorie scientifique beaucoup développée en Occident est justement basée sur les principes stables des éléments du monde. Il serait difficile de fonder une théorie universelle sur des éléments qui changent sans cesse. Les Japonais ne sont pas des précurseurs de la science moderne. Ils ne voient pas les choses de façon statique et abstraite, mais de façon

dynamique et concrète. Ils ont donc tendance à porter leur attention sur l'aspect dynamique des choses, c'est-à-dire sur les processus de leur transformation. Dans l'industrie, s'ils sont forts pour perfectionner le processus pratique du travail, c'est grâce à cet aspect culturel.

La deuxième notion fondamentale est la notion de vide. Le vide veut dire l'absence complète des choses substantielles. Puisque le monde est essentiellement un monde de manifestation des phénomènes, tout se transforme, et il n'y a rien qui existe substantiellement. Notre ego non plus n'est pas une entité psychique et spirituelle. Il est constitué d'une manifestation des phénomènes de pensée, de sentiment et d'image. Il n'y a rien de substantiel derrière ces phénomènes. D'après l'enseignement bouddhique, l'ego comme entité est une illusion et c'est parce que ses activités sont purement et simplement des phénomènes passagers et éphémères. Cette notion du vide a joué un rôle important pour établir l'idée de la non-affirmation du soi dans la mentalité des Japonais. Pour cette raison, le mot *individu* n'est pas utilisé dans la culture japonaise, et ceci a favorisé le renforcement du sentiment de l'appartenance au groupe. Si aujourd'hui les entreprises japonaises adoptent généralement une gestion d'entreprise basée sur l'esprit de groupe, c'est aussi pour cette raison.

Le bouddhisme, qui est largement pratiqué au Japon depuis le VI^e siècle, a ainsi donné à la culture japonaise un sentiment d'un monde éphémère et l'esprit de groupe.

Le confucianisme

Le confucianisme a été fondé en Chine au VI^e siècle avant Jésus-Christ par Confucius (551-479 av. J.-C.). Il a été introduit au Japon assez tôt vers le VI^e siècle. C'est une doctrine philosophique et morale. Confucius a prêché une voie éthique et morale que l'homme doit suivre afin de faire régner la paix sociale. Cette voie est destinée à la fois aux dirigeants du pays et au peuple. Il y a deux principes fondamentaux : l'humanité (*Jin*) et le respect de la hiérarchie sociale (*Rei*). L'humanité est une vertu que les dirigeants du pays doivent cultiver, car lorsque le roi gouverne son peuple avec humanité, le peuple le respecte et le pays reste en paix. En contrepartie, on demande au peuple de se conformer à la hiérarchie sociale. Celui-ci doit respecter le roi et les supérieurs hiérarchiques afin que l'ordre social soit bien établi. Ces principes fondamentaux doivent être appliqués pour éviter la guerre civile.

L'enseignement adopté par le régime féodal Tokugawa. Le confucianisme a été adopté comme enseignement national par le gouvernement féodal de Tokugawa (1603-1868) afin de faire régner la paix au Japon. Il s'est répandu

très rapidement dans tout le pays et dans toutes les couches sociales. À cette époque, les enfants étudiaient les textes de Confucius à l'école. Le shogun avait invité les meilleurs spécialistes de la pensée confucianiste à son château pour lui donner des cours. Durant le règne du clan Tokugawa, qui a duré plus de deux siècles et demi, le Japon n'a pratiquement pas connu la guerre. Il a d'ailleurs connu une longue période de paix, qui lui a permis de développer une économie florissante et une culture spécifique.

La création d'une hiérarchie sociale rigide. Le confucianisme a été utilisé par le régime Tokugawa pour établir une hiérarchie sociale très rigide. Ce régime a créé quatre niveaux hiérarchiques selon les métiers : samouraï, paysan, artisan et commerçant. Il a interdit tout changement de métier au peuple. La classe des samouraïs, à la tête de la hiérarchie, détenait tous les pouvoirs politiques et juridiques. Les gens appartenant aux autres couches étaient obligés de manifester leur obéissance absolue envers les samouraïs.

Une forte hiérarchie a été également établie entre le seigneur et ses samouraïs. Ces derniers ont dû jurer loyauté absolue envers leur seigneur. Le confucianisme a joué un rôle essentiel en ce qui concerne le code des samouraïs, code qui a défini le comportement éthique et moral envers leur seigneur. La hiérarchie était forte aussi au sein de la famille. Le père était le chef de famille, et les places de son fils aîné, de son épouse et de ses enfants étaient établies selon leur âge. La famille était le premier lieu où le sens du respect de la hiérarchie était enseigné.

Les influences du confucianisme sur la société japonaise. La société japonaise est très hiérarchisée. L'âge est le premier facteur de la différenciation. Les Japonais sont très sensibles à cette différence. Même un an d'écart entre deux individus crée un décalage hiérarchique. Le plus jeune doit respecter le plus âgé. Le premier doit utiliser un langage de respect vis-à-vis de l'autre et se comporter respectueusement. Les enfants apprennent à respecter les gens dès leur le plus jeune âge. Ils respectent leurs parents, leurs frères et leurs sœurs, leurs professeurs et leurs camarades plus âgés.

Le shintoïsme

Le shintoïsme est une religion proprement japonaise. C'est une religion naturelle qui est née au Japon, mais on ne connaît ni son origine ni son fondateur. Elle existe sur la terre japonaise depuis l'aube de l'histoire du Japon. Elle n'a pas de personnages divins à vénérer tels que le Christ, Bouddha ou Confucius, mais elle vénère les astres, les vieux arbres, les roches spéciales, les montagnes sacrées, certains animaux comme le renard et certains héros, à savoir le shogun Ieyasu Tokugawa et les jeunes pilotes kamikazes morts pour la patrie pendant la Seconde Guerre mondiale.

Le shintoïsme n'a pas de dogme. Il ne possède aucun écrit sauf un livre intitulé *Kojiki* rédigé en 712 après Jésus-Christ à la demande de l'empereur de l'époque, Tenmu. Le livre parle de l'histoire de la création de l'archipel japonais et des dieux qui y ont contribué, **mais aussi de l'histoire de 33 empereurs**. Ce livre ne nous donne aucun enseignement spirituel. Les principes de cette religion reposent sur les rituels et la notion de pur et d'impur. Comme le shintoïsme repose sur l'animisme, ses rituels sont étroitement liés à la nature et aux saisons. En automne par exemple, les villageois organisent la fête des moissons pour remercier les dieux de la nature. S'ils ont un problème de sécheresse, ils adressent une prière au ciel pour demander de la pluie.

Nous voyons maintenant les influences du shintoïsme sur la culture japonaise.

Une forte identité nationale. En raison de son origine historique, le shintoïsme a certainement joué un rôle dans le fait de donner une identité forte au peuple japonais. La dynastie japonaise est la plus ancienne du monde avec son histoire qui remonte à plus de 2 600 ans. Il est dit que Jinmu, le premier empereur, est monté sur le trône en 660 avant Jésus-Christ. On considère qu'il est directement descendu du ciel pour régner sur le Japon. L'actuel empereur, Akihito, est le 125^e empereur du Japon. Cette continuité exceptionnelle de la famille impériale a donné au peuple japonais un fort sentiment d'appartenance à une origine familiale unique. Pour cette raison, le peuple japonais est un peuple soudé et harmonieux. Il est très attaché au pays et à sa culture, mais à cause de son profond attachement, il a des difficultés à s'ouvrir aux autres peuples.

L'identité nationale très marquée chez le peuple japonais est une caractéristique à double tranchant. Dans le domaine de la gestion, par exemple, les entreprises japonaises ont créé le style de gestion le plus atypique au monde avec son système de promotion par ancienneté, d'emploi à vie et de syndicat maison, qui est complètement à l'opposé du style de gestion états-unienne. Ce type de gestion est très efficace au Japon, car il convient à la mentalité japonaise, mais il est très difficile de l'exporter à l'étranger à cause de sa forte spécificité.

Une culture en harmonie avec la nature. Le shintoïsme est animiste. Tous les éléments de la nature ont un sens spirituel. Le peuple japonais voyait traditionnellement un caractère sacré dans chaque élément de la nature. Pour lui, la nature n'est pas un objet à dominer par l'homme ni par sa science, mais elle est un être avec qui il doit vivre en harmonie. La culture occidentale la considère comme inférieure à l'esprit humain. Le christianisme dit que

l'homme a été créé à l'image de Dieu et que la nature a été créée pour l'homme. Le peuple japonais, au contraire, considère que l'homme n'est que l'un des éléments de la nature et qu'elle est bien plus puissante que lui.

Le shintoïsme a appris au peuple japonais le respect de la nature. Cette religion n'a pas de dogme. Elle offre une simple notion de pur et d'impur en ce qui concerne le fondement des valeurs de jugement, mais cette notion est suffisante pour qu'elle puisse exercer des influences sur le comportement des Japonais. Le respect de la nature et la valeur de la pureté ont inspiré au peuple japonais l'importance de tenir propre son environnement. La célèbre méthode managériale du 5S est née dans cet esprit. Elle est considérée comme la base indispensable à la réussite des entreprises. Le 5S vient de cinq mots japonais : *seiri* (tri), *seiton* (rangement), *seiso* (nettoyage), *seiketsu* (propreté) et *shitsuke* (discipline). Un atelier sale et mal rangé ne pourra pas faire de la qualité ni réaliser une bonne productivité. Le 5S est une condition nécessaire pour assurer une bonne gestion de production.

