

# « Décider » au Japon et en France

— A propos des difficultés d'ordre culturel  
rencontrées par les entreprises françaises qui travaillent avec le Japon —

Jean-Luc Azra

Dans les témoignages que rapportent la presse, les ouvrages de communication interculturelle, et aussi dans les témoignages que j'ai pu recueillir par ailleurs <sup>[1]</sup>, les chefs d'entreprises et les cadres français font apparaître de nombreux malentendus liés aux différences culturelles et aux divergences profondes sur la façon de gérer une entreprise. Ces divergences sont par exemple apparues de façon cruciale au cours de la période où s'est concrétisé l'accord entre Renault et Nissan. Pendant et après les négociations, les dirigeants japonais et occidentaux ont témoigné de « leurs visions différentes de l'entreprise » et des « difficultés à surmonter pour se comprendre » <sup>[2]</sup>.

Les théories pour expliquer ces difficultés sont diverses, mais en général, les Français attribuent personnellement leurs difficultés à des attitudes japonaises telles que le refus de dire « non » <sup>[2]</sup>, l'inefficacité en réunion <sup>[3]</sup>, ou encore le non respect des spécifications prévues <sup>[4]</sup>. Les Français sont pris dans le paradoxe suivant : à la fois ils reconnaissent qu'en général les entreprises japonaises sont efficaces et performantes, mais en même temps les méthodes de travail des personnes avec lesquelles ils sont personnellement confrontés leur paraissent particulièrement inefficaces et confuses. De

même, les cadres et dirigeants Français sont en général des admirateurs de la culture japonaise, mais ils ne saisissent pas cette culture et attribuent leurs difficultés à des codes d'honneur ou à des motivations japonaises qui n'ont pas grand-chose à voir avec la réalité de la culture d'entreprise japonaise. Les négociations entre entreprises françaises et entreprises japonaises butent souvent sur des différences culturelles.

Dans cet article, je vais développer le point de vue selon lequel la difficulté est en aval des différences de surface que les Français peuvent percevoir. Cette difficulté tient dans la différence entre les processus français et japonais de prise de décision dans l'entreprise. Je vais essayer d'expliquer pourquoi les Français ne perçoivent pas ces différences et pourquoi ils ne peuvent pas modifier leur système de prise de décision en conséquence.

Alors que les décisions à la japonaise tendent à être lentes, concertées, organisées autour de processus progressifs, et répercutées par un processus d'aller-retours entre la hiérarchie et la base, les décisions à la française tendent à être verticales, non concertées, immédiates, et basées sur la responsabilité individuelle.

Le processus français pose des problèmes très clairs d'efficacité : arbitraire de la décision, absence de concertation, ignorance des problèmes spécifiques, réactions de la base (grèves, contestations), refus d'appliquer les décisions (même par certains cadres), etc. Néanmoins le processus français de décision ne peut guère être modifié car il s'inscrit dans un contexte social complexe et dont les origines remontent à plusieurs siècles.

En ce qui concerne les négociations entre entreprises françaises et entreprises japonaises, certaines difficultés pourraient être aplanies du côté japonais par de simples précautions de langage, par une clarification des objectifs des réunions, par l'acceptation du fait que les français ne mélangent pas le temps de travail et le temps de loisir, et peut-être aussi par une

meilleure prise en compte des spécifications prévues dans les processus de fabrication.

Du côté français, le problème concerne surtout une mauvaise compréhension (voire une ignorance) du processus de décision à la japonaise. Il s'agit donc dans un premier temps de former les cadres et les négociateurs, en les amenant à une meilleure connaissance de ce processus de décision et de la culture d'entreprise japonaise, en général. Par ailleurs, il s'agirait d'accepter, au moins dans le travail en contact direct avec des négociateurs, des acheteurs ou des fournisseurs japonais, d'avoir des limites plus floues entre le temps de travail et le temps de loisir, de prendre en compte le fait que les réunions peuvent se prolonger, et d'accepter des temps de négociation très longs portant sur tous les détails des opérations à venir.

### **1. Les Français et le « mystère japonais ».**

Pour expliquer leurs difficultés, les Français évoquent souvent des explications d'ordre culturel. Chacun propose sa propre version des particularités psychologiques, sémantiques, religieuses ou historiques des Japonais.

Ainsi, un cadre propose sa propre analyse du fait que les japonais ne « disent pas non » : il s'agirait de ne pas « perdre la face » ni de risquer de « faire perdre la face »<sup>[2]</sup>. Dans le même article du *Monde*, le journaliste rapporte une explication psycho-culturelle : la culture japonaise serait « pulsionnelle », ce qui justifierait des « codes de maîtrise de soi ». On peut donc supposer que par contraste, la culture française serait naturellement sans pulsions, et que donc la maîtrise de soi serait inutile. Nous savons que ce n'est évidemment pas le cas.

Un autre cadre français propose une explication linguistique : « L'étude sémantique de la langue japonaise permet de comprendre ces nombreuses

différences. Chaque idéogramme a un sens propre avant même de former une phrase. Il n'y a pas de détail pour un Japonais. Toute information constitue la pièce d'un puzzle, aussi nécessaire qu'une autre pour reconstituer un tout. Les idéogrammes entraînent chez les Japonais une pensée concrète et visuelle ».

Un autre propose une explication religieuse : « J'ai devant moi deux "statuts de la connaissance", dont la connotation religieuse paraît évidente. En France, un modèle prophétique, où le Verbe, d'inspiration transcendante, descend en cascade et définit la forme des productions humaines. Au Japon, un modèle de méditation silencieuse, consistant à s'imprégner de la réalité pour atteindre l'Illumination »<sup>[5]</sup>.

De telles explications reprennent certaines idées avancées dans les ouvrages de vulgarisation interculturelles (par exemple <sup>[6]</sup>), dans la presse ou dans les émissions de télévision. Elle considèrent toujours le Japon comme une entité particulière qui, à cause de ses particularités internes, crée des effets inconnus ailleurs. On peut noter qu'elles rejoignent certains stéréotypes sur le Japon que Jean-Paul Honoré a caractérisé à propos de la presse française<sup>[7]</sup> : un Japon *énergique et performant* parce que *violent*, qui sait conserver sa tradition mais qui reste *féodal*, et dont la loyauté touche à *l'aliénation* (« perdre la face », culture « pulsionnelle », « codes de maîtrise de soi »). De même, comme le montre encore Honoré, la culture japonaise est vue comme spirituelle et esthétique, mais en même temps ésotérique, mystérieuse, profondément étrangère (« méditation », « illumination », « pas de détail pour un Japonais »).

Il n'est sans doute pas nécessaire de rappeler ici que le cadre japonais n'est ni un samouraï ni un bonze. On peut raisonnablement supposer qu'il est animé comme le cadre français d'un même désir de gagner sa vie et de réussir dans son entreprise. Les difficultés rencontrées sont donc sans doute plus à chercher dans la *rencontre* de deux modes de pensée

différents en matière de travail et de d'efficacité. Ce n'est qu'ensuite qu'on pourra revenir sur des explications structurelles ou historiques qui expliquent comment ces modes de pensée se sont mis en place et se maintiennent.

