

Utilisation de *notions-clefs* pour la comparaison entre cultures : le cas de la culture du travail en France et au Japon

Jean-Luc AZRA

Cet article s'inscrit dans le cadre d'une série de petites études concernant les différences entre la culture française et la culture japonaise, notamment dans le domaine de la prise de décision dans l'entreprise, dans celui de la gestion de la vie personnelle, ou encore de l'organisation de la structure familiale¹.

La méthode est celle d'une sociologie participative s'appuyant sur divers matériels quantitatifs, en général de petite taille : exemples trouvés dans la littérature ; interviews ; micro-enquêtes portant sur quelques personnes à quelques dizaines de personnes, et s'intéressant au détail des contenus (mots et expressions, formes d'explication employées par les enquêtés) plutôt qu'aux résultats statistiques.

Dans ce type de travail, l'analyse se déroule autour de **notions-clefs** déjà établies ou mises à jour par les données nouvelles. Cependant, il ne s'agit pas de déterminer les bases universelles de la culture mais plutôt de montrer comment deux sociétés différentes se structurent, plus dans un

¹ Entre autres :

- Azra, Jean-Luc & Vannieuwenhuysse, Bruno (2002) *Gestion du sommeil en France et au Japon : une enquête-pilote*, 大阪大学言語文化大学院言語文化研究科『言語文化研究』第28号；
- Itsuko Dohi 土肥伊都子, Vannieuwenhuysse, Bruno & Azra, Jean-Luc (2002) 「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；
- Azra, Jean-Luc (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。

but de communication interculturelle (afin de fournir à leurs membres les moyens de mieux comprendre leurs sociétés respectives) que dans l'objectif de faire des avancées sociologiques. La position adoptée ici n'est pas universaliste et générativiste. Elle ne s'intéresse pas à des «universaux culturels» (tels qu'*individualisme/collectivisme* par exemple). Elle est plutôt structuraliste et pratique. Elle s'intéresse ainsi plutôt à des notions spécifiques à chaque culture, si celles-ci sont explicatives de cette culture (la notion de *Wa* étant un exemple pour la culture japonaise).

Le but de cette étude est de regrouper et d'étendre les notions-clefs mises à jour dans des études et lectures précédentes, de façon à couvrir le plus de cas possibles de la façon la plus synthétique possible. Le résultat de ce travail m'amène à penser (au moins provisoirement) qu'on peut regrouper les deux douzaines de notions-clefs répertoriées à travers la littérature en quelques grands axes différenciant la société japonaise et la société française.

Pour la société japonaise :

- la notion spatiale de ***Verticalité*** et ses notions connexes
 - ***Seken***
 - Ura / Omote, Honne / Tatemaie, etc
 - Wa
 - ***Ue / Shita***
 - Décision concertée
 - ***Soto / Uchi***
 - "Rôle"
- et sa conséquence temporelle ***Slow-slow-fast-fast***.

Pour la société française :

- la notion spatiale d'***Horizontalité*** et ses notions connexes
 - ***Identité***
 - Sentiment de qualification
 - Décisions individuelles
 - Droits, liberté, public/privé...

- “*Claste*”²
 - Conflit
- et sa conséquence temporelle *Fast-fast-slow-slow*.

D’abord, je vais présenter quelques exemples nouveaux qui appellent mon intérêt, en ce sens qu’ils ne trouvent pas facilement d’explication immédiate mais qu’ils me semblent pouvoir nous éclairer sur la culture du travail en France (et par contraste, au Japon).

Dans une seconde partie, je présenterai ce que j’entends par “notion-clef” et la méthode employée.

Ensuite, je ferai un inventaire de telles notions-clefs présentées dans la littérature interculturelle et recueillies par ailleurs. J’essaierai de les synthétiser pour les ramener aux quelques points présentés ci-dessus.

Enfin, je reprendrai les exemples du début pour les commenter sous ce nouveau jour.

1. Quelques exemples et anecdotes : « C’est pas mon travail », etc.

Nos enquêtes partent souvent d’une expérience individuelle particulière au cours d’un séjour à l’étranger. Cette expérience relève de la surprise, de l’étonnement, ou de ce qu’on appelle un *choc culturel*. Par exemple, une série de petits travaux sur la gestion du sommeil est partie du témoignage d’une Française qui était surprise, et même choquée, par le fait que tant de Japonais semblent dormir dans le métro et dans les trains de banlieue³.