L'attitude des Japonais face aux religions

Les Japonais se comportent de façon très naïve en ce qui concerne la différence entre les religions. Par exemple, ils ne trouvent pas du tout bizarre de choisir une religion selon leur goût ou la mode, pour organiser leur mariage. La célébration se passe souvent dans un grand hôtel qui offre plusieurs types de salles selon les différents styles de mariage, à savoir les salles bouddhiste, shintoïste et chrétienne. Il est aujourd'hui à la mode pour les jeunes couples de se marier dans une église à Hawaï, en Australie ou dans les autres pays chrétiens alors qu'ils ne sont pas du tout chrétiens. Dans ces pays, les gens sont déconcertés de voir arriver les jeunes couples japonais qui viennent célébrer leur union.

Les Japonais ont l'habitude de pratiquer deux religions différentes, le bouddhisme et le shintoïsme. Ils pensent que ces religions sont complémentaires, car le bouddhisme s'occupe des morts et le shintoïsme, des dieux de la nature. Ils pratiquent aussi le confucianisme comme pensée éthique et morale. Ils ont donc un esprit très ouvert vis-à-vis des autres religions. Ils imaginent difficilement que les hommes peuvent s'entretuer à cause de la différence religieuse.

L'assimilation rapide des civilisations étrangères. Au cours de leur histoire, en raison de leur naïveté religieuse, les Japonais ont toujours activement importé des éléments des civilisations étrangères. Dans leur passé lointain, ils ont introduit le bouddhisme et le confucianisme empruntés à la Chine et à la Corée à partir du VI^e siècle, et au moment de l'occidentalisation,

à l'époque Meiji en 1868, ils ont importé des éléments de la civilisation européenne. Après la Seconde Guerre mondiale, ils ont introduit massivement des procédés propres à la civilisation étatsunienne, ce qui a contribué à moderniser de façon importante le Japon.

Du point de vue de la gestion, le Japon a implanté activement des méthodes modernes provenant des États-Unis juste après la Seconde Guerre mondiale. La méthode du contrôle de la qualité étatsunienne basée sur les statistiques a permis aux entreprises japonaises d'augmenter considérablement la qualité de leur production.

Le mimétisme. Les Japonais n'hésitent pas imiter les étrangers, surtout les Occidentaux. Les jeunes Japonais d'aujourd'hui adorent la culture de ces derniers. Ils écoutent la musique étatsunienne et s'habillent à l'occidentale. Les magasins de luxe sont omniprésents dans les avenues des quartiers chics de Tokyo, et les Japonaises n'hésitent pas à dépenser une partie importante de leur économie afin de participer au rêve occidental. Le peuple japonais est le peuple qui dépense le plus d'argent par tête au monde pour le luxe. Il se procure le mode de vie occidental par mimétisme, puis il le transforme en le japonisant.

Le mimétisme n'est pas très bien vu chez les Occidentaux. Ils ont un blocage psychologique en ce qui concerne le fait de mimer un mode de vie étranger. Les Japonais n'ont pas ce genre de blocage et ils sont très naïfs vis-à-vis de ce qui vient de l'extérieur. Ce phénomène particulier est attribuable à cette candeur à l'égard des religions étrangères, qu'ils ont développée au fil de leur histoire. Quand les Japonais introduisent une technologie étatsunienne par exemple, ils essaient de l'imiter le plus fidèlement possible, mais après l'avoir assimilée une fois, ils l'adaptent au mode japonais et ils l'améliorent. L'histoire du développement industriel du Japon illustre généralement bien ce processus d'imitation et de « japonisation ». Le système de production de Toyota, qui est aujourd'hui mondialement connu comme l'une des méthodes de production les plus efficaces au monde, est né d'abord sur la base du modèle étatsunien fordisme et élaboré après par l'esprit japonais pour devenir un système performant.

LA CULTURE JAPONAISE ET L'ESPRIT DU CAPITALISME

Le Japon est le premier pays asiatique qui a introduit le capitalisme de l'Europe et qui a su le développer. Il est aujourd'hui la deuxième puissance économique au monde. Max Weber (1864-1920) explique dans son célèbre livre, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, que le capitalisme a pu se développer seulement en Europe grâce à l'éthique protestante qui exigeait

une vie ascétique et rationnellement organisée. Pour Weber (1964), introduire l'ascétisme et le rationalisme dans la vie au travail était une condition *sine qua non* à la réussite du capitalisme. Le Japon n'était pas un pays sous influence protestante, mais il a su adapter le capitalisme. Y a-t-il une raison culturelle qui sous-tend cette réussite? Peut-on trouver une similitude entre la culture japonaise et la culture protestante? C'est ce que nous allons tenter d'expliquer.

Les influences du bouddhisme zen dans l'éthique du travail

Hajime Nakamura (1998), un spécialiste japonais de la philosophie bouddhiste, qui a vécu de 1911 à 1999, a montré la similitude qui existe entre la pensée de Shosan Suzuki (1579-1655) et l'éthique protestante. Suzuki était un samouraï, mais à l'âge de 42 ans, il abandonnait ce métier pour devenir moine zen. Il a approfondi la voie spirituelle et plus tard, il a enseigné le zen. Pédagogue assez révolutionnaire pour son époque, il disait qu'il était inutile de se retirer du monde pour pratiquer le zen et que la vraie pratique consistait à s'appliquer corps et esprit dans son métier.

Le zen a été introduit pour la première fois au Japon au XII^e siècle par le moine japonais Eisai (1141-1215). Ce dernier est allé en Chine pour étudier le bouddhisme zen et à son retour au pays, il a construit le premier temple de Zen à Kyoto. Le zen se développait rapidement au Japon, mais pour le pratiquer, il fallait abandonner la vie mondaine. Shosan Suzuki a changé cette tradition et il a prêché que la vie spirituelle résidait dans la vie professionnelle et qu'il ne fallait pas délaissier son métier pour pratiquer le zen.

Le but et la pratique du zen. Le but du zen consiste à comprendre la réalité du soi et du monde afin de vivre dans la sérénité avec la paix intérieure. Pour atteindre ce but, l'homme pratique la méditation zen sous la conduite d'un maître. La méthode zen n'est pas une méthode intellectuelle. La pensée pendant la méditation crée plutôt un obstacle qu'une aide à la concentration. Lorsque l'homme persévère dans la concentration, il peut atteindre un éveil spirituel, c'est-à-dire qu'il peut comprendre le sens profond de la nature du monde. Le bouddhisme zen nous explique la nature du monde par le mot *néant*. Le néant n'a pas le sens communément connu en Occident : absence de toute chose. Toutefois, il faut le comprendre dans le sens de l'impermanence de toute chose comme nous l'avons vu plus haut. Le monde change sans cesse. L'ego non plus n'est pas une entité substantielle et immuable. Il est donc absurde de s'attacher à un soi qui n'existe pas substantiellement. Tout n'est que phénomène qui change. Toute chose qui a une forme est un être passager. Cela est vrai à partir du monde psychique jusqu'au monde

matériel. Le moyen pour vivre dans la sérénité consiste à voir le « néant », c'est-à-dire la non-substantialité de toute chose, dans la manifestation du phénomène de notre monde et à ne s'attacher à rien.

L'importance du travail chez Shosan Suzuki. Il nous dit que l'homme peut réaliser ce but propre au zen non pas seulement en pratiquant la méditation zen, mais aussi en se donnant entièrement à son travail. Ce qui est important, c'est de se concentrer dans son travail comme il se concentre à l'intérieur de lui-même pendant la méditation. Suzuki dit aussi que l'homme peut obtenir un meilleur résultat en pratiquant l'esprit zen à son travail et que toutes les sortes de tâches sont bonnes pour l'appliquer. Ainsi, à une époque où la hiérarchie sociale était très importante, il a parlé au peuple de l'égalité de tous les métiers. Il a également fait de la notion de métier une vocation : chaque métier est donné à chaque individu par le Ciel comme mission sur terre. Shosan Suzuki a donc donné un caractère sacré au travail, et ce, pour toutes les sortes de métiers.

L'importance du travail chez Max Weber. Il a développé une théorie selon laquelle le protestantisme a préparé un terrain favorable à l'établissement du capitalisme en Occident. Les facteurs favorables étaient l'ascétisme et le rationalisme. D'après Weber, les protestants menaient une vie ascétique et rationnellement organisée afin de répondre à l'appel de Dieu. Ils travaillaient avec beaucoup d'application pour créer quelque chose. Dieu est toujours en train de créer quelque chose, car la création pour lui signifie « rendre sa gloire manifeste ». L'homme peut participer à la création de Dieu par son effort au travail, et sa réussite professionnelle est le seul moyen qui lui permet de savoir qu'il est destiné au salut. Ainsi, chez les protestants aussi le travail est devenu sacré.

L'application au travail définie comme la finalité de la vie. Chez les protestants et chez les Japonais, le travail est devenu une voie spirituelle par laquelle l'homme peut réaliser son salut. Ce n'est plus un simple moyen pour gagner de l'argent, c'est devenu un but en soi. L'homme doit s'appliquer à son travail sans penser à autre chose qu'à réaliser un travail de qualité, car la qualité de son travail démontre sa qualité spirituelle. L'homme s'oublie dans son effort au travail et, ainsi, il peut diminuer son égocentrisme et réaliser le désintéressement de lui-même. Il travaille non pas pour son propre intérêt personnel, mais pour l'intérêt social et public. Il organise son travail et sa vie de façon la plus rationnelle possible pour qu'il n'y ait aucun gaspillage de moyens et de temps dans son travail afin d'en augmenter la qualité et l'efficacité. D'après Weber, c'est cette recherche permanente de la qualité et de l'efficacité du travail sans autant s'attacher à l'intérêt personnel

qui a permis au capitalisme de se développer en Europe. Pour lui, le capitalisme industriel doit être fondé sur une organisation de travail structurée, efficace et rationnelle, qui compte sur le dévouement des travailleurs pour bien fonctionner.