## **2. Difficultés que rapportent les Français qui travaillent avec des entreprises japonaises**

Dans cette partie, je vais faire une liste de ces difficultés telles que les expriment les Français. Attention : ces points de vue ne reflètent pas mon opinion personnelle, et je ne veux pas prétendre ici qu'ils sont justifiés. Simplement, il me paraît important de dresser cette liste si l'on veut comprendre pourquoi les Français et les Japonais ont parfois du mal à s'entendre aux cours des négociations et dans le travail.

***Difficulté 1 : selon certains cadres français, « les Japonais n'emploient pas les mots dans leurs sens le plus immédiat : par exemple, "oui" peut vouloir dire "non" ».***

La presse française fait écho de « problèmes sémantiques » entre Français et Japonais. Pour *Le Monde*, « le cartésianisme français se heurte à la subtile ambiguïté de la sémantique japonaise »<sup>[2]</sup>. Autrement dit, en français, l'emploi des mots serait « cartésien », c'est à dire logique et clair, alors qu'en japonais, il serait obscur.

Un exemple qui apparaît dans la plupart des témoignages est celui du "non". « Pour ne pas me faire perdre la face, il m'est arrivé qu'un partenaire me réponde oui alors que je sentais que ce serait clairement non, raconte la Française Noëlle Asano, directrice générale de Yves-Saint-Laurent à Tokyo. Pour comprendre, je me fie plus aux signes qu'aux mots ».

Voici un autre témoignage relevé dans le même article : « "Dire non est une déclaration de guerre", analyse Serge Airaudi, spécialiste du Japon,

qui prépare les équipes de Carlos Ghosn avant leur départ. “Dans une culture pulsionnelle où les rapports de forces sont omniprésents, des codes de maîtrise de soi ont été instaurés. Ne pas dire non en est un” »<sup>[2]</sup>.

On trouve le même avertissement dans une plaquette d’information en français de la société Konica, qui présente aux Français, sous le titre “*Typiquement japonais*”, quelques éléments de la société japonaise : « La plupart du temps, les Japonais répondent à vos questions par “oui”, ce qui en fait ne veut rien dire d’autre que “je comprends”. Le jeu consiste à découvrir quand cela veut dire “non” » <sup>(8)</sup>, p. 7). Pour le français, découvrir le sens caché sous les mots doit devenir une sorte de « jeu »... sous peine sans doute de perdre son sang-froid.

Les cadres français que j’ai rencontré au cours d’un séminaire sur la société japonaise<sup>[4]</sup> ont souvent soulevé cette question du “non”. Ils ont également évoqué leur trouble et leur malaise face au fait que, selon eux, certains contacts ne sont pas suivis : par exemple, certains de leurs interlocuteurs promettent de “réfléchir”, puis ne les recontactent plus. Ceci tient au fait que “nous allons réfléchir” pour un Japonais signifie “nous ne sommes pas intéressés”, alors que traduite en français ou en anglais, cette expression signifie pour un Français : “nous vous donnerons une réponse plus tard” (cette réponse pouvant être positive ou négative).

***Difficulté 2 : selon certains cadres français, « le travail quotidien est complètement inefficace. De plus, impossible d’avoir des réunions conclusives ».***

La question des réunions est continuellement évoquée par les Occidentaux qui travaillent au Japon.

Voici par exemple un témoignage : « Les réunions sont interminables. Ils nous est arrivé d’avoir vingt points à traiter à *l’ordre du jour*, et de passer tout le temps imparti à la réunion sur le premier point. Quand les

Japonais dirigent la réunion, celle-ci se prolonge. Nous sommes obligés de dire que nous avons d'autres engagements pour quitter le lieu de réunion, et dans ce cas nous sentons bien que les Japonais sont choqués. Mais nous avons d'autres obligations »<sup>[4]</sup>.

Il se trouve que les réunions à la française ont une heure de commencement et une heure de fin. Elles durent en général entre une et deux heures. Si l'heure de commencement est souvent mal respectée (on tolère dix à vingt minutes de retard et de discussions informelles sur le seuil de la salle de réunion), l'heure de fin, elle, est respectée à la minute près. Si la réunion est prévue jusqu'à 15h30, à 15h29 beaucoup de participants ont rangé leurs affaires et sont prêts à s'en aller. Et, de fait, beaucoup d'entre eux ont prévus d'autres engagements juste après.

Un autre témoignage traite du contenu de ces réunions : « Impossible d'avoir des réunions conclusives. Les Japonais semblent revenir continuellement sur les mêmes points. Rien n'avance d'un pouce. A la fin, aucune décision n'a pu être prise ». Ce problème ne concerne pas seulement les réunions, mais aussi les voyages d'affaire : « De nombreuses délégations japonaises viennent nous voir et repartent au bout de plusieurs jours sans nous donner aucun élément conclusif. De même, quand nous allons au Japon, impossible d'arriver à des conclusions ». On voit ici de façon cruciale que ce qui achoppe tient au fait que les Français veulent que soient prises des *décisions*, et que les Japonais semblent ne pas répondre à cette attente.

De façon générale, les Français et les autres Occidentaux évoquent beaucoup la question de l'efficacité <sup>(3)</sup>, pp. 56 à 58). Ils pensent que la manière de travailler des Japonais n'est pas efficace parce qu'elle ne pas permet d'aboutir à des accords ou à des projets dans un temps qu'ils jugent raisonnable, et surtout dans le cadre des heures qu'ils considèrent comme les heures normales de travail. De nombreux témoignages évoquent les

sorties « en dehors des heures de travail » : « Pendant la journée, le travail se fait très mollement. Il arrive même que certains des délégués que nous recevons rentrent à leur hôtel pour faire la sieste. En revanche, ils travaillent tard, et en plus, ils veulent que nous sortions avec eux le soir pour boire et s’amuser ».

Enfin, les Français ne comprennent pas quel peut être la raison de la longueur des discussions que les Japonais mènent entre eux pendant les réunions et entre les réunions : « Les discussions durent longtemps, très longtemps, et le Français devient soupçonneux : est-ce qu’on le mène en bateau ? Est-ce qu’on essaie de lui soutirer des informations sans intention de donner suite ? »<sup>[5]</sup>. Au cours de notre séminaire de formation, la même réflexion est apparue : « Les Japonais s’interrompent et s’isolent pour discuter ensemble ». Pour les Français, cette attitude est suspecte : si tout ne peut pas être dit de façon ouverte au cours des réunions, c’est qu’il y a quelque chose à cacher.

***Difficulté 3 : « Les Japonais s’attachent aux détails plutôt qu’à l’ensemble. Ils posent des tas de questions sur des choses sans importance et ne s’intéressent pas aux idées fondamentales d’un projet ou d’une technique qu’on leur propose ».***

Cet aspect des choses se retrouve dans de nombreux témoignages.

« Nous devons faire beaucoup plus de réunions qui décortiquent concrètement et pratiquement un problème », confirme Philippe Guelton, directeur général de Hachette-Filipacchi Japon<sup>[2]</sup>.

Un chercheur qui accompagne des industriels français au Japon écrit : « Un représentant d’une entreprise française qui négocie avec un partenaire japonais se trouve en face d’une quantité de personnes aux spécialités différentes, qui posent plusieurs fois la même question pour vérifier qu’elles se sont bien imprégnées des données du problème »<sup>[5]</sup>.

La directrice générale de Yves-Saint-Laurent à Tokyo dit : « J'ai souvent l'impression que les Japonais s'attachent aux détails avant de considérer globalement un projet. Nous avons organisé, récemment, une vente au personnel de produits de notre entreprise et avons dû passer vingt minutes à parler de la position de l'adhésif sur les sacs »<sup>[2]</sup>.