Pour prendre un autre exemple, quand on vient du Japon et qu’on voyage ou qu’on travaille en France, on est frappé par le très grand nombre de grèves. Il ne se passe pas un mois ou une semaine sans qu’une grande entreprise, une institution ou une corporation soit en grève. Ce sont les transports, d’abord : le métro, les trains, les compagnies aériennes. Mais

² Je vais revenir plus loin sur ce néologisme bâti sur “caste” et “classe”.

³ Azra, Jean-Luc & Vannieuwenhuys, Bruno (2002) *La conceptualisation de la culture : l'exemple de la gestion du sommeil en France et au Japon*, 大阪大学言語文化大学院言語文化研究科『言語文化研究』第27号, et Azra, Jean-Luc (2004) *Dormir dans le métro*, 西南学院大学『西南学院大学フランス語フランス文学論集』第45号.

aussi les communications, les usines, la distribution, etc.

Il paraît difficile pour un Japonais de comprendre comment l'économie française peut tourner dans ces conditions. Et de fait, elle ne tourne pas bien⁴. Alors, comment expliquer que les salariés français mettent en péril leur entreprise, et même l'économie de leur pays, d'une façon aussi fréquente et répétée ?

Il est important de noter que ces grèves touchent toutes les catégories d'activités. On a vu en France des grèves de policiers. On a connu (avec la loi Devaquet, la loi Fillon, le CPE entre autres) des grèves générales de lycéens et d'étudiants. Sans même parler de ces grandes manifestations, on constate presque chaque jour de petits "mouvements sociaux". Par exemple, un seul même jour pris pratiquement au hasard, le 1^{er} décembre 2006, il y a eu simultanément une grève des transports parisiens, une grève nationale des avocats et une grève nationale des arbitres de football amateurs. On peut parler de *culture de la grève* et supposer que l'action «grève» est profondément ancrée dans le rapport des acteurs professionnels avec leurs employeurs, et de toutes sortes d'acteurs avec leurs supérieurs ou les institutions dont ils dépendent. En revanche, au Japon, la grève est extrêmement rare. Les rapports entre employeurs et employés, s'ils peuvent être conflictuels, sont en général formalisés par une discussion annuelle menée par les syndicats dans un but ultime de conciliation⁵.

Une autre expérience à laquelle on est souvent confronté en France est

⁴ 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 3 000 au Japon pour la même période. En 1997, environ 2 100 000 journées individuelles de travail ont été perdues dans la fonction publique (Azra, Jean-Luc, 2005, "*Décider*" au Japon et en France - À propos des difficultés d'ordre culturel rencontrées par les entreprises françaises qui travaillent avec le Japon, 西南学院大学『西南学院大学フランス語フランス文学論集』第46号).

⁵ Cette discussion annuelle, qu'on appelle *l'offensive de printemps*, est très ritualisée. Elle aboutit en principe à de petites augmentations de salaires. Elle serait la raison de l'absence de grève. (Hall, Edward T. & Hall, Mildred Reed, 1987, *Hidden Differences: Doing Business With the Japanese*, Garden City, New York: Anchor Press/Doubleday, p. 84. ホール E.T. & ホール M.R. 『摩擦を乗り切る (アメリカのビジネス)』文芸春秋 1987).

de s'entendre dire «C'est pas mon travail»⁶. En effet, il arrive que les demandes qu'on formule dans une administration ou un bureau ne puissent être satisfaites ce jour-là, parce que la personne responsable est absente (c'est son jour de congé, elle est en stage, elle est malade...). Les autres personnes présentes ne peuvent prendre en charge votre demande parce que «ce n'est pas leur travail». Il n'est pas rare qu'on vous invite à «revenir plus tard» pour effectuer une démarche. Là encore, il paraît difficile pour un Japonais de comprendre comment les entreprises ou les administrations peuvent fonctionner si l'exécution des tâches est paralysée en cas d'absence (surtout dans un contexte où chacun est absent au minimum cinq semaines par an), ou en cas de contingences particulières. Bien sûr, au Japon aussi, il peut arriver qu'une demande ne puisse être satisfaite, mais c'est dans le cas où cette demande ne relève pas de l'institution auprès de laquelle on la formule, ou encore lorsque la demande n'est pas faite dans les formes exigées (formulaire, règles en usage...).