Max Weber ne considérerait pas que les religions asiatiques telles que le bouddhisme, le confucianisme et le taoïsme étaient favorables à l'esprit du capitalisme. Cependant, le Japon a su montrer qu'il est une nation capable de s'adapter au capitalisme et il est devenu la deuxième puissance économique au monde. Nous pouvons donc imaginer que dans la culture japonaise, il y a forcément des éléments similaires au protestantisme, qui ont motivé les individus à donner une valeur importante au travail et à organiser leur vie en fonction des activités professionnelles. Ces éléments communs sont l'ascétisme et le rationalisme appliqués au travail et dans la vie en général. Toutefois, il existe des différences entre le protestantisme et le bouddhisme zen de Shosan Suzuki.

Le protestantisme est un monothéisme qui croit à un Dieu transcendant et tout-puissant. Pour Calvin, l'un des précurseurs du protestantisme, l'homme doit travailler comme s'il était un outil de Dieu afin qu'Il puisse continuer à créer et à manifester sa gloire sur la terre. Le but de l'acharnement de l'homme au travail est de voir dans sa réussite professionnelle un signe lui assurant qu'il est destiné au salut et qu'il est récompensé pour sa contribution à la gloire de Dieu. Par contre, le zen n'a pas Dieu, et l'homme ne considère pas qu'il est un outil de Dieu. Ici, le but de l'homme au travail n'est pas de reconnaître le signe de sa réussite professionnelle, mais consiste, pour lui-même, à se libérer de la souffrance humaine et à atteindre la paix intérieure. L'homme retrouve le calme de son esprit par la concentration dans son travail et il se rend compte que tous les soucis de la vie qui engendrent de la souffrance ne sont qu'illusion et qu'ils proviennent de son attachement à son ego. Par conséquent, dans le zen, le travail est considéré comme un but en soi d'amélioration personnelle.

L'éthique du travail et l'éthique des affaires. Le protestantisme et le zen constituent des valeurs éthiques pour le travail, qui ont permis à certains pays occidentaux et au Japon de développer leur industrie et leur économie. Il semble que ces valeurs sont encore valables dans notre société actuelle de consommation, malgré que les individus soient devenus plus hédonistes. Au Japon, elles jouent toujours un rôle important comme régulateurs du comportement social des individus vis-à-vis de leur travail, même s'ils ne sont pas forcément conscients de l'origine culturelle de leurs valeurs éthiques

et morales. Pour eux, le travail a toujours une valeur fondamentale, et l'organisation rationnelle est aussi une préoccupation quotidienne.

D'autre part, les valeurs éthiques du protestantisme et du zen ne s'arrêtent pas seulement sur le plan du travail, mais elles s'étendent jusque dans la gestion. Ces valeurs déterminent aussi la raison d'être et la finalité de l'entreprise. L'entreprise doit exister pour l'intérêt public et elle ne doit pas chercher le bénéfice à tout prix pour s'enrichir. Elle doit travailler honnêtement pour l'intérêt social, et le bénéfice doit être le résultat d'un devoir accompli honorable. Si une entreprise est prospère, c'est parce qu'elle est reconnue par la société grâce à sa contribution à l'intérêt public. Une société civile corrompue ne peut pas assurer la pérennité de son système économique. Le capitalisme corrompu risque de s'autodétruire. Nous pouvons affirmer que le protestantisme et le zen ont développé une culture favorable à la formation de l'esprit du capitalisme, esprit qui a été indispensable au développement de l'économie occidentale et de l'économie japonaise.

L'influence de Eiichi Shibusawa dans l'esprit du capitalisme japonais

Eiichi Shibusawa (1840-1931) est considéré comme le père du capitalisme japonais. Ses influences sont considérables dans le développement du capitalisme au Japon. Sans Shibusawa, on ne peut pas imaginer le capitalisme japonais d'aujourd'hui. Il a introduit le capitalisme européen au Japon et il a créé toutes les bases nécessaires pour son expansion sur le sol japonais : le système de Chambre de commerce et d'industrie, la première banque au Japon, la société de chemin de fer, la société de transport maritime, etc. En tout, il a directement contribué à la création de plus de 500 entreprises pour favoriser l'industrie et l'économie.

Le voyage à Paris et la découverte du capitalisme. Shibusawa est né dans une famille paysanne assez aisée à la fin de l'époque Edo (ancien nom de Tokyo). Son père était bien attentif à l'éducation de son fils et il a commencé à lui apprendre à lire et écrire avec les livres de Confucius à partir de l'âge de six ans. Son éducation basée sur l'étude du confucianisme va jouer plus tard un rôle important pour le développement du capitalisme au Japon. En 1864, à l'âge de 24 ans, Shibusawa est devenu vassal du dernier shogun, Yoshinobu Tokugawa (1837-1913), et quelques années après, on lui a demandé d'aller à Paris pour accompagner le frère cadet du shogun, Akitake Tokugawa (1853-1910), pour que le Japon puisse participer pour la première fois à l'Exposition universelle de 1867. Le 11 janvier 1867, un groupe de 29 samourais partait du port de Yokohama pour la France en emportant des produits traditionnels japonais qu'ils devaient présenter à l'Exposition.

Cet événement se produisait juste un an avant la fin du régime féodal des samourais.

Quand Shibusawa est arrivé à Paris, il a été impressionné par deux choses : la prospérité de la ville et l'égalité entre les gens. Paris était une ville moderne et développée, alors que le Japon demeurait encore un pays préindustriel. La France était déjà une république, et les hommes d'affaires ont été traités à l'égal des fonctionnaires d'État. À cette époque, le Japon était encore un régime féodal : les samourais possédaient tous les pouvoirs et les commerçants étaient méprisés. Shibusawa a alors pensé que Paris était prospère grâce au capitalisme. Il est retourné au Japon le 16 novembre 1868, mais avant, il a voyagé en Europe pour étudier l'industrie et le système capitaliste.

L'introduction du capitalisme européen au Japon. Quand Shibusawa est rentré au Japon, le gouvernement féodal de Tokugawa était tombé et le nouveau régime de la monarchie constitutionnelle était déjà en place. C'était le début de l'ère *Meiji*, ce qui a marqué le commencement de l'occidentalisation du Japon. Shibusawa a profité de cette occasion pour introduire le système capitaliste européen au Japon, car il était persuadé que son pays avait besoin du capitalisme pour développer son industrie et son économie et lui apporter la prospérité.

Shibusawa a créé tous les systèmes nécessaires pour le développement du capitalisme, mais ce qui a été remarquable chez lui, c'est qu'il pensait que pour en assurer la pérennité, il fallait une éthique. Il a donc combiné le système capitaliste avec l'éthique du samourai. Il a créé le slogan « *Shikon Shyosai* » qui veut dire « âme du samourai et talent du commerçant ». Il pensait qu'en Europe, il y avait le christianisme pour assurer l'éthique des affaires, mais qu'il serait difficile d'introduire la religion chrétienne au Japon. C'est pourquoi il cherchait un enseignement religieux ou éthique qui pourrait remplacer la Bible. Ce qu'il a trouvé était le confucianisme qu'il avait étudié dans son enfance. Le confucianisme n'est pas tout à fait une religion, mais une pensée éthique et morale qui a été adoptée et enseignée par le gouvernement féodal de Tokugawa à toute la nation durant les XVII^e et XVIII^e siècles jusqu'à la Restauration de *Meiji*. La pensée confucianiste s'est mariée avec la pensée zen pour former une éthique pour la classe des samourais. La pratique du zen était bien répandue chez les samourais pour perfectionner leur art du sabre.

L'esprit du capitalisme japonais. Nous pouvons affirmer que Shibusawa a fortement contribué à la formation de l'esprit du capitalisme japonais. À chaque occasion qui se présentait, il parlait de l'importance de l'éthique

professionnelle devant les hommes d'affaires parce qu'il était persuadé que le capitalisme sans éthique allait s'autodétruire. Le capitalisme ne peut pas perdurer avec des hommes d'affaires corrompus. C'est ce que Shibusawa croyait. Cette éthique issue du capitalisme social a été adoptée par beaucoup d'entreprises japonaises à la fin du XIX^e siècle et au début du XX^e siècle. Nous pouvons constater la trace de sa pensée dans les *credo* des entreprises, dont le premier article mentionne souvent l'importance de travailler pour l'intérêt public. Nous allons voir dans l'encadré VII.3.1 les *credo* de deux entreprises japonaises qui ont été fondées au début du XX^e siècle.

Encadré VII.3.1

CREDO DE DEUX ENTREPRISES JAPONAISES

Matsushita Electric (fondation en 1918)

Contribution à la nation
Justice
Harmonie
Effort et progrès
Courtoisie
Adaptation
Gratitude

Toyota Automatic Loom Works (fondation en 1926)

Contribuer à la nation avec les efforts de tous
Être toujours en avance par la recherche et la créativité
Ne pas se laisser aller au luxe et être vigoureux
Développer l'esprit de la fraternité et créer une ambiance familiale
Vénérer les dieux et mener sa vie avec l'esprit de la gratitude

Source : Nihon Seisansei Honbu, *Shyaze Shyakun : Corporate Philosophy and Guiding Principles*, 1992.

Dans ces *credo*, nous pouvons constater des traits démontrant une éthique très forte. Le premier article de ces deux entreprises souligne l'importance de la contribution de l'entreprise à l'intérêt général. C'est ce que Shibusawa a souvent répété en public. Pour lui, l'entreprise a une responsabilité sociale. Il ne faut pas qu'elle travaille uniquement pour son intérêt personnel, mais elle doit contribuer honnêtement à l'intérêt général. Elle peut réaliser un bénéfice, mais il faut que ce soit le résultat d'un travail honnête. Si l'entreprise devient prospère, cela signifie que la société fait

confiance à son travail, et ses produits ou ses services sont bien accueillis par le marché.