Nous avons trouvé ce point, sous forme de reproche, dans nos séminaires de formation. En général, les Français ne comprennent pas que les Japonais insistent sur ce qui leur semble des points sans importance. Ils se sentent souvent offensés, car ils prennent cette insistance comme des critiques, comme la marque de ce qu'on ne s'intéresse pas au projet dans son ensemble, ou encore comme la marque d'un manque de confiance qui s'étend aux moindres détails.

#### ***Difficulté 4 : « Les Japonais ne font pas ce qu'on leur demande ».***

Les Français peuvent aussi être déroutés par ce qui leur semble un manque de respect de la hiérarchie. Ceci les surprend d'autant plus qu'ils se disent que la société japonaise est une société très hiérarchisée et en principe très disciplinée.

Un cadre qui a passé sept ans aux Etats-Unis avant d'arriver à Tokyo explique : « Un ordre venant d'en haut ne suffit pas, contrairement à lorsqu'on travaille avec les Américains. On doit expliquer la décision, le pour et le contre, et défendre son point de vue ». Ceci étonne les Français car, comme nous allons le voir, les décisions françaises sont souvent imposées par les dirigeants de l'entreprise sans être discutées. Au Japon, cette imposition de la décision n'est pas possible. « Il faut faire du marketing interne, c'est-à-dire vendre son idée ». La dirigeante d'Yves Saint-Laurent dit aussi : « Le consensus est nécessaire sous peine d'avoir en face de soi des collaborateurs qui acquiescent, puis ne font rien car ils n'ont pas compris ou ne sont pas d'accord »<sup>[2]</sup>.

Les cadres Français que j'ai personnellement rencontrés ne semblent pas même avoir compris que le consensus entre toutes les personnes impliquées était une condition nécessaire à l'application de la décision. Ils notent simplement que les Japonais, souvent, « acquiescent », « disent “oui” », mais finalement n'appliquent pas les décisions qui semblent avoir été prises d'un commun accord entre tous (c'est-à-dire, pour les Français, entre tous les cadres présents à la dernière réunion).

Par ailleurs, ils se plaignent de ce que « les entreprises japonaises respectent rarement les spécifications convenues au départ » : très souvent, les accords conclus pendant une réunion sont remis en cause à la réunion suivante. Cette situation leur paraît inacceptable.

Pire encore, les produits commandés arrivent parfois avec des écarts notables de matériaux, de performance ou de prix par rapport à ce qui avait été convenu au départ.

Les cadres français que nous avons rencontrés étaient tellement déroutés par ces problèmes qu'ils ont demandé que notre séminaire<sup>[4]</sup> intègre une simulation de négociation sur ces questions. C'est au cours de cette simulation que nous avons pu comprendre que le sens d'une "réunion", et les accords, conclusions ou décisions qui en sortent, n'ont pas du tout le même sens pour les Français et pour les Japonais.

Dans le même ordre d'idée, les Français se plaignent de ce que « les contrats sont tellement vagues qu'ils ne signifient rien » et que « de toute façon ils ne sont pas respectés ». En effet, les documents contractuels japonais tendent, par comparaison avec leurs équivalents français, à ne décrire que les grands traits d'un accord ou d'une opération. Ils comportent souvent des clauses offrant la possibilité de remettre en cause certains points du contrat.

**Difficulté 5 : « Les choses mettent des mois à avancer, et puis d'un**

***seul coup les Japonais voudraient que le travail soit fait en cinq minutes ».***

Parfois, les Français ont la bonne surprise de voir une négociation qu'ils pensaient perdue se muer tout d'un coup en accord. Un consultant français rapporte l'histoire suivante : « On voulait vendre un contrat de conseil à une entreprise japonaise, mais les Japonais nous disaient toujours : "N'oubliez pas de passer nous voir quand vous venez au Japon !" On était dans le flou. Un jour, lors d'un de nos passages, je téléphone à tout hasard et on me demande de venir le lendemain. Je pensais qu'il ne s'agissait que d'une invitation de pure forme qui se conclurait par le même "Repassez nous voir". Mais ce jour là, surprise, on se retrouve devant une équipe au complet : tout le staff opérationnel. La réunion dure 5 heures sans pause ! On était absolument pas prêt pour une telle réunion ni pour un tel feu de questions. Eux, de leur côté, avaient un dossier complet sur tous leurs produits, toutes leurs activités, et tout ce qu'ils voulaient faire. On en est ressorti sans accord, sans cahier des charges, sans échéances. Et pourtant, à peine rentré en France, après une semaine d'échanges de fax, le contrat était conclu »<sup>[9]</sup>.

Le plus souvent, les cadres français sont déroutés par ce brusque changement de rythme : « L'exécution japonaise tombe comme un coup de sabre, alors que, coté français, les exécutants, plusieurs mois après, se demandent encore de quoi il s'agit... »<sup>[5]</sup>. Ils ne sont pas préparés à prendre en charge des opérations qui, pour eux, n'en étaient encore qu'au niveau du concept.

***Difficulté 6 : « Impossible de négocier directement avec les personnes en charge en France. Celles-ci ne semblent être que la façade de responsables qui eux, se trouvent à Tokyo ».***

C'est une plaisanterie bien connue dans les milieux internationaux que

les expatriés japonais ne peuvent prendre aucune initiative s'ils n'ont pas reçu un fax de la maison-mère.

Mais, même s'il est bien connu, cet état de fait déroute complètement les cadres et les dirigeants français. Ceux-ci ne comprennent pas que les représentants qu'on leur envoie aient aussi peu de pouvoir individuel de décision. Ils interprètent cette absence de pouvoir comme une absence d'importance qu'on leur accorde : en effet, dans l'entreprise française, les personnes qui n'ont pas de pouvoir de décision sont les personnes les moins importantes. Celles-ci ne sont donc pas envoyées en délégation ou en poste à l'étranger, *à moins que les négociations concernées ne soient pas considérées comme importantes du tout.*

### **3. Hypothèse : ces difficultés sont dues à des différences majeures dans les processus de prise de décision.**

Noriko Awazu, responsable de l'Eurasian Institute-groupe (qui forme pour l'École des Hautes Études Commerciales les expatriés français en partance pour l'Asie) explique : « Ces réactions d'incompréhension sont légitimes, car au Japon, le processus de prise de décision est différent »<sup>[2]</sup>. En effet, ce point me paraît à la fois nécessaire et suffisant pour expliquer toutes les difficultés rencontrées.

#### **3. 1. La question du « compromis »**

Notons d'abord que les Français s'étonnent, parfois même s'indignent, du processus de *nemawashi*. Il consiste à faire circuler l'information sur une décision à prendre, de façon à rallier un accord général avant que le problème ne soit soumis officiellement à la décision collective. Ce processus est abondamment décrit dans la littérature interculturelle (par exemple <sup>[10]</sup>, pp. 111 à 159). Fondamental dans la prise de décision à la japonaise, il n'exi-

ste pas du tout en France. Ainsi, il est présenté par les médias comme une particularité exotique. *Le Monde* écrit : « Le cadre dirigeant qui veut résoudre un problème ne convoque pas une grande réunion. Il en parle de façon informelle, dans le couloir ou devant la machine à café à une personne qui va, elle-même, en parler à une autre, et ainsi de suite. Ce processus de concertation collective a même un nom : le *nemawashi* »<sup>[2]</sup>. De même, la plaquette de présentation de Konica explique : « *Nemawashi* : Au sens propre, cela signifie “creuser autour de la racine”. C’est une manière de prendre les décisions : consultations et réunions officieuses débouchent sur un consensus »<sup>[8]</sup>.