La disposition même des locaux est différente⁷. Typiquement, dans une institution quelconque au Japon, vous arrivez à un comptoir d'où vous

⁶ Ceci se produit pour les demandes ordinaires comme pour les demandes exceptionnelles.

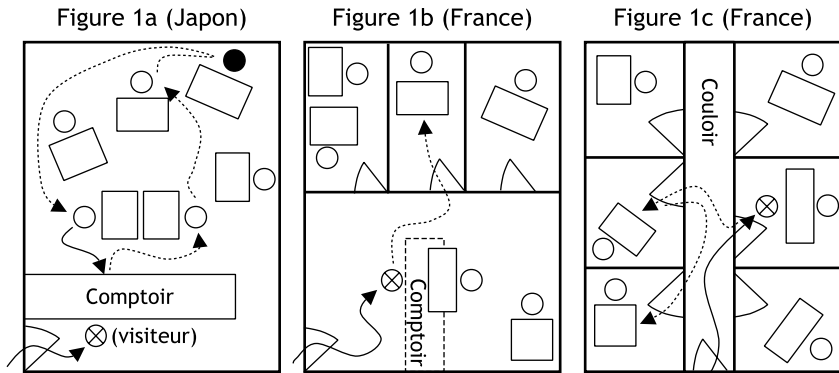
Prenons l'exemple d'une demande "ordinaire". Un vendeur de la FNAC arrange les disques dans le rayon *reggae*. Une cliente arrive, et lui demande où se trouve le rayon *classique*. «Je ne sais pas, madame», répond le vendeur sans tourner la tête. «Vraiment ? insiste la dame. Vous ne savez pas où se trouve le rayon *classique* ?» «Mais enfin, madame», dit le vendeur, «vous ne voyez pas que je suis occupé ?».

Voici maintenant l'exemple d'une demande "exceptionnelle". Moi et ma petite famille sommes perdus dans le désert de béton de l'aéroport de Paris. Miraculeusement, comme surgi de nulle part, un employé d'Air France (un steward ? un membre du personnel au sol ?) apparaît avec son costume, son badge officiel et son walkie-talkie. «Pardon monsieur», lui demandons-nous, «Savez-vous dans quelle direction est le terminal Air France ?», «F3», répond-il. «Ah. Mais dans quelle direction est le terminal F3 ?». Il s'énerve : «Débrouillez-vous ! C'est pas mon travail !»

⁷ A propos de l'intérêt que peut avoir l'analyse des plans de maisons, de locaux, et des rapports entre l'architecture et l'organisation sociale, voir par exemple : 中根千枝 (1972) 『適応の条件—日本的連続の思考』講談社 ou Berque, Augustin (1994), *Du geste à la cité*, Gallimard (et tous les autres ouvrages du même auteur).

pouvez voir travailler, à leur bureau, tous les membres d'une section (figure 1a). La personne la plus proche du comptoir (souvent la plus jeune, la moins ancienne dans le service, et/ou la moins élevée dans la hiérarchie) s'adresse à vous et recueille votre demande. Si elle ne peut y accéder elle-même, elle la relaie à une personne située un peu plus loin du comptoir (un peu plus expérimentée) et ainsi de suite. La demande peut ainsi trouver son chemin, si nécessaire, jusqu'au chef de section qui donnera un avis final. Notons ainsi que dans le cas japonais, **c'est l'employé qui effectue le parcours de recherche de l'information**.

Dans le cas français, c'est le plus souvent la personne extérieure qui effectue la recherche d'information et qui se déplace au sein du service. En France, en général, vous pénétrez directement dans un bureau d'accueil (figure 1b). Il se peut qu'il y ait un comptoir mais dans tous les cas, vous ne pouvez voir travailler qu'une ou deux personnes tout au plus. En général, les membres d'une section sont répartis en plusieurs bureaux, vers lesquels on vous orientera le cas échéant. Il se peut aussi (figure 1c) que vous soyez envoyé directement par un concierge au bureau de la personne censée pouvoir traiter votre demande. Celle-ci le fera si elle le peut, ou elle vous renverra vers le bureau d'un collègue.



Dans le cas français, la personne qui s'adresse à vous n'est pas nécessairement la plus jeune ou la moins expérimentée. Si elle ne peut accéder elle-même à votre demande, elle la relaie de la manière suivante :

- En vous renvoyant à un collègue présent (elle dit par exemple : « Ah

mais ça, ça ne me concerne pas, allez au bureau 208»).