La première société, Matsushita Electric, est une société qui a été longtemps considérée comme une entreprise modèle grâce à son fondateur légendaire, Konosuke Matsushita (1894-1989). On l'a surnommé le « dieu de la gestion ». Il a su amener son entreprise au rang des plus importantes entreprises d'appareils électroménagers du monde, qui est plutôt connue à l'étranger sous la marque Panasonic.

Il a commencé à travailler à l'âge de 10 ans comme apprenti chez un fabricant de braseros. À 24 ans, il a créé sa société de fabrication d'appareils électriques. Grâce à sa méthode managériale performante et à sa créativité, sa société s'est rapidement développée pour devenir la plus importante société de production d'appareils électroménagers du Japon. Sa philosophie managériale était très proche de celle de Shibusawa. Matsushita pensait que l'entreprise devait travailler en fonction de l'intérêt public, et que sa mission était d'améliorer la qualité de vie des gens. Pour lui, il s'agissait de produire une quantité importante de produits afin de baisser le prix unitaire et de les proposer au plus grand nombre de foyers. Il a eu cette idée en regardant l'eau qui sortait abondamment du robinet. L'eau est à la portée de tout le monde parce qu'elle est abondante et bon marché. Pendant toute sa vie, son leitmotiv a été de rendre riche et agréable la vie des gens. Il a également fondé l'Institut Matsushita Seikei Juku pour former les leaders du Japon. Pour ce faire, il a donné ses biens personnels à cet institut.

La deuxième société, Toyoda Automatic Loom Works (TALW), est la société mère de Toyota, deuxième fabricant d'automobiles au monde. Le fondateur de TALW est Sakichi Toyoda (1867-1930). Son père était charpentier et sa mère, tisseuse. Sakichi a voulu aider sa mère qui travaillait dur. À l'âge de 23 ans, il a vu un métier à tisser automatique occidental dans une exposition, mais il coûtait très cher. Il a entrepris d'inventer un nouveau métier en bois, qui, en fin de compte, était bien moins cher par rapport aux métiers étrangers et se vendait bien. Sakichi a continué ses activités d'invention pendant toute sa vie. Sa philosophie managériale était aussi d'abord la contribution à l'intérêt public. Pour cela, il prônait l'importance d'une vie frugale et de l'unité familiale à ses employés. Il a demandé à son fils Kiichiro (1894-1952) d'être utile au pays en mettant sur pied une usine de fabrication d'automobiles. Kiichiro a exaucé le vœu de son père et il a créé la société Toyota Automobile en 1937.

Les *credo* de ces deux entreprises sont toujours conservés. Toutefois, les *credo* des entreprises japonaises d'aujourd'hui sont bien plus modernes et

adaptés à la scène internationale. Par exemple, on peut voir le mot *monde* dans les *credo* de l'entreprise Canon : « Canon doit contribuer à la prospérité du monde et au bonheur de l'humanité et pour le faire, il faut faire avancer le progrès et le développement⁶. »

Malgré la modernisation des *credo*, nous pouvons toujours constater que les entreprises japonaises situent l'intérêt public avant l'intérêt personnel. Nous pouvons donc dire que l'esprit de Suzuki et de Shibusawa est toujours présent dans l'esprit du capitalisme japonais.

LA GESTION INTERCULTURELLE AU JAPON

La gestion japonaise est l'un des deux styles de gestion bien connus dans le monde avec le style de gestion étatsunien. Ils sont à l'opposé l'un de l'autre : celui du Japon est basé sur le long terme tandis que celui des États-Unis privilégie le court terme. L'entreprise japonaise ne licencie pas ses employés, alors que l'entreprise étatsunienne le fait. Sur le plan de la gestion, les pays européens se trouvent à mi-chemin entre le Japon et les États-Unis.

Nous allons maintenant voir les caractéristiques de la gestion japonaise et leur rapport avec la culture japonaise dans le premier temps, puis nous allons analyser les points forts et points faibles de son système.

Les trois piliers de la gestion japonaise et leur rapport avec les étrangers

En 1958, James C. Abegglen a publié un livre intitulé *The Japanese Corporation*. Ceci était le résultat de l'enquête qu'il avait effectuée au Japon entre 1955 et 1956, en tant que consultant de la Fondation Ford, auprès d'entreprises japonaises sur leur système managérial. Ce livre a été le premier à présenter le modèle japonais à l'étranger. Aujourd'hui, cet ouvrage fait autorité dans le monde de la gestion japonaise.

Abegglen (1958) a déterminé trois caractéristiques dans le style de gestion des entreprises japonaises : l'emploi à vie, la promotion par l'ancienneté et le syndicat maison. Ces caractéristiques sont considérées comme les trois piliers qui soutiennent le système japonais. Elles constituent toujours la spécificité de la gestion japonaise par rapport aux autres systèmes managériaux dans le monde. Près d'un demi-siècle après la publication de son premier livre, Abegglen (2004) a publié son deuxième ouvrage intitulé *Shin Nihon no Keiei (Le nouveau management japonais)*. Pour écrire ce livre, il est

6. Traduit de Nihon Seisensei Honbu, 1992.

retourné dans les entreprises japonaises qu'il avait visitées il y a 50 ans. La conclusion de son enquête est que les trois piliers du système de gestion japonais qu'il avait identifiés lors de sa première enquête en 1956 n'ont guère changé. Les entreprises japonaises assurent toujours l'emploi à vie à leurs salariés, et leur syndicat maison est aussi toujours là. Ce qui a un peu changé est le système de promotion par l'ancienneté. Maintenant, de nombreuses entreprises japonaises ont introduit le système de promotion au mérite. Néanmoins, les entreprises n'appliquent pas seulement ce nouveau système de promotion, elles le combinent avec le système traditionnel basé sur l'ancienneté.

Un sens fort de la communauté et de la responsabilité sociale. Lors de sa deuxième enquête sur le système de gestion japonais, Abegglen (2004) a interviewé les présidents des grandes entreprises. Il a été frappé par le fait qu'ils concevaient tous la mission de l'entreprise comme un intérêt social. Ils lui disaient que leur entreprise existait avant tout « pour l'humanité » et « pour les employés ». Ceci confirme que l'esprit du capitalisme préparé par Shosan Suzuki au XVII^e siècle et développé par Eiichi Shibusawa au XIX^e siècle n'est pas encore mort. L'entreprise ne doit pas avoir l'objectif de s'enrichir elle-même, mais doit être utile à la société et devenir une citoyenne respectable pour le peuple.

La politique de l'emploi à vie est un principe pratiqué encore par la plupart des entreprises japonaises. D'ailleurs, leur première responsabilité sociale consiste à donner un emploi aux gens et à en assurer la stabilité. Le licenciement est la dernière chose à faire pour les dirigeants dont l'entreprise se trouve en difficulté. Celle qui licencie ses salariés à tout prix pour sortir d'une crise ou pour réaliser plus de bénéfice pour l'intérêt de ses actionnaires sera jugée irresponsable et très mal vue par la société.

Les entreprises japonaises recrutent des jeunes diplômés à la sortie de l'école et elles les forment elles-mêmes. Ils intègrent leur entreprise en même temps au début du mois d'avril et ils suivent une formation interne organisée par leurs aînés, salariés qui travaillent dans l'entreprise depuis trois ou quatre ans. Les jeunes diplômés entrent à leur entreprise le même jour comme les élèves d'une école et ils se sentent comme les camarades de la même promotion. Leur camaraderie perdure tout au long de leur carrière.

La promotion par ancienneté assure une augmentation constante des revenus des salariés. Ce système correspond bien à leurs besoins progressifs sur le plan budgétaire. Les célibataires en début de carrière n'ont pas besoin de beaucoup d'argent pour vivre, mais après le mariage et avec l'arrivée des enfants, les dépenses du foyer augmentent progressivement. Le système de

la rémunération selon l'ancienneté répond à l'augmentation de leurs dépenses et leur assure la stabilité dans leur vie.

La promotion par l'ancienneté assure non seulement l'augmentation régulière des revenus des salariés, mais aussi elle leur permet d'accéder aux postes de responsabilité. Les entreprises japonaises ont un système de rotation des postes. Les salariés changent de fonction tous les trois à quatre ans, ce qui leur permet de découvrir d'autres services et de se former à d'autres métiers. Généralement, leur responsabilité augmente aussi avec le nombre d'années d'expérience. Ce système de rotation des postes permet aux salariés d'avoir une bonne vision globale de leur entreprise et de tisser des réseaux de connaissances. Ce système n'est pas un système qui permet de former des spécialistes de la gestion ou des dirigeants d'entreprise. Ce système permet de former des gestionnaires généralistes. La gestion d'entreprise japonaise est basée sur la force du groupe de travail et elle a moins besoin d'un dirigeant dynamique comme c'est le cas dans les entreprises occidentales. C'est un système qui convient à la mentalité japonaise qui donne l'importance à la face. Il permet aux salariés d'avoir un poste de responsabilité de plus en plus élevé avec l'âge.

Le syndicat maison est une autre spécificité de l'entreprise japonaise. Chaque entreprise a son propre syndicat. L'entreprise et le syndicat ne sont pas deux entités qui s'opposent catégoriquement. Au contraire, ils se consultent régulièrement et travaillent souvent ensemble. Ils ont la conviction d'appartenir à la même communauté et de partager le même sort. Ils ont donc intérêt à s'entendre. Le syndicat ne fait pas de grève sauvage, et l'entreprise consulte toujours son syndicat pour des décisions importantes telles que les investissements, les fusions et les acquisitions, la mutation du personnel, etc.