De même, quand on parle de la prise de décision dans l’entreprise japonaise, on insiste sur cette idée de *consensus* : « Les techniques de gestion inventées par les Japonais (le “ringi”, les cercles de qualité, etc.) mettent l’accent sur la bonne remontée des informations, génératrice de consensus »<sup>[5]</sup>. Mais pourquoi les français sont-ils étonnés de ce que la décision se prenne dans le consensus, et parfois même indignés des procédés employés, tels que le *nemawashi* ?

Pour une chose, parce que le consensus est associé dans l’esprit des Français à l’idée de *compromis* : or, “compromettre”, c’est à dire accepter de remettre en cause ses idées personnelles, n’est traditionnellement pas bien considéré dans la société française. Le mot *compromis* est d’ailleurs fort proche du mot *compromission*, qui contient des nuances de renoncement, de défaite ou de lâcheté. Remettre en cause ses idées personnelles, c’est accepter de mettre en cause sa compétence individuelle. Compromettre est quasiment une dévalorisation de soi-même. Dans un tel cadre, le *nemawashi* ou quelque chose qui y ressemblerait dans le contexte français serait considéré comme une tentative d’influence individuelle destinée à forcer une personne à changer d’avis, par des moyens rhétoriques ou par d’autres moyens de pression.

De plus, il faut aussi considérer que les notions de *honno* et de *tatemae* sont également inexistantes dans la société française. On peut les définir, grossièrement, comme la capacité dont dispose l'individu, dans la société japonaise, d'endosser l'interprétation des choses que préconise le groupe dont il fait partie, l'entreprise en particulier, et de la distinguer de son opinion personnelle. Cette interprétation convenue constitue le *tatemae*, autrement dit la *façade*, alors que son opinion personnelle constitue le *honno*, autrement dit le *sentiment propre*. Il s'agit là encore d'un point que la littérature interculturelle aime à rappeler comme une caractéristique du business à la japonaise<sup>(11)</sup>, pp. 44, 45, 92). Selon le psychiatre Takéo Doï, la dichotomie *honno/tatemae* constitue même une des caractéristiques essentielles de la société japonaise dans son ensemble<sup>(12)</sup>, pp. 35 à 47). En ce qui concerne l'entreprise, on peut dire que les employés japonais endossent leur rôle en son sein comme on endosse un uniforme, un badge ou un costume. De la même façon qu'ils peuvent passer la veste du restaurant où ils travaillent, ou encore de la même façon qu'ils peuvent répéter au mot près les phrases de bienvenue ou les formules de politesse que l'entreprise a choisit de servir au client, ils peuvent endosser une partie des *vues* de l'entreprise quand ils travaillent en son sein. À l'intérieur même de l'entreprise, une version officielle des faits et des motivations de l'entreprise a souvent cours, et elle constitue le *tatemae* de cette entreprise.

Par contraste, en France, il est considéré comme légitime et honnête de donner son opinion personnelle en toutes circonstances et de conserver ses vues personnelles. Ainsi, il est très difficile de faire endosser aux employés un uniforme qu'ils n'aiment pas, il est presque impossible de leur faire user de phrases stéréotypées, et il est encore impossible de leur demander de conserver leurs vues personnelles par devers eux pour véhiculer les vues de l'entreprise (en tout cas, pas en deçà du niveau des cadres supérieurs). Au sein de l'entreprise elle-même, les employés con-

sidèrent en général comme normal, et même positif, d'aller à l'encontre des vues officielles et de mettre à jour toutes sortes de problèmes. Ainsi, la salle de réunion est le lieu privilégié pour exprimer les opinions personnelles, même si celles-ci vont à l'encontre de celles des autres. Ceci ne pose pas de problème car, comme on va le voir, les décisions sont prises à la majorité et non pas à l'unanimité. Dans ce cadre donc, modifier son opinion de façon privée ou semi-privée, via le *nemawashi*, serait considéré dans le contexte français comme une forme de lâcheté.

### **3. 2. La question de la prise de décision concertée ou autoritaire**

Comment les français, puisqu'ils ne pratiquent pas le *nemawashi* ni le consensus, parviennent-ils à prendre des décisions ? D'abord parce que la France est un système de décision « pyramidal »<sup>(13)</sup>, p. 21). Alors que les décisions à la japonaise tendent à être concertées, les décisions à la française tendent à être verticales (du haut vers le bas) et autoritaires. Ce sont les “chefs” qui décident, et on les appelle d'ailleurs les “décideurs” (de même, en anglais, le mot “executive” signifie bien : “celui qui a le pouvoir d'exécuter ou de faire exécuter”, c'est à dire de “décider”).

Comme le constate Thierry Gaudin : « dans les réunions de travail, en France, plus quelqu'un est gradé, plus il parle ; au Japon, plus il est gradé, plus il écoute »<sup>[5]</sup>. Serge Airaudi, qui instruit les équipes de Carlos Ghosn, précise cette différence : Au Japon, « contrairement à l'Occident, ce n'est pas la prise de décision qui apporte un pouvoir dans l'entreprise. Le dirigeant japonais ne prend pas de décisions opérationnelles. Un dirigeant occidental, au contraire, pour asseoir son autorité, décidera de choses très concrètes pour des échelons beaucoup plus bas de la hiérarchie »<sup>[2]</sup>. « Pour les Français, la Parole descend du sommet vers la base pour structurer l'action. Pour les Japonais, au contraire, l'information remonte pour construire une conscience collective »<sup>[5]</sup>.

Ceci permet aussi d'expliquer pourquoi les dirigeants français ont parfois l'impression que « les Japonais ne font pas ce qu'on leur demande » : « les cadres intermédiaires japonais ne comprennent pas les ordres donnés par des dirigeants occidentaux. Ils trouvent ces ordres déplacés, car ils estiment que ces décisions leur appartiennent »<sup>[2]</sup>.

### **3. 3. L'élitisme à la française et sa conception de la compétence**

Dans les grandes entreprises françaises, les cadres dirigeants sont souvent issus d'un groupe d'élite composé par les anciens élèves des dites « grandes écoles ». Ceux-ci sont souvent « parachutés » dans des postes à responsabilités où on attend d'eux qu'ils assoient leur autorité<sup>(14)</sup>, p. 39). Ils ont souvent une idée d'eux-mêmes qui fait qu'ils ne ressentent pas le besoin de rassembler l'information avant de prendre une décision : « Par leur formation, les personnes qui disposent de l'autorité privilégient le raisonnement et sa logique abstraite sur l'information et ce qu'elle peut enseigner sur le plan pratique. On décide en comptant sur ses qualités et sur le brio de sa capacité d'abstraction »<sup>(13)</sup>, p. 91).

Un élève de l'Ecole Polytechnique, la plus importante de ces « grandes écoles », raconte à propos de son séjour au Japon que la logique de recherche japonaise, qui consiste étudier le matériel à disposition avant de chercher à énoncer des lois scientifiques, est « totalement en contradiction avec tout ce qu'il a pu apprendre », et constitue un « véritable choc culturel ». En effet, il a appris à *énoncer d'abord des lois scientifiques, puis* à chercher les matériaux qui les confirment<sup>[15]</sup>.