- En vous renvoyant à un collègue absent, qui reviendra à une date déterminée ou non («Il faudra repasser demain», «Ah, elle est congé maladie. Je ne sais pas quand elle reviendra»).
- En arguant de l'irrecevabilité de la demande («C'est pas possible», «On ne le fait pas») ou de ce que j'appellerais l'argument de la *limite de compétence* («Ce n'est pas mon travail»).

Une première interprétation de ces faits pourrait être que les Français ne veulent tout simplement pas faire le travail qui est attendu d'eux, mais d'autres exemples montrent que ce n'est pas exactement le cas. Je voudrais à ce propos m'appuyer sur une anecdote qui montre que l'employé exerce sans doute une délimitation de sa propre compétence qui **dépasse la seule obligation de faire ou de ne pas faire un travail** (anecdote I).

Anecdote I : définir les limites de sa propre compétence

Étudiant, je suis allé faire une démarche auprès du bureau des bourses de mon université. Voici comment s'est déroulé l'échange avec la personne de l'autre côté du comptoir :

Moi : Bonjour. Je voudrais un dossier de demande de bourse européenne.

L'employé : Un quoi ?

Moi : Un dossier de demande de bourse européenne. J'ai vu les affiches dans l'université. C'est ici qu'il faut venir en chercher un.

L'employé : Non. On n'a pas ça.

Moi : Il y a des affiches partout pour informer les étudiants de l'existence de ces bourses.

(L'employé insiste sur le fait qu'il n'y a pas de tels dossiers. Je lui demande d'aller chercher quelqu'un qui puisse me dire pourquoi je ne peux pas en obtenir alors que des affiches m'invitent à venir en chercher dans ce bureau précis. Finalement, une autre personne sort d'un bureau voisin. Je réitère ma demande, et cette autre personne me donne un exemplaire du dossier, dont il y avait une pile sur un meuble).

Moi, à l'employé : Alors, vous voyez qu'il y en avait.

L'employé : *Autant pour vous*, parce que je le savais pas.

L'expression habituelle est «autant pour moi», et elle signifie: «c'est ma faute». On peut sans doute gloser la réplique de l'employé de la manière suivante : «C'est de *votre* faute, parce que je ne le savais pas, *et vous auriez dû savoir que je ne le savais pas*».

Cette anecdote ancienne (elle a presque vingt ans) constitue sans doute un cas extrême. Cependant, on peut l'interpréter comme un exemple d'auto-définition de sa propre compétence : pour l'employé, celle-ci s'arrête à la frontière de ce qu'il sait et de ce qu'il ne sait pas, et *toute erreur qui relèvera d'une mauvaise appréciation de cette limite par une autre personne, sera imputable à cette autre personne*.

On peut rapprocher ce cas de celui dans lequel une demande ne peut être satisfaite parce que la personne compétente est absente : dans ce cas, chaque employé définit les limites de sa compétence à un certain nombre de dossiers, et n'imaginera pas sortir de ces limites. Si votre demande ne peut être satisfaite, *vous en êtes en quelque sorte responsable*, puisque que vous vous présentez avec une demande qui sort de ces limites. C'est pour cette raison que personne ne se sent redevable envers vous de ce que vous vous soyez déplacé, ni gêné d'avoir à vous renvoyer sans que vous ayez obtenu ce que vous étiez venu chercher.

D'autres cas montrent que le problème n'est pas que les Français ne veulent pas faire le travail qui est attendu d'eux. Je vais en citer un. J'ai accompagné plusieurs fois des universitaires japonais dans leurs déplacements à Paris, dans le cadre d'études sur la société française. Nous nous présentons souvent sans préavis dans les administrations, les instituts de recherche, les mairies ou les préfectures pour recueillir de la documentation et rencontrer des responsables. Bien que nous constituions sans aucun doute une interruption et une gêne, il n'est pratiquement jamais arrivé qu'on nous garde porte close. On nous promène souvent un moment de bureau en bureau, mais nous sommes toujours reçus par un responsable qui répond de bonne grâce à nos questions. Au fur et à mesure de la conversation (qui dure en général de l'ordre d'une heure), de la documentation de plus en plus volumineuse nous est offerte. On peut donc dire que les fonctionnaires en question font preuve d'une certaine générosité quant à leur temps et à leurs ressources de travail. Or il serait

hâtif d'en conclure qu'ils n'ont rien à faire et qu'ils disposent de plaquettes et d'ouvrages de référence à profusion. Disons qu'ils n'hésitent pas à offrir **les ressources qui sont à leur portée immédiate**, même si elles leur coûtent.