Le syndicat japonais a plus l'aspect d'un comité d'entreprise française que celui d'un syndicat au sens propre du terme. Chaque syndicat d'entreprise est assez indépendant de l'organisation syndicale de son secteur industriel au niveau régional ou national. Il y a très peu d'action commune. Ses activités sont essentiellement tournées vers l'intérieur de l'entreprise. Le syndicat ne s'occupe pas que de la négociation avec la direction de l'entreprise, il organise aussi des fêtes, des activités sportives et des sorties. Il voit donc au bien-être du personnel. Dans le système syndical japonais, tous les employés deviennent membres du syndicat de leur entreprise, et la cotisation est prélevée automatiquement sur leur salaire. Dans un tel système, il est difficile d'avoir plusieurs syndicats pour une même entreprise. De façon générale, il n'y a qu'un seul syndicat par entreprise qui rassemble tous les

salariés qui ne sont pas cadres. S'il y avait deux syndicats dans la même entreprise, la cohabitation serait bien difficile.

Le syndicat et l'entreprise considèrent qu'ils sont membres de la même communauté. Ils assurent la cogestion de l'entreprise et de son personnel. Leur objectif est la stabilité et la prospérité de leur entreprise. Pour cela, ils pratiquent une gestion à long terme. Les deux parties doivent faire de leur mieux pour assurer un bon avenir à l'ensemble de leurs salariés. Même la carrière des responsables de ces deux parties peut parfois se croiser. Le fait d'avoir été un responsable syndical ne fait pas du tout obstacle à la possibilité de devenir ensuite un membre de la direction de l'entreprise. Ici, le sens de la communauté est plus fort.

Les inconvénients du modèle japonais de gestion pour les étrangers.

Bien que les trois piliers de la gestion japonaise aient contribué au développement de l'économie après la Seconde Guerre mondiale, ils représentent en même temps des inconvénients liés aux caractéristiques mêmes de ce modèle, notamment pour les étrangers dont la formation est différente.

Le modèle japonais de gestion a une force d'intégration des membres à l'intérieur de son propre système. L'emploi à vie, la promotion par l'ancienneté et le syndicat maison jouent un rôle essentiel pour l'intégration des salariés à leur entreprise. Les salariés sont embauchés directement à la sortie de leur école et formés par leur entreprise. Ils ressentent une identité forte au fait d'appartenir à un même groupe. Ils pensent qu'ils sont d'abord les salariés de leur entreprise, et leur métier vient après. D'ailleurs, ils n'ont pas vraiment de spécialisation, étant donné que leur travail change régulièrement grâce au système de rotation des postes. Ils poursuivent une longue carrière au sein de la même entreprise jusqu'à leur retraite. Aujourd'hui, en plus de ces salariés réguliers, les entreprises japonaises utilisent d'autres catégories de travailleurs, à savoir les *part* (travailleurs à mi-temps), les *haken* (remplaçants), les *arubaito* (travailleurs occasionnels), les *keiyaku shain* (travailleurs contractuels) et les *freeteer* (travailleurs volants). Ces travailleurs non réguliers ne bénéficient pas de la stabilité d'emploi. Ils jouent un rôle de régulateurs : leur emploi est variable selon la situation économique de leur entreprise. En contrepartie, ils n'ont pas les contraintes des salariés réguliers et ils sont libres pour le choix de la période et des horaires de travail.

Les étrangers qui souhaitent travailler dans une entreprise japonaise ont du mal à s'intégrer dans ce système très communautaire et hiérarchisé où la carrière se fait à long terme. Le système d'emploi japonais est unique au monde. Il constitue plusieurs obstacles pour les étrangers qui veulent être embauchés. Premièrement, ces étrangers, notamment les Occidentaux, ont

une notion forte de la spécialisation professionnelle. Ils suivent une formation afin d'obtenir un diplôme qui certifie leur qualification. Ils cherchent ensuite un poste qui correspond à leur diplôme. Un jeune diplômé peut se porter directement candidat à un poste de cadre s'il a fait les études appropriées. C'est ce qui ne marche pas dans une entreprise japonaise. Au Japon, les jeunes diplômés ne peuvent jamais espérer décrocher un poste de responsabilité directement en sortant de leur école. Ils commencent tous leur carrière comme débutants sans titre, et c'est au bout d'environ sept ans d'expérience qu'ils peuvent prétendre au premier poste de responsabilité. Avec ce système de promotion par l'ancienneté, il faut passer des années dans la même entreprise pour pouvoir accéder aux postes de cadre.

Deuxièmement, les étrangers souhaitent évoluer rapidement dans leur carrière, mais il est bien difficile de le faire dans une entreprise japonaise à cause de la particularité de son système de promotion. Récemment, on a vu de plus en plus d'entreprises japonaises introduire le système de promotion au mérite. Cependant, en raison de la culture, les entreprises japonaises n'appliquent pas purement et simplement ce nouveau système au mérite et elles prennent toujours en compte plus ou moins l'ancienneté de leurs salariés. Dans une société fortement influencée par la culture confucéenne, il est bien difficile de ne pas considérer les anciens. Les salariés plus âgés se trouvent souvent à un poste plus élevé par rapport aux jeunes même si ceux-ci sont dynamiques et talentueux. C'est ce qui apparaît bizarre et difficile à accepter pour les Occidentaux qui ont une culture individualiste.

D'autre part, les étrangers voient aussi des obstacles purement culturels à leur intégration dans une entreprise japonaise. Bien entendu, le japonais est l'un des obstacles difficiles à franchir, car pour utiliser cette langue au travail, il faut connaître au moins 2 000 idéogrammes et savoir manier des formules de respect et de modestie. Le deuxième obstacle, c'est la relation avec la hiérarchie. Les Japonais sont très sensibles à la différence d'âge. Ils font la différence même pour un écart d'âge d'un an. Les salariés plus jeunes doivent utiliser un langage de respect et se comporter respectueusement vis-à-vis de leurs collègues d'un an plus âgé. Les étrangers ne sont pas habitués à cela. Ils peuvent utiliser le tutoiement entre les collègues, et la hiérarchie est moins importante. Le troisième obstacle consiste dans le rapport avec les collègues de travail. Les salariés japonais sortent fréquemment avec leurs collègues parce qu'ils se considèrent comme les membres d'une même communauté. Ils vont boire après le travail et ils se retrouvent parfois aussi pendant le week-end pour sortir ensemble. Les étrangers, surtout les Occidentaux, ont l'habitude de séparer leur travail de leur vie privée et ils sentent lourdes ou fastidieuses les fréquentations avec leurs collègues. Ils trouvent

que sortir avec les collègues de travail leur donne une impression de continuité, alors qu'ils souhaitent faire une coupure nette avec leur emploi à la fin de la journée. Par contre, les Japonais voient l'importance de sortir ensemble non seulement pour se sentir très proches les uns des autres, mais aussi pour améliorer la qualité de leur communication. Les Japonais travaillent ensemble dans un grand bureau. Leur communication se fait souvent de façon tacite, c'est-à-dire non verbale. Ils n'ont pas l'habitude de parler beaucoup au bureau et ils accumulent des choses non dites. Ils ont donc besoin de temps en temps de s'exprimer librement dans un cadre plus convivial pour se comprendre mieux.

L'intégration des étrangers dans une entreprise japonaise. Le nombre d'étrangers qui travaillent dans des entreprises au Japon est encore bien faible. Cette situation est attribuable non seulement au système d'emploi spécial dont nous avons parlé ci-dessus, mais aussi à la mentalité qui considère les étrangers comme des êtres très différents. Le Japon est une île qui se trouve à l'extrême est de l'Asie, et sa population est très homogène. En général, les Japonais ne sont pas habitués à côtoyer des étrangers, notamment des Occidentaux qui sont peu nombreux dans ce pays. C'est pourquoi les entreprises japonaises ont peur d'embaucher des étrangers de crainte qu'ils n'aient des problèmes d'intégration. Aujourd'hui, en raison du développement de l'économie asiatique, il y a de plus en plus d'Asiatiques, notamment des Chinois et des Coréens, qui viennent travailler dans des entreprises japonaises. Ils s'intègrent assez bien, grâce à leur physique et à leur culture qui sont très proches de ceux des Japonais. Quant aux Occidentaux, comme ils sont très différents physiquement et que leur culture est loin de la culture japonaise, leur intégration est plus difficile.

Comment les Occidentaux peuvent-ils surmonter les difficultés d'intégration dans une entreprise japonaise, s'ils souhaitent y travailler? Aujourd'hui, il y a de plus en plus d'Étatsuniens, d'Européens, de Canadiens, d'Australiens qui maîtrisent bien la langue japonaise et qui souhaitent travailler au Japon. Le premier point important est, bien entendu, de parfaire leur connaissance du japonais. Sans cela, il sera difficile de travailler dans une entreprise japonaise où la langue de travail est le japonais. Le critère de la bonne maîtrise du japonais est de réussir le *Ikkyu* (le niveau le plus haut) du test d'aptitude du ministère de l'Éducation du Japon. Ce niveau exige la connaissance de 2 000 idéogrammes et de comprendre la langue utilisée à la télévision. Avoir ce niveau ne signifie pas que les étrangers n'ont plus de problèmes de japonais, mais cela justifie un niveau nécessaire pour travailler au Japon sans trop de difficultés. Nous pensons qu'il faut compter environ deux ou trois années de pratique de japonais pour atteindre ce niveau.

Le deuxième point important est d'avoir une bonne connaissance de la culture générale du pays et aussi de la culture du travail en particulier. La bonne connaissance de la culture générale permet aux étrangers de mieux comprendre la communication avec les Japonais. Ils peuvent comprendre en profondeur leurs expressions jusqu'à leurs sens implicites. Quant à la culture du travail, il faut l'assimiler par l'expérience de travail avec les Japonais : observer leur façon de faire, connaître leur notion de valeurs au travail et apprendre les bons comportements à adopter.