Ainsi « les dirigeants français ont un étrange penchant à déverser sur leurs subordonnés quantité d'instructions ou de conseils dont ils auraient très bien pu se passer »<sup>[5]</sup>, ce qui explique, là encore, qu'il pensent que les cadres japonais auxquels ils s'adressent ne « font pas ce qu'ils leurs demandent » : ceux-ci ne considèrent pas ces conseils comme des directives

mais comme des remarques souvent inutiles et parfois même en contradiction avec les données dont ils disposent.

Traditionnellement, les Français ne recherchent pas l'information, ils la supposent connue, ou inutile car la compétence individuelle permet de s'en passer. Par ailleurs, l'information, si elle est cruciale, n'a pas à être partagée par tous : « Un cénacle de dirigeants décide de façon souveraine de l'accessibilité de l'information »<sup>(13)</sup>, p. 155). Les entreprises françaises ont tendance à « éviter la diffusion du message » qui permet la prise de décision<sup>(13)</sup>, p. 153). Pourquoi ? Parce que l'information permet justement de prendre les décisions, et que cette capacité à prendre les décisions est synonyme de pouvoir.

Cette rétention de l'information n'est d'ailleurs pas la spécificité des seuls niveaux supérieurs de la hiérarchie. Elle se retrouve à tous les niveaux de l'entreprise<sup>(14)</sup>, p. 21 à 23). Chacun a des responsabilités et des « devoirs » dus à son « état », c'est à dire dus à sa place dans la hiérarchie. Chacun prend des décisions personnelles au niveau qui lui incombe. Il les impose sans discussion à tous ceux qui se trouvent en dessous, et n'a pas à en rendre compte à ceux qui se trouvent au-dessus. Ainsi, il est très difficile aux dirigeants et aux décideurs de niveau élevé de collecter des informations concrètes sur ce qui se passe dans leurs ateliers et dans leurs usines<sup>(14)</sup>, p. 48).

### **3. 4. La question de la séparation entre temps de travail et temps privé**

Une des autres raisons pour lesquelles le *nemawashi* peut difficilement s'appliquer en France est qu'il brouille la distinction entre temps de travail et temps privé. En effet, le *nemawashi* prend traditionnellement place dans des moments qui sont considérés en France comme relevant du temps privé : qu'il s'agisse de la pause de quelques minutes devant la ma-

chine à café ou, *a fortiori*, des heures de repas passés en dehors du travail. Les repas d'affaire existent bien, mais ils sont le fait de commerciaux spécialisés et de discussions très précises destinées à obtenir un accord rapide sur un point qui peut être décidé directement par les personnes impliquées. De façon générale, les Français ne sortent pas avec leurs collègues ou avec leurs clients.

Dans une série d'études menées avec différents collègues sur le sommeil des Français, j'ai montré que de façon générale, les Français tendent à séparer nettement temps de travail et temps privé<sup>[3][16][17]</sup>. Le temps nocturne, le temps de sommeil, le temps familial, les repas et les temps de pause font partie de la sphère du temps privé. Le temps privé (et en particulier le temps familial et le temps de sommeil) relève de la gestion individuelle et doit être défendu. S'il arrive de temps en temps aux cadres français de travailler tard pour boucler un projet, ils ne considèrent pas cela comme normal et ne veulent en aucun cas en faire une habitude. Quelqu'un que ses obligations professionnelles obligerait régulièrement à rentrer tard chez lui, à sacrifier ses week-ends, ou à dormir moins de sept heures par nuit serait considéré comme quelqu'un qui a une mauvaise gestion de sa vie. Ceci explique aussi pourquoi les cadres français sont surpris, ou choqués, du fait que les cadres japonais travaillent tard, et surtout, « veulent sortir le soir pour boire et s'amuser ». Les cadres français ne peuvent considérer cela comme une part habituelle du travail.

Parallèlement, cela explique aussi que les cadres japonais en contact avec les Français soient déroutés dans leurs processus habituels de décision : ils ne peuvent recourir ni au *nemawashi*, ni aux soirées alcoolisées pour communiquer ou obtenir des informations délicates.

### **3. 5. *slow-slow, fast-fast***

Les décisions à la japonaise tendent à être répercutées par un proces-

sus d'aller-retours entre la hiérarchie et la base, avec des procédures destinées à s'assurer que tout le monde est consulté et surtout que tout le monde est d'accord : "ringi", réunions successives, décisions à l'unanimité, *nemawashi* pour aplanir les différents. Pour ces raisons les décisions à la japonaise tendent à être lentes.

En revanche, les décisions à la française tendent à être basées sur la responsabilité individuelle : chacun a une responsabilité à son niveau de travail et prend des décisions sans en référer ni au dessus, ni au dessous. L'idée de mettre tout le monde d'accord n'est même pas imaginable. Les décisions, si elles résultent d'une consultation, sont prises à la majorité.

Tous ces faits expliquent que les réunions françaises puissent être menées dans des intervalles de temps très brefs. D'abord, les réunions n'impliquent pas l'ensemble des personnes impliquées mais seulement les décideurs à un niveau donné de la hiérarchie : elles comportent rarement plus d'une douzaine de personnes. De plus, lorsqu'une réunion de deux heures comporte dix points à l'ordre du jour, on divise simplement le temps imparti et on accorde une dizaine de minutes à chaque point. Chacun présente son point de vue en un rapide tour de table, sans se soucier d'être en accord ou en désaccord avec les autres. Puis on procède au vote et on passe au point suivant de l'ordre du jour.

Par ailleurs, la capacité de prendre des décisions rapides est valorisée. Pour le groupe pharmaceutique Aventis-France un bon manager « valorise la rapidité dans la prise de décision et l'action »<sup>[18]</sup>. Ce n'est pas seulement parce qu'une décision rapide permet de devancer la concurrence, mais aussi parce qu'elle permet précisément de faire des journées de travail courtes et de ménager le temps personnel. On peut même dire que les employés français, dans leur ensemble, considèrent qu'une personne qui gère correctement son temps personnel sera plus efficace, et ainsi sera plus profitable à l'entreprise.

Ainsi les décisions à la française tendent à être rapides, immédiates.

En revanche, une fois la décision prise, les Japonais peuvent rapidement évoluer vers la conclusion d'un travail. La même personne qui, dans les témoignages de la première partie, pense que les Japonais « s'attachent aux détails » reconnaît aussi que « tout doit être prévu à l'avance, mais ensuite, l'opération se déroule parfaitement »<sup>[2]</sup>. Ceci contraste avec le fait que les Français tendent à voir leur travail ralenti par les imprévus, les erreurs initiales de jugement, les mouvements de contestation provoqués par ceux qui n'ont pas été consultés ou par ceux qui se sont trouvés minoritaires. On se réfère à ces deux types de processus par *slow, slow ; fast, fast* (pour la prise de décision à la japonaise), *fast, fast ; slow, slow*, (pour la prise de décision à l'occidentale) (<sup>[10]</sup>, p. 81 et suiv.).