Les choses se gâtent quand il s'agit d'aller chercher des ressources **qui sortent de leur domaine de compétence immédiat**, ou qu'ils ne peuvent obtenir facilement d'autres collègues (anecdote II).

Anecdote II : le plaisir de pouvoir exercer sa compétence (et le désagrément à être poussé hors de son domaine de compétence).

Mes collègues japonais et moi-même débarquons sans prévenir à la Direction des Études Urbaines. Nous avons des questions précises dans divers domaines. De plus, nous aimerions de la documentation, s'il y en a.

Monsieur A (souriant) : Vous auriez pu nous prévenir plus tôt, on aurait préparé. On va voir ce qu'on peut faire. Monsieur B va aller chercher de la doc.

Monsieur B : J'y vais.

Pendant que Monsieur B est parti chercher de la documentation, Monsieur A essaie d'établir si nos domaines d'intérêt relèvent de sa compétence. Il semble que non.

Monsieur B revient les mains vides : il n'a pas trouvé de documentation.

Monsieur A (moins souriant) : Je vais vous orienter vers mes collègues. En fait, il vaudrait mieux que vous m'appeliez cet après-midi. Je vais essayer de vous organiser un rendez-vous.

L'après-midi, Monsieur A n'a rien pu faire. Il propose de se rappeler une semaine plus tard. Une semaine plus tard, il est injoignable (toujours «dans les couloirs»). Finalement, je réussis à l'avoir au téléphone :

Monsieur A (énervé) : Si vous croyez que c'est facile de réunir trois personnes pour répondre à vos questions !

Ainsi, le Monsieur A souriant correspond à ce que nous rencontrons chez la plupart de nos interlocuteurs : une personne heureuse de nous aider tant qu'elle peut exercer cette aide depuis son aire de compétence (c'est le plaisir de pouvoir exercer sa compétence). Le Monsieur A moins

souriant ou énervé est une personne irritée car : (1) elle paraît prise en défaut dans son domaine de compétence ; (2) elle se voit obligée d'empiéter sur, ou de faire appel au domaine de compétence de ses collègues (c'est le **désagrément d'être poussé à agir hors de son domaine de compétence**)⁸.

Les exemples présentés plus haut sont sans autre relation entre eux que leur lien au monde du travail : les grèves françaises (encore qu'on ait vu qu'elles dépassent le cadre du seul monde du travail), et l'attitude des employés qui reçoivent les visiteurs, en particulier dans les administrations. Dans le cas des grèves, rappelons que ce qui surprend les Japonais est leur fréquence, leur poids évident sur la société, la gêne qu'elle occasionnent, et le fait que les salariés français mettent ainsi en péril leur entreprise et l'économie de leur pays. Dans le cas de l'attitude des personnes qui reçoivent les visiteurs, c'est l'apparente désorganisation des tâches et le fait que celles-ci ne peuvent pas toujours être effectuées, laissant le visiteur désemparé (ce qui, là encore, est perçu comme néfaste pour l'institution même).

Sur ce dernier point, j'ai déjà fait une ébauche d'analyse en suggérant que chaque employé se définissait un domaine de compétence, et qu'il renvoyait à l'extérieur tout ce qui n'en relevait pas. Néanmoins, cette seule analyse, si elle a le mérite d'unifier quelques situations sous une même description, n'explique rien en soi. Ce qui nous manque, c'est un cadre explicatif plus large.

C'est avec les *notions-clefs* que j'espère obtenir ce cadre. Pour cela, je vais présenter celles dont je dispose à travers la littérature interculturelle ou mes propres études. Je reviendrai ensuite sur les exemples et anecdotes présentés plus haut pour les analyser dans le cadre des différences générales qui opposent la société française et la société japonaise.

⁸ Enfin, pour lui rendre justice, je dois dire que Monsieur A nous a envoyé quelques semaines plus tard par e-mail une partie de la documentation recherchée.