Le troisième point important est d'être un expert dans un secteur donné. Les étrangers sont souvent affectés à un poste qui a un rapport direct avec leur pays d'origine pour assurer la liaison avec les partenaires locaux ou pour développer le marché local. Dans ce cas-là, ils risquent de rester toujours à un poste fixe et de ne pas pouvoir évoluer vers un poste de responsabilité. C'est pourquoi il faut penser à avoir une spécialisation dans un secteur de travail comme la finance, le marketing ou la technologie afin d'être reconnu comme expert. La spécialisation les aidera à obtenir un statut stable au sein de leur entreprise et à évoluer dans la hiérarchie.

Le quatrième point important est de développer l'aspect relationnel dans le travail avec les collègues, les clients et les fournisseurs. Au Japon, les affaires marchent sur une base de bonne relation de confiance. Si des étrangers souhaitent développer leurs activités professionnelles, ils doivent penser à établir une relation de confiance avec leurs partenaires de travail. C'est un investissement à long terme. Ils pensent parfois qu'ils perdent du temps en côtoyant des gens, mais cela leur préparera un environnement plus propice pour traiter des affaires.

La communication et la négociation

La communication et la négociation sont des processus qui sont étroitement liées à la culture nationale et qui reflètent directement les caractéristiques de la spécificité culturelle. Ce sont donc les processus les plus difficiles à comprendre et à maîtriser pour les étrangers. La communication n'implique pas simplement la question linguistique, mais aussi la question du mode de communication. La culture japonaise est considérée comme une culture de silence, alors que la culture occidentale est vue comme une culture de verbe. Les deux modes de communication sont opposés. Leur décalage pose des problèmes lorsque les étrangers entrent en communication avec les Japonais. Quant à la négociation, les Japonais jouent sur la base du consensus et ils négocient pour une vision à long terme. Ils prennent leur temps avant d'arriver à la prise de décision. Ils préfèrent analyser minutieusement tous les risques potentiels afin de pouvoir les éviter. Nous allons voir

les caractéristiques de la communication et de la négociation de l'entreprise japonaise en rapport avec les modèles étrangers.

La culture de silence. Le silence a une valeur importante dans la culture japonaise. C'est ce qui peut apparaître bizarre pour les étrangers, car pour eux, le silence est une absence, et ils pensent qu'il est absurde de donner une valeur à ce qui n'est pas. Dans la culture occidentale, le verbe a été fortement valorisé, mais le silence n'a pas été accentué comme une valeur dominante. Il peut donc être difficile pour les Occidentaux d'appréhender le sens du silence et cela peut être une barrière pour comprendre la communication chez les Japonais. Un proverbe japonais dit : « Parler peu mais agir. »

Les Japonais mettent toujours l'importance sur l'action plutôt que sur la théorie. Ils ne font pas de confiance aux gens trop bavards; c'est en raison de leur pragmatisme immémorial.

La culture japonaise traditionnelle cultive le sens du silence. Nous pouvons le constater dans la cérémonie du thé, la poésie, la calligraphie, le théâtre Nô, le jardin zen et les arts martiaux (aïkido, kendo, kyudo, judo et sumo). La cérémonie du thé, par exemple, est un art qui est né au XVI^e siècle. Son principe philosophique consiste dans l'esprit de l'harmonie, du respect, du calme et de la sérénité. Pendant la cérémonie, il y a très peu de paroles. Tous les gestes sont codés. Ils se déroulent dans un calme profond. Le maître du thé prépare le thé pour en servir à ses invités dans la sérénité. L'image qu'offre la cérémonie du thé est très loin du salon de thé occidental où le verbe est abondant. L'autre exemple est la poésie de *Haïku*. La forme de cette poésie a été créée au XVII^e siècle. C'est une poésie très courte composée en séquences de 5-7-5 syllabes. Nous montrons trois exemples de *Haïku* qui expriment le silence profond :

« Le vieil étang, une grenouille y saute! Le bruit de l'eau », Bashô.

« Silence, le cri des cigares tarade les roches », Bashô.

« Sans parole, l'hôte, l'invité et le chrysanthème blanc », Ryôta.

Le premier *Haïku* exprime un silence profond qui règne sur un vieil étang. Dans cette séquence, le bruit fait par le clapotis de l'eau exprime ce silence. Le deuxième nous suggère une image des montagnes calmes où l'on n'entend que le cri des cigales, qui nous donne l'impression qu'il pénètre dans les roches. Le troisième, c'est le silence des trois : l'hôte, l'invité et le chrysanthème blanc. Les Japonais sont peu loquaces, et parfois l'hôte et l'invité peuvent rester sans échanger de paroles. Le silence ne les gêne pas. Le chrysanthème blanc qui orne la pièce reste aussi silencieux. Ces trois silences nous donnent une image calme, sobre et pure.

La cérémonie du thé, le *Haïku*, et les autres arts traditionnels ont été influencés par le zen, ce que nous avons expliqué plus haut. Cette pratique a donné à la culture japonaise la valeur du vide et du silence. Le silence a le pouvoir de mettre en relief tout ce qui est vivant. Il est intéressant de connaître le zen si l'on veut comprendre la culture traditionnelle japonaise. Cette culture n'a pas favorisé le développement d'une culture du verbe. C'est pourquoi les Japonais ont créé la voie de la communication implicite.

La communication implicite. Hall (1992), un anthropologue états-unien, a défini la culture japonaise comme *High Context Culture* (culture fortement liée à son contexte) dans son livre intitulé *Beyond Culture*. La HCC veut dire que pour communiquer entre eux, les gens ont tendance à ne pas tout dire verbalement. Ils communiquent souvent par des voies non verbales, c'est-à-dire par les expressions du visage, par les gestes, par le comportement, etc. Les Occidentaux, au contraire, ont tendance à s'exprimer au maximum par la parole. Leur culture est considérée comme *Low Context Culture* (culture faiblement liée à son contexte). Les Étatsuniens en particulier consignent leur savoir-faire dans des manuels pour le transmettre aux autres et ils essayent de le standardiser autant que possible. Par contre, les Japonais transmettent leur savoir-faire par OJT (*on-the-job training*) ou formation en cours d'emploi, c'est-à-dire par l'observation directe du travail du *coach* et par la pratique. Ils pensent que le savoir-faire d'un expert ne peut pas être complètement transcrit dans un manuel et qu'il y a toujours certaines choses inexprimables qui restent. Une technique fine doit donc être transmise directement du maître au disciple par l'expérience.

Pour que la forme de communication implicite marche, on doit être habitué à lire le contexte du message d'autrui et à en deviner le sens. Les Japonais sont habitués à se comporter et à vivre en groupe à l'école et en entreprise. Dans l'entreprise japonaise, par exemple, le bureau n'est pas réservé à un individu, c'est une pièce avec un grand espace, qu'on appelle « bureau à espace décloisonnée », où un grand nombre de personnes travaillent ensemble. Les salariés se côtoient quotidiennement et ils n'ont pas besoin de tout dire pour se comprendre. Par contre, dans les entreprises occidentales, le bureau est un espace individuel et les salariés travaillent généralement seuls. Ils ne travaillent pas côte à côte et ils ont davantage besoin de s'exprimer verbalement.

Si cette forme de communication implicite est particulièrement développée au Japon, il y a bien entendu une raison culturelle. En Occident, le verbe a toujours été important, car pour les chrétiens, Dieu est le Verbe, et le Verbe est créateur et illuminateur de l'intelligence de l'homme. La philosophie occidentale avance aussi que l'homme est doté de la raison, et que

la raison s'exprime par le verbe. Le Japon, qui n'a pas vécu le monothéisme ni la philosophie rationnelle, n'a pas mis l'importance sur le verbe dans son histoire et il n'a pas développé la forme de communication explicite. Les Japonais pensent que dire tout est trop direct et que cela nuit à la bonne relation humaine. Ils utilisent donc fréquemment l'euphémisme. Ils attendent également que les autres devinent ce qu'ils pensent sans le dire verbalement. Ils emploient beaucoup la compréhension tacite dans le jeu de la communication.

La communication implicite est déroutante pour les étrangers qui sont habitués à la communication explicite, car il ne faut pas dire tout directement, il faut savoir utiliser l'euphémisme et aussi savoir deviner ce que l'autre souhaite dire. Il arrive fréquemment que les Occidentaux parlent trop directement et qu'ils vexent leurs interlocuteurs japonais. Il se produit également des cas de malentendu à cause de l'ambiguïté dans la façon de s'exprimer des Japonais. Comment faire face à ce problème de communication? Pour éviter tout malentendu, il est conseillé de toujours vérifier la teneur du message émis pour bien en comprendre le sens. En cas de doute, il vaut mieux le faire vérifier par une tierce personne qui connaît bien le sujet. Enfin, pour prévenir tout problème que créerait une parole trop directe, il faut toujours faire attention d'utiliser un langage poli et de ne pas s'exprimer avec un ton trop sec et autoritaire.