### **3. 6. Deux conceptions différentes du rôle de l'individu**

Nous avons vu que les Français ne répugnent pas à être en désaccord avec les autres, bien au contraire. « Avoir seul une idée originale est, pour un Japonais, une source de profond malaise. Il se sent en dissonance avec son environnement. Il s'éloigne du consensus et se perçoit en insécurité. A l'inverse, un Français jubile d'avoir raison tout seul. Il se sent visité par la lumière de l'Esprit »<sup>[5]</sup>.

Ceci a pour conséquence que les idées originales sont valorisées, mais que le travail effectif, le travail que tout le monde peut faire, est plutôt mal considéré. « Les Français s'excitent sur les nouveautés, mais s'ennuient dès qu'il faut s'organiser pour produire en série »<sup>[5]</sup>.

Ceci explique aussi que les Français aiment prendre des décisions et négocier des accords sur des projets abstraits, qui tournent autour d'idées « intéressantes » plutôt que sur des détails concrets. Dans leurs contacts avec les Japonais, « les projets conceptuels, qu'affectionnent les Français, ne sont pas facilement acceptés »<sup>[2]</sup>.

### **3. 7. Limites de « l'efficacité » à la française**

Ces conceptions de l'individu et de son rapport à la prise de décision ont des avantages, mais elles ont aussi de graves limites.

Tomoko Mukoyama, responsable japonaise du marketing pour le français Lancôme à Tokyo, remarque : « dans une réunion avec des Français, tout le monde parle en même temps. Les gens continuent à parler sans écouter les autres, puis ils passent à un autre sujet, sans savoir si une solution a été trouvée »<sup>[2]</sup>.

Le processus français pose des problèmes très clairs d'efficacité : « La décision est rapide, mais elle est au bout du compte aléatoire parce que mal informée. Elle est donc régulièrement remise en cause. On pourrait presque dire que la décision est, dans ce modèle, idéologique »<sup>(13)</sup>, p. 91). Allain-Dupré et Duhart montrent comment l'absence de diffusion de l'information et la centralisation du processus de décision a coûté à de nombreuses entreprises françaises leur place sur la scène internationale<sup>(13)</sup>, p. 92 à 125).

Par ailleurs, on peut dire que la tendance française à la contestation, l'absence de répugnance pour le désaccord (et même sa valorisation) tendent à rendre toutes les concertations impossibles. Entre 1990 et 1994, pour 1 000 salariés de l'industrie et des services, la France a perdu en grèves 30 000 jours de travail, contre 3000 au Japon pour la même période. En 1997, environ 2 100 000 journées individuelles de travail ont été perdues dans la fonction publique !<sup>(19)</sup>

### **3. 8. Une culture de l'écrit**

Notons enfin qu'afin de pallier aux difficultés ci-dessus, les Français tendent à se protéger des manquements à venir par une culture du *contrat* écrit, ponctuel, et à court terme (moins marquée qu'aux Etats-Unis, mais quand même présente). En revanche, la négociation à la Japonaise est basée sur la constitution d'une *allégeance*, c'est à dire d'un engagement

mutuel à long terme qui ne passe pas par l'écrit. Ceci explique que les Français soient mal à l'aise face à des contrats vagues. Ils considèrent qu'une fois les décisions prises, celles-ci doivent être scellées par l'écrit afin d'éviter les contestations ultérieures. En revanche, les Japonais considèrent souvent, dans leurs négociations avec les Français, que les décisions ont été mal prises, qu'un consensus suffisant n'a pas été atteint, et que les spécifications retenues sont incomplètes ou provisoires. Ils ne se sentent pas engagés par les décisions prises en réunions, décisions qu'ils ne peuvent, dans leur système de pensée, considérer comme définitives.

#### **4. Le processus de prise de décision à la française peut-il être changé ?**

Les spécialistes français de la décision le reconnaissent : « il n'est plus possible aujourd'hui de maintenir une structuration informationnelle pyramidale de nos sociétés. Le temps où un cénacle de dirigeants décidait de façon souveraine de l'accessibilité de l'information est aujourd'hui révolu »<sup>(13)</sup>, p. 155). Néanmoins, cette structure ne peut guère être modifiée car elle s'inscrit dans un contexte social complexe et ancien.

##### **4. 1. Une société de classes et d'élite**

A l'origine, on trouve en France une structure sociale tripartite qui remonte à la structure des sociétés indo-européennes, donc à plus de trois mille ans<sup>(20)</sup>. Celle-ci se manifeste avant la Révolution par la tripartition Noblesse – Clergé – Tiers-État. La société est pyramidale et stratifiée, avec un pouvoir réparti entre trois groupes représentant respectivement de l'ordre de 1 pour cent, de l'ordre de 10 pour cent et de l'ordre de 90 pour cent de la population. Ces groupes se subdivisent en groupes plus tenus tous très conscients des droits et des devoirs qu'ils se supposent<sup>(21)|(22)</sup>. Ce sentiment d'appartenir à un groupe "horizontal", c'est-à-dire qui s'étend sous

forme d'une couche sociale très fine mais très étendue dans la société, est très proche de la notion indienne de "caste" et de toutes ses subdivisions. Ce système de pensée, qu'Alain D'Iribarnes appelle « la logique de l'honneur », perdure de façon très nette dans la société française moderne, ainsi que le montre son étude comparative de trois usines équivalentes en France, en Hollande et aux États-Unis<sup>[14]</sup>.

Avec la Révolution, la noblesse est en grande partie démantelée et l'Église est écartée du pouvoir direct. Néanmoins, la répartition pyramidale de la société perdure. Un corps d'élite instauré par l'État dès la Révolution (avec la création des Grandes Écoles) va prendre les rênes du pouvoir politique ; un corps social nouveau, la bourgeoisie, né de l'expansion du commerce mais surtout de la première révolution industrielle, va occuper le pouvoir économique. Ainsi, une structure pyramidale très classifiée perdure, avec de forts écarts de revenus et de conditions de vie, et surtout une élite politique et économique qui se situe bien au dessus de l'ensemble de la population par son éducation et ses salaires. En ce qui concerne les décisions les plus importantes, c'est cette élite qui tient en général le pouvoir de décision dans l'entreprise. Comme le remarquent Allain-Dupré et Duhard : « Le pouvoir est à la fois centralisé et concentré. Le Président-Directeur Général est entouré d'un cénacle. Le consensus n'est pas naturel. On est comme en monarchie. Les diplômés et les Grandes Ecoles ont remplacé les titres de noblesse pour constituer une aristocratie du pouvoir économique »<sup>(13)</sup>, p. 91).

De façon générale, comme l'a montré Chié Nakane<sup>[23]</sup>, les sociétés occidentales et indo-européennes sont "horizontales", par comparaison avec la société japonaise qui est "verticale". Cette assertion peut être critiquée dans le détail mais je la pense globalement vraie. Il n'y a pas de solidarité verticale dans la société française. Les employés d'une société, pris ensemble, ne se considèrent pas comme un groupe : les ouvriers ressentent

une inimitié pour les contremaîtres, les contremaîtres pour les ingénieurs, les ingénieurs pour les patrons, et inversement. Les loyautés, les syndicats, les sentiments de solidarité, sont socio-professionnels : ils concernent par exemple les ouvriers entre eux, ou certaines catégories d'employés entre eux, quelle que soit l'entreprise pour laquelle ils travaillent.

Ainsi, il n'existe pas ou peu de sentiment de loyauté ou de devoir envers l'entreprise dans son ensemble. Ceci rend difficile ou même impossible une concertation à la japonaise puisse que celle-ci implique nécessairement des groupes socio-professionnels différents, qui considèrent que leurs intérêts sont incompatibles.

La question des salaires tend d'ailleurs à montrer que ces intérêts sont en effet incompatibles. La moyenne de l'écart entre les hauts et les bas salaires dans les entreprises en France est de 16 fois (contre 31 fois aux États-Unis, 25 fois en Grande-Bretagne, mais seulement 11 fois en Allemagne et 10 fois au Japon)<sup>[24]</sup>. Mais par ailleurs, si on ne considère pas la moyenne mais simplement les plus hauts salaires et le salaire minimum, l'écart est sidérant. En 2002, Philippe Jaffré, de Elf, gagne 1,9 millions d'euros par an, Serge Tchuruk (Alcatel) 1,3 millions d'euros par an, Claude Bébéar (Axa) 1 million d'euros par an<sup>[19]</sup>, alors que le salaire minimal est de 10100 euros<sup>[25]</sup>, ce qui fait un écart de 100 à 200 fois.

Cette différence de salaire est encore plus marquée aux États-Unis (475 fois<sup>[24]</sup>), mais la France a aussi la particularité de maintenir un écart de comportement entre les différents niveaux de la hiérarchie. Les différentes "classes" ou "castes" ne se mélangent guère. « En France il est courant que le grand patron soit protégé par un rempart d'assistants — quand il ne dispose pas d'un ascenseur privé —, alors que nombre de patrons américains, à l'instar d'Andy Grove, PDG d'Intel, sont aussi accessibles que d'autres managers »<sup>[2]</sup>. Ainsi, la « distance hiérarchique », qui correspond au degré d'inégalité attendu et accepté par les individus<sup>[26]</sup> est

sans doute plus importante en France qu'aux Etats-Unis sur le plan des comportements dans le travail.

#### **4. 2. Une société où les règles sont écrites**

J'ai dit plus haut que les Français tendent à s'en remettre aux contrats écrits plutôt qu'aux loyautés interpersonnelles. Cette prédominance de l'écrit sur la parole est un trait général des sociétés Européennes, qui ont d'abord fondé leurs comportements sociaux et leurs législations sur la Bible. N'oublions pas qu'une grande partie de l'Ancien Testament est un recueil de lois. Depuis deux-mille ans, l'ordre social se fonde au moins autant sur la discussion et l'application de lois écrites que sur les arrangements entre personnes.

Mais il semble que la société française ait poussé très loin ce fonctionnement. Il est intéressant de remarquer que la *Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen* de 1789 exprime que « les bornes de la liberté ne peuvent être déterminées que par la loi » : autrement dit, la loi du pays doit déterminer *par avance* tout ce qui est permis et ce qui est interdit. Notons que ce n'est pas le cas dans les sociétés anglo-saxonnes où c'est le procès qui détermine *après coup* quels ont été les torts individuels, et où c'est la *jurisprudence* qui détermine l'étendue des réparations et des peines.

En ce qui concerne la société japonaise, on sait que la plupart des règles ne sont pas écrites et que c'est l'habitude et la pression sociale qui déterminent en général les comportements possibles et ceux qui ne le sont pas. Les Français, au contraire, sont en général très peu concernés par le regard des autres. Ils ne se plieront à aucune règle s'ils ne sont pas convaincus que cette règle est écrite quelque part. L'écrit définit toujours le possible, et le possible est nécessairement borné par l'écrit. Ceci explique aussi qu'ils ne puissent se sentir à l'aise dans un mode de fonctionnement où les règles et les engagements ne sont pas écrits.

### **4. 3. Une société du loisir**

Enfin, la France est une société du loisir. On peut dire que ceci commence à la fin du 19<sup>ème</sup> avec l'instauration d'un jour de congé obligatoire. Dès juin 1936, la semaine de travail légal passe à 40 heures sans réduction de salaire. Depuis 1982, la semaine est de 39 heures, et depuis 2002, de 35 heures. Il y a deux semaines de congé par an depuis 1936, trois depuis 1955, quatre depuis 1969, cinq depuis 1982, et aujourd'hui les employés de certaines entreprises ont six semaines de vacances<sup>[19]</sup>. Il est important de noter que les employés français, dans leur immense majorité, ne font jamais une heure supplémentaire non payée, et prennent tous, sans exception, la totalité de leurs jours de vacances. Le développement du travail indépendant a quelque peu modifié cette très nette séparation travail / loisirs, mais dans l'ensemble, la situation japonaise est inimaginable pour les employés français, quel que soit leur niveau dans la hiérarchie. Ceci explique que les cadres français quittent souvent leurs bureaux très tôt, et ne travaillent jamais le week-end.

### **5. Conclusion : comment, malgré tout, rendre les négociations plus faciles ?**

Toutes les motivations historiques et sociales décrites ci-dessus permettent d'expliquer le fonctionnement décrit dans la deuxième partie de cette étude. Elles permettent aussi de comprendre que le processus de décision est fortement ancré dans un contexte social complexe et ancien et qu'il est illusoire de tenter le faire changer par une argumentation sur son manque de rationalité.

Une solution possible consiste à former intensément les interlocuteurs français aux particularités de la société japonaise. Il est vrai que les grandes entreprises françaises ont fait beaucoup d'effort dans ce sens en vue de travailler avec le Japon. Mais lorsque des délégations japonaises

viennent prendre des contacts en France, ou lorsque des entreprises japonaises s'implantent en France, elles n'ont pas souvent la possibilité de faire ce travail de formation.

Malgré cela, à la lumière des entretiens que j'ai menés avec les cadres d'une grande entreprise française, il me semble que les relations de travail entre Français et Japonais peuvent être améliorées en portant l'attention sur un certain nombre de points.

**En ce qui concerne le côté japonais**, il peut d'abord s'agir d'améliorer la satisfaction des Français pendant et après une réunion. Pour cela, on peut :

- préciser dès le moment où l'on fixe la réunion que celle-ci n'a pas pour objectif d'aboutir à une décision. Préciser ses objectifs : prise de contact, demandes d'information, etc.
- Préciser les conditions dans lesquelles une décision est prise dans l'entreprise japonaise et pourquoi.
- Fixer une heure de fin pour toutes les réunions, et la respecter. La durée maximale est de deux heures.
- Accepter le fait que les Français n'en ressortent pas au *nemawashi*, ne se voient pas en dehors du travail, et considèrent un certain degré de dissension entre eux comme inévitable.

Il s'agit ensuite de respecter très strictement la dichotomie temps travaillé / temps personnel des Français :

- si les contacts se déroulent au Japon, il n'est pas exclu d'emmener ses interlocuteurs dîner ou faire du tourisme, mais en général, les journées de travail ne peuvent excéder dix heures et un jour de liberté par semaine est une nécessité absolue. Les Français considèrent le temps passé en rapport avec l'entreprise, même au restaurant, comme du temps de travail.
- Si les contacts se déroulent en France, accepter comme parfaitement

normal que les journées de travail se terminent à cinq heures et que les semaines ne fassent que cinq, voire même quatre jours.