Les différents styles de communication peuvent être illustrés dans la publicité. « La publicité est le miroir de l'âme des peuples. » C'est ce que le publicitaire français Jacques Seguela (1994, p. 51) a dit. La publicité est le meilleur exemple qui reflète la culture d'un pays et son style de communication. D'après notre recherche, la publicité japonaise cherche à créer une émotion chez les consommateurs et à établir un lien de sympathie avec eux. Pour cela, elle emploie beaucoup d'images, de symboles et met à contribution les stars. De plus, elle est suggestive et ne parle pas directement du produit. La publicité étatsunienne est à l'opposé de la publicité japonaise. Elle cherche à convaincre les consommateurs par le verbe. À la télévision étatsunienne, la parole est très utilisée dans les messages publicitaires pour maximiser l'image du produit et ainsi intéresser les consommateurs. Leur principal moyen de persuasion est le verbe. Quant à la publicité française, son style se situe entre celui du Japon et des États-Unis. Comparée à la publicité étatsunienne, elle est plus sensuelle, mais elle fait toutefois plus confiance à la persuasion intellectuelle que la publicité japonaise. Finalement, nous pouvons dire que la publicité japonaise représente une communication implicite, car elle est basée sur le *feeling* et que la publicité étatsunienne

représente une communication explicite parce qu'elle est basée sur l'expression verbale.

La négociation. Pour les hommes d'affaires japonais, le premier but de la négociation est de se connaître. Quand ils sont en pourparlers, les Japonais ne prennent pas rapidement de décision. Ils observent leurs interlocuteurs pour savoir s'ils sont dignes de confiance, car s'ils décident de travailler ensemble, ils pensent que ce sera pour un long terme. Ils sont donc prudents et prennent suffisamment le temps pour éviter tous les risques qui pourraient survenir après. Une fois qu'ils ont décidé de travailler ensemble, ils s'engagent moralement à respecter les objectifs à atteindre et ils font tout pour réussir la coopération avec leur partenaire. Les Japonais négocient longuement, mais ce sont des partenaires très stables avec qui l'on peut travailler longtemps. Pour eux, le contrat est moins important. Ce qui leur est important, c'est la confiance. Pour qu'il y ait la confiance entre les deux parties, il faut que les deux côtés montrent une volonté très forte dans leur intention d'honorer les engagements. C'est seulement sur la base d'un travail sérieux et concret que la confiance mutuelle peut s'établir. Le contrat n'est pas une garantie absolue. Une volonté forte des partenaires est la meilleure garantie de réussite commune.

Les hommes d'affaires occidentaux ne voient pas la négociation tout à fait de la même façon. Pour eux, le but de la négociation est d'étudier l'intérêt à travailler avec un partenaire, mais aussi d'élaborer le contenu du contrat. L'aspect légal est très important pour eux, car le contrat est ce qui lie les deux parties et aussi ce qui règle les problèmes en cas de litiges. Le contrat est considéré comme la Bible. C'est pourquoi il n'est pas rare de voir parfois un avocat assister à la table de négociation. Pour les Japonais, c'est une chose inconcevable parce que chez eux, l'avocat n'intervient que lorsqu'un problème grave se présente, c'est-à-dire quand il y a une rupture entre les deux parties. On ne parle pas du divorce lorsqu'on se rencontre pour parler du mariage!

Les Japonais et les Occidentaux voient donc le contrat de façon différente. Les Japonais le considèrent comme une référence, mais non pas comme une règle absolue et ils s'attachent plus à l'esprit de la coopération tandis que les Occidentaux s'attachent au contrat comme à une règle immuable. Les Japonais pensent qu'il ne faut pas être trop rigide avec le contrat et que ce qui est important, c'est de s'adapter à l'évolution du marché avec souplesse. Le décalage dans la façon de considérer un contrat peut provoquer des conflits entre les Japonais et leurs partenaires occidentaux. Voici un cas réel d'un conflit que nous avons connu.

Une PME française était associée depuis quelques années avec un importateur japonais à Tokyo. Elle fabriquait des appareils de mesure thermique et les exportait dans le monde entier. Un jour, un ingénieur japonais et son collègue français sont allés chez un client japonais pour installer un appareil vendu. Ne regardant pas l'heure, le Japonais essayait de l'installer rapidement afin de satisfaire son client; il travaillait même tard le soir. Le Français était aussi obligé de travailler aussi tard que lui. Il a rapporté ce fait à son directeur général en France. Lendemain, le D.G. a envoyé un courriel à son partenaire japonais dans lequel il l'accusait de violer le contrat en faisant travailler son ingénieur au-delà de l'heure journalière fixée dans le contrat. Cette accusation a mis le Japonais en colère : pour lui, la chose importante était de s'adapter à la réalité avec souplesse et de répondre aux exigences du client, mais non pas de respecter rigide-ment les clauses du contrat. Leur relation s'est refroidie à cause de cet incident.

Ce cas illustre bien le malentendu interculturel que peut provoquer le décalage dans la façon des Japonais et des Occidentaux de considérer un contrat.

Que peut-on faire pour éviter ce genre de problème? Il est d'abord important que les deux parties soient bien au courant de ce fossé dans la manière d'envisager le contrat. Il est nécessaire d'évoquer ce sujet lors de la négociation afin d'éviter tout malentendu. Il faut également savoir que les Japonais ont besoin de travailler avec leurs partenaires sur la base de la confiance. D'autre part, ils utilisent généralement la voie du consensus pour arriver à la prise de décision. La méthode du consensus prend du temps, mais une fois que la décision est prise, l'application est plus rapide.

La méthode de production japonaise

La culture japonaise est une culture d'artisan. C'est une culture qui s'attache à la qualité et au travail minutieux. Elle voit aussi le travail sur le long terme. Elle ne cherche pas à gagner de l'argent à court terme. Elle n'a pas d'esprit opportuniste. Elle n'hésite pas à mettre beaucoup de temps pour réaliser un travail de qualité. Elle a également un sens fort de l'honneur pour son travail. Elle engage son honneur dans le travail. La culture japonaise n'est pas une culture de commerçant à l'esprit mercantile, qui voit le travail plus à court terme. Les cultures chinoise et coréenne représentent plutôt une culture de commerçant. La culture de l'Europe du Nord, sous l'influence du protestantisme, est plus proche de la culture japonaise et celle de l'Europe du Sud, plus proche de la culture chinoise.

L'autre spécificité de la culture japonaise concernant le mode de production se trouve dans le sentiment donné au lieu et aux outils de travail. Les Japonais, qui sont shintoïstes, considèrent que le lieu et les outils de travail ont un sens sacré et ils les respectent particulièrement. Le lieu de travail doit être toujours propre. Le shintoïsme est basé sur le principe de pur et d'impur : la pureté est le bien et l'impureté, le mal. Quand une entreprise japonaise construit une usine ou un immeuble, même dans un pays étranger, elle invite un prêtre du shintoïsme à venir purifier le lieu où elle fait sa construction. Le rituel de la purification peut aussi être appliqué sur les outils de travail. Même les robots qui travaillent dans une usine peuvent recevoir la purification! Le shintoïsme voit l'esprit dans tous les objets.

Ces spécificités culturelles ont des influences particulières sur la méthode de production chez les Japonais. Elles constituent la base de méthodes qui sont aujourd'hui mondialement connue : 5S, *Kaizen*, *Kanban*, *Just in time*, TPS (*Toyota Production System*), zéro défaut et TQC (Total Quality Control). Nous allons expliquer ci-après quelques-unes de ces méthodes.

Le 5S

Le 5S est une méthode qui reflète le plus la culture japonaise. Le 5S indique cinq mots japonais commençant par S :

- | | |
|--------------------|------------|
| 1) <i>SEIRI</i> | tri |
| 2) <i>SEITON</i> | rangement |
| 3) <i>SEISO</i> | nettoyage |
| 4) <i>SEIKETSU</i> | propreté |
| 5) <i>SHITSUKE</i> | discipline |

Le 5S n'est pas une méthode scientifique, mais une disposition mentale qui est à la base de toutes les méthodes. Il constitue une condition *sine qua non* qui permet à toutes les méthodes de mieux fonctionner. Les Japonais pensent qu'un atelier mal rangé et sale ne peut pas faire de la qualité. L'état de l'atelier traduit aussi l'état de l'esprit des gens qui y travaillent. Ceux qui entretiennent leur atelier propre et bien rangé sont des gens bien disciplinés et sérieux. Les patrons japonais disent qu'ils peuvent deviner en entrant dans le vestibule si l'entreprise qu'ils visitent est capable de travailler avec rigueur et faire de la qualité ou non. Le vestibule peut dégager l'état d'esprit de l'entreprise comme l'ordre, la discipline, la propreté, la rigueur et le sens de l'accueil. Ceci leur permet de savoir déjà s'ils peuvent travailler ou non avec cette entreprise. Le souci de respecter le 5S est omniprésent au Japon.

Les enfants l'apprennent à l'école. Ce sont eux qui rangent et nettoient leur salle de classe à la fin de la journée. Dans l'entreprise aussi, les employés arrivent le matin une demi-heure avant le début du travail pour vider les poubelles et ranger le bureau. Le 5S fait partie des habitudes quotidiennes des Japonais.

Le 5S est aujourd'hui appliqué dans de nombreuses entreprises étrangères avec la méthode *Kaizen* dont nous allons parler maintenant.

Le Kaizen

Le *Kaizen* est un mot japonais qui signifie « amélioration continue ». Ce mot est maintenant mondialement connu et il est au cœur de la méthode de production et d'innovation japonaise. La méthode *Kaizen* est née avec l'esprit de la culture japonaise : l'esprit de groupe. Le *Kaizen* n'est pas seulement une affaire de spécialiste pour améliorer ou innover, mais bien une action collective. La clef de la réussite du *Kaizen* consiste dans la participation de tout le monde, des ouvriers aux cadres. Selon cette méthode, tout le monde est capable de penser et de proposer des idées d'amélioration. Quand on a une idée à proposer, on fait le *teian* (mot japonais qui signifie « proposition d'idée »). Le *Kaizen* va de pair avec le *teian*. Dans l'esprit du *teian*, l'idée d'une seule personne ne donne que peu d'effet sur l'amélioration, mais quand cinq mille ou même cent mille personnes proposent leurs idées, cela aura des effets considérables dans la durée. Une idée peut ne faire gagner qu'un centime, mais cent mille idées peuvent faire gagner mille euros. Toyota reçoit cinq cent mille propositions chaque année. Le *Kaizen* est son arme de combat.

Le TPS (Toyota Production System)

L'idée de base du TPS est d'éliminer totalement les gaspillages dans le système de production de Toyota. L'idée est née dans les années 50 juste après la Seconde Guerre mondiale. Pour faire face aux constructeurs géants étatsuniens, Toyota, qui était encore une petite société, devait arriver à produire une large gamme de véhicules en petite quantité à cause de la petite taille du marché japonais. Toyota a eu l'idée de déterminer les sources de gaspillages et de les éliminer au maximum. Les principales sources de gaspillages sont au nombre de trois : (1) le travail inutile; (2) le travail dur; (3) le travail irrégulier.

Toyota porte particulièrement attention au numéro 1, car le travail inutile peut mettre en danger la société. Par exemple, si la société produit trop de véhicules, elle peut faire faillite à cause d'un stock non vendu. Pour

éliminer ce genre de gaspillage, Toyota a inventé le fameux système de *Kanban* et de *Just in time* (production à flux tendu), c'est-à-dire fabriquer seulement des produits dont on a besoin immédiatement pour ne pas avoir de stock en trop. La société a également éliminé le temps d'attente inutile sur la chaîne de production et a raccourci le temps de changement des outillages. Ainsi, elle a pu arriver à fabriquer une large gamme de véhicules en petite quantité sans augmenter le prix. Les numéros 2 et 3 sont aussi importants. Le travail dur risque de baisser l'efficacité au travail, et le travail irrégulier risque de perturber le rythme de travail. Ce que Toyota cherche, c'est la réalisation d'une bonne fluidité de mouvement des travailleurs et de la production. Pour cela, la société a installé des lampes de signalisation sur la chaîne de production pour que les ouvriers puissent signaler une anomalie dès qu'ils la détectent. Quand une lampe s'allume, la chaîne s'arrête automatiquement pour que la cause du problème puisse être examinée et résolue. L'objectif est d'arriver à éliminer complètement les anomalies et de réaliser une chaîne totalement fluide.

Les barrières culturelles dans l'application de la méthode de production japonaise à l'étranger

Il n'est pas toujours facile d'appliquer la méthode de production japonaise dans les filiales japonaises à l'étranger. La principale raison est que les étrangers, particulièrement les Occidentaux qui sont très individualistes, n'ont pas à l'esprit le désir de l'effort collectif en vue de la réussite. Ils ne sont pas intéressés à faire des propositions d'idées pour les intérêts de l'entreprise et ils ne pensent pas que le *Kaizen* est aussi bénéfique pour eux. Le 5S non plus ne les intéresse pas beaucoup et il leur fait peur à cause de son aspect austère.

Pour arriver à faire appliquer le 5S et le *Kaizen* aux étrangers, il ne faut pas aller trop vite ni exercer des pressions sur eux. Il faut aller progressivement pour qu'eux-mêmes voient l'intérêt de les appliquer et prennent conscience qu'ils améliorent ainsi leurs conditions de travail. Cela prend parfois de trois à six ans pour y arriver, mais une fois qu'ils ont réussi, ils sont contents de les avoir mis en pratique. Ce qui est important, c'est de ne rien leur imposer. Il faut qu'ils découvrent par eux-mêmes l'intérêt de leur application.

CONCLUSION

La culture et la gestion ont un rapport étroit entre eux. La réussite et l'efficacité d'une forme de gestion d'un pays donné peuvent avoir leurs

sources dans la culture nationale. En ce qui concerne le Japon, sa culture a été forgée principalement par le bouddhisme, le confucianisme et le shintoïsme. L'influence de Shosan Suzuki et d'Eiichi Shibusawa a été capitale en ce qui concerne la valeur du travail et l'esprit du capitalisme japonais. La pensée de Shosan Suzuki ressemble à celle du protestantisme. Elle a inculqué une valeur spirituelle et éthique au travail. Quant à Eiichi Shibusawa, sa pensée constitue la base des principes éthiques des entreprises japonaises. Nous constatons encore aujourd'hui que beaucoup d'entreprises japonaises conçoivent leur raison d'être comme une contribution à la société et au bien-être des employés.

L'entreprise japonaise est considérée comme une communauté et elle est gérée à long terme. Elle travaille avec ses partenaires sur la base de la confiance plutôt que sur la base juridique. Elle cherche à établir une prospérité réciproque avec eux. Les entreprises étrangères qui veulent travailler avec une entreprise japonaise doivent tenir compte de ces caractéristiques. D'autre part, les Japonais ont un esprit pragmatique. Ils sont moins forts pour développer une abstraction et pour construire une théorie. Ils travaillent sur une base concrète et pratique. Ce ne sont pas des gens loquaces et ils communiquent beaucoup de façon tacite. Les étrangers ont besoin d'un peu de temps pour s'adapter à ces spécificités. Cependant, malgré un décalage important entre le Japon et les pays étrangers en ce qui concerne leurs cultures et leurs styles de gestion, les entreprises japonaises sont des partenaires fidèles qui s'engagent à long terme et qui n'épargnent pas leurs efforts en vue d'une réussite commune. Il faut un temps d'adaptation et de compréhension, mais après, on peut s'attendre à un travail de qualité de leur part. Le Japon est également un pays très en avance technologiquement et constitue le deuxième marché économique au monde. Il y a donc un intérêt non négligeable pour les entreprises étrangères. En travaillant en accord avec les Japonais, les étrangers pourront aussi assimiler la technique de gestion japonaise, qui est aujourd'hui mondialement connue.

RÉFÉRENCES

- Abegglen, J. C., *Shin Nihon no Keiei (Le nouveau management japonais)*, Tokyo, Nihon Keizai Shinbunsha, 2004.
- Abegglen, J. C., *Kaisha : the Japanese Corporation*, New York, Basic, 1985.
- Bourguignon, A., *Le modèle japonais de gestion*, La Découverte, Paris, 1993.
- Callies, A., *France, Japon : confrontation culturelle dans les entreprises mixtes*, Paris, Librairies des Méridiens, 1986.
- Demussat, O., *Travailler avec les Japonais*, Paris, Éditions d'Organisation, 2006.

- Dore, R., *Stock Market Capitalism : Welfare Capitalism : Japan and Germany Versus the Anglo-Saxons*, Oxford, Oxford University Press, 2000.
- Duval, J.-F., *Heidegger et le Zen*, Saint-Vincent-sur-Jabron, Éditions Présence, Sisteron, France, 1984.
- Ghosn, C. et P. Riès, *Citoyen du monde*, Paris, Éditions Grasset et Fasquelle, 2003.
- Hall, E. T., *Beyond Culture*, New York, Anchor, 1992.
- Kadowaki, J. K., *Le Zen et la Bible*, Paris, Éditions de l'Épi, 1983.
- Kimura, B., *Guzensei no seishinbyori*, Tokyo, Iwanami, 2000.
- Lassalle, H. M., *Méditation zen et prière chrétienne*, Éditions du Cerf, Paris, 1973.
- Magée, D., *Comment Carlos Ghosn a sauvé Nissan*, Paris, Dunod, 2003.
- Nakamura, H., *Kinse Nihon no Hihanteki Seishin (Esprit critique du Japon moderne)*, Collection de Nihon no Shiso III, Tokyo, Shinshusha, 1998.
- Nonaka, I. et H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company*, Oxford, Oxford University Press, 1995.
- Nihon Seisensei Honbu, *Shyaze Shyakun : Corporate Philosophy and Guiding Principles*, Tokyo, Nihon Seisensei Honbu, 1992.
- Seguela, J., « Les Japonais se trahissent par leur pub », *France Japon Éco*, p. 46-51, Tokyo, Chambre de Commerce et d'Industrie Française du Japon, 1994.
- Shibata, M., *Le Kojiki : chronique des choses anciennes*, Paris, Maisonneuve et Larose, 2005.
- Shimizu, K., *Le toyotisme*, Paris, La Découverte, 1999.
- Suzuki, S., *Zen et Samourai*, Paris, Albin Michel, 1994.
- Suzuki, S., *Esprit Zen, esprit neuf*, Seuil, Paris, 1977.
- Weber, M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1964.
- Yoneyama, E., « Bouddhisme Zen et Stress », *MCS (Management et Conjoncture Sociale)*, été 2003, n° 619, p. 76-97.
- Yoneyama, E., « Carlos Ghosn et l'éthique du samourai », *MCS (Management et Conjoncture Sociale)*, été 2002, n° 615, p. 111-114.
- Yoneyama, E., « Management du développement des cadres et des dirigeants au Japon », dans F. Bournois et S. Roussillon (dir.), *Préparer les dirigeants de demain*, Éditions d'Organisation, 1998, p. 287-294.
- Yoneyama, E., « The importance of mutual trust in Japanese business relationships », dans F. Bidault, P.-Y. Gomez et G. Marion (dir.), *Trust : Firm and Society*, Londres, MacMillan Business, 1997, p. 153-161.
- Yoneyama, E., « Japon, une éthique en mutation », dans *L'éthique des affaires et de l'entreprise*, Fred Seidel, Paris, Éditions ESKA, 1995, p. 193-209.

Yoneyama, E., « La relation de confiance dans les affaires au Japon », dans F. Bidault, P.-Y. Gomez et G. Marion, *Confiance, entreprise et société*, Paris, Éditions ESKA, 1995, p. 181-189.

Yoneyama, E., « Japanese subsidiaries : strengths and weaknesses », dans R. Calori et P. De Woot (dir.), *A European Model of Management*, Londres, Prentice Hall, 1994, p. 112-132.