Enfin, il s'agit, dans la mesure du possible, d'accélérer les processus de prise de décision, et au moins de clarifier les échéances. Il s'agit aussi de prendre au sérieux le besoin des Français de s'en remettre aux décisions écrites, contrats, et spécifications :

- d'une façon générale, essayer de mener le processus de décision plus rapidement que d'habitude. Il peut suffire de demander à chacun de hâter un peu le pas.
- Pour rassurer les Français, il peut suffire de clore chaque rencontre par une brève conclusion qui reprend, sous forme d'un rapport, les points sur lesquels les personnes présentes sont tombées d'accord, ceux sur lesquels elles n'ont pu s'entendre, et les étapes qui restent à franchir avant que les décisions définitives soient prises.
- Il peut s'agir de passer rapidement à l'action, même sur des points mineurs, de façon à rassurer les Français sur la volonté partagée de travailler ensemble.
- Enfin, il s'agit de respecter les spécifications prévues dans les processus de fabrication. Les accords techniques semblent avoir plus valeur d'engagement en France qu'au Japon, même dans des cas où il semble aux Japonais que ces spécifications ont été insuffisamment discutées.

**En ce qui concerne le côté français**, il s'agit d'abord de comprendre que les processus de décision à la japonaise sont de type *slow-slow*, *fast-fast*, et qu'aucune décision ne sera prise dans la précipitation. Il s'agit ainsi de comprendre que les phases exploratoires sont longues et détaillées. Dans le cadre d'une approche de l'entreprise japonaise, on pourra :

- idéalement, avoir quelqu'un sur place, ou au moins un correspondant japonais qui assurera un contact continu ou fréquemment renouvelé.

- Prévoir des visites préliminaires fréquentes, et ne pas hésiter à rendre des visites ou à prendre des contacts sans savoir trop quoi faire concrètement. L'objectif des contacts et des réunions préalables n'est pas de prendre des décisions.
- Dans le travail avec la partie japonaise, adopter les méthodes japonaises : *nemawashi*, concertation avec tous les acteurs impliqués, prises de décisions approuvées par tous.

Une fois que les contacts semblent pris et que les négociations sur les produits sont en cours, on devra :

- accepter de négocier préalablement tous les points avec un très grand degré de détail, même si cela semble du temps perdu ;
- Savoir qu'au moment où le processus de fabrication ou de réalisation sera lancé, tout devra aller très vite et devra fonctionner sans accroc et sans retards. Il s'agit donc d'être bien préparé et de s'être assuré à l'avance que toutes les difficultés potentielles ont été prévues.

Enfin, dans le travail au quotidien avec l'entreprise japonaise, il s'agira d'avoir des limites plus floues entre le temps de travail et le temps de loisir, et de prendre en compte le fait que les réunions peuvent se prolonger.

## Notes et références

- [1] Cet article est une version française augmentée de Azra (2003) : 「フランスにおける意思決定」『現代フランスの流通と社会』（白石善章・田中道雄・栗田真樹 編著）ミネルヴァ書房
- [2] Belot, François, « Les Français à l'épreuve du management japonais », *Le Monde* du 29 mai 1999.
- [3] Azra, Jean-Luc & B. Vannieuwenhuysse, « La conceptualisation de la culture : l'exemple de la gestion du sommeil en France et au Japon » 大阪大学言語文化学部大学院言語文化研究科『言語文化研究』第27号, 2001.
- [4] Alma France-Japon et Synergy Consulting, séminaires de formation « Société japonaise » à l'intention d'une grande entreprise française, Novembre 2000.
- [5] Gaudin, Thierry, *Préliminaires à une prospective des religions*, éditions de l'Aube, 1998, et aussi le texte de même nom disponible sur internet.
- [6] Imai, Masaaki : *Never Take Yes for an Answer*, Tokyo : Simul Press, 1986.
- [7] Honoré, Jean-Paul, « De la nippophilie à la nippophobie : Les stéréotypes versatiles dans la vulgate de presse (1980-1993) », *Les langages du politique*, Paris, Presses de Sciences Po, n°41, décembre 1994. Voir aussi : Azra, Jean-Luc : « De Loti à Paris-Match : les stéréotypes sur le Japon dans la littérature et la presse française » (Université Seinan Gakuin, à paraître en 2005).
- [8] Konica (Société de matériel photographique), plaquette d'information en français, Février 2002, disponible sur internet.
- [9] Tuvii, Pierre (communication orale sur son expérience de consultant au Japon), Septembre 2000.
- [10] Hall, Edward T. & Hall, Mildred Reed, *Hidden Differences : Doing Business With the Japanese*, Garden City, New York : Anchor Press/Doubleday, 1987 (ホール E. T. & ホール M. R. 『摩擦を乗り越える (アメリカのビジネス)』, 文芸春秋, 1987)
- [11] Jung, Herbert F. : *How to do business with the Japanese : Told from Practical experience*, Tokyo : The Japan Times Edition, 1986.
- [12] Doi, Takéo, *The Anatomy of Self : The Individual versus Society*, Tokyo ; New York ; London : Kodansha International, 1985 (土居健郎「表と裏」弘文堂1985/03).
- [13] Allain-Dupré, Patrice, & Duhard, Nathalie, *Les armes secrètes de la décision : la gestion de l'information au service de la performance économique*, Gaulino Éditeur, 1997.
- [14] D'Iribarnes, Philippe, *La logique de l'honneur*, points essais N°268, Seuil, 1993.
- [15] Martin, Fabrice, « Description d'un choc culturel », disponible sur internet.
- [16] Azra, Jean-Luc & B. Vannieuwenhuysse, « Gestion du sommeil en France et au Japon : une enquête-pilote » 大阪大学言語文化学部大学院言語文化研究科『言語文化研究』第28号, 2002.
- [17] 土肥 伊都子, Bruno Vannieuwenhuysse, Jean-Luc Azra, 「睡眠の習慣と態度に関する日仏調査研究——個人主義・集団主義と『シャドウ・ワーク』からの試論——」神戸

- 松蔭女子学院大学『研究紀要』第43号, 2002年3月。
- [18] Aventis France (instructions destinées au cadres), disponible sur internet.
- [19] Encyclopédie Quid (données sur le travail et les congés en France):  
<http://www.quid.fr>.
- [20] Benveniste, Emile, *Le vocabulaire des institutions indo-européennes*, Paris 1969, et Minuit, 2001 (エミール・バンヴェニスト, 『インド=ヨーロッパ諸制度語彙集、<1> 経済・親族・社会』, 言叢社, 1986).
- [21] Tocqueville(de), Alexis, *L'ancien régime et la révolution*(1857). R Lafond, 1986 (アレクシス・ド・トクヴィル, 『旧体制と大革命』, 文庫, 筑摩書房, 1998).
- [22] Braudel Fernand, *Grammaire des civilisations*, 1987, et Flammarion, collection champs, 1993. フェルナン ブローデル, 『文明の文法 <1>、<2>』(1995、1996) みすず書房
- [23] Nakane, Chie, *La société japonaise*, Armand Colin, 1974 (中根 千枝, 『タテ社会の人間関係——単一社会の理論』講談社現代新書 105, 講談社, 1967).
- [24] Helsingin Sanomat, International Edition (données sur les salaires des chefs de grandes entreprises), disponible sur internet.
- [25] INSEE, Institut national de la statistique et des études économiques (données sur la démographie et les salaires) : <http://www.insee.fr>
- [26] Hofstede, Geert H., *Cultures and organizations : software of the mind*, London ; New York ; Toronto : McGraw-Hill, 1991 (「多文化世界—違いを学び共存への道を探る—」, 有斐閣, 1991).