2. La notion de “notion-clef” et la méthode utilisée

La méthode que j’emploie est celle d’une sociologie participative à la Edward Hall⁹ ou à la Chié Nakané¹⁰, qui consiste à observer ce qui se passe dans des cas précis, à interviewer les actants, à mener des micro-enquêtes basées sur des questions ouvertes¹¹. Cette méthode est donc essentiellement qualitative même si elle peut s’appuyer ponctuellement sur des données quantitatives. Elle n’hésite pas à examiner des anecdotes ponctuelles, comme celles évoquées plus haut. Ses conclusions ne sont jamais définitives mais indicatives : elles se formulent simplement sous forme d’hypothèses nouvelles que les études postérieures pourront affiner ou infirmer. Enfin, et c’est le plus important, elle essaie de définir des notions-clefs dont la valeur explicative va permettre d’analyser les nouveaux exemples qui se présentent. L’une de ces notions, très simple mais qui

⁹ Par exemple :

- Hall, Edward (1966, rééd. 1990) «The Hidden Dimension» (La dimension cachée), Anchor Books ;
- Hall, Edward (1976, rééd. 1997) «Beyond culture» (Au-delà de la culture), Anchor Books ;
- Hall, Edward & Hall, Mildred (1987), cité plus haut.

¹⁰ 中根 千枝 (1967) 『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 (Nakané, Chié, *La société japonaise*, Armand Colin, 1974).

¹¹ Une micro-enquête est une enquête portant sur quelques dizaines de personnes. Les problèmes statistiques sont neutralisés en choisissant des personnes de même âge dans des situations identiques (étudiants, parents...), en essayant d’avoir dans chaque groupe le même nombre d’hommes et de femmes (ou encore, en ne menant l’enquête que sur des personnes du même sexe). Une micro-enquête ne peut pas tirer de conclusions chiffrées (quantitatives), car le nombre de personnes est insuffisant pour garantir la pertinence statistique (on ne dira donc jamais, dans le cadre d’une micro-enquête, «91% des personnes interrogées» mais «presque toutes les personnes interrogées» ou encore «la plupart des personnes interrogées»). L’analyse portera plutôt sur le détail des termes employés, sur les raisonnements, ou encore sur la forme des réactions (indifférentes, amusées, violentes...) aux questions posées. Pour ce faire, on emploiera des *questions ouvertes*, c’est à dire des questions auxquelles on est amené à répondre de façon extensive (par exemple, une question telle que : «Approuvez-vous le fait d’avoir des enfants sans être marié ?» est une question fermée ; mais «Approuvez-vous le fait d’avoir des enfants sans être marié, et pourquoi ?» est une question ouverte. Les conclusions tirées de l’analyse des réponses à de telles questions sont qualitatives.

n'est pas nécessairement toujours bien comprise par les sociologues eux-mêmes, est celle de *société horizontale / verticale*. Une telle notion a de la valeur car elle permet immédiatement d'expliquer tout ou partie de toutes sortes de comportements ou de structures dans une société donnée, par opposition à une autre société. Par exemple : l'organisation des syndicats, la répartition du travail, la prise de décision, le fonctionnement de l'enseignement supérieur, l'égalité ou l'inégalité de certains groupes sociaux ou encore l'égalité ou l'inégalité au sein de la famille, etc.

Pour acquérir valeur d'explication une telle notion doit remplir trois conditions :

- (1) On doit effectivement pouvoir, pour une société donnée, y raccrocher de nombreux exemples (on pourrait parler d'**étendue** de la notion).
- (2) Elle ne doit pas être une notion isolée, mais elle doit se trouver, par l'intermédiaire des situations examinées, entrelacée avec les autres notions-clefs, de façon à ce que ces notions forment ce qu'on pourrait appeler un "réseau de notions culturelles" (**relation** avec les autres notions).
- (3) Enfin et surtout, une telle notion doit permettre de montrer une opposition avec une société-miroir. Il doit apparaître clairement qu'elle n'est pas simplement vague ou universelle. On doit pouvoir montrer qu'une société-miroir ignore cette notion ou présente une notion opposée ou différente¹² (**localité**, par opposition à *universalité*).

Une telle méthode de travail s'oppose à celle d'une sociologie quantitative de portée internationale à la Geert Hofstede¹³, qui consiste à tirer des

¹² Notons qu'une notion existant au Japon ne s'oppose pas nécessairement à une notion antithétique dans la société française. Par ailleurs, certaines notions sont binaires (telle que *Ue/Shita*), mais on ne voit pas pourquoi ce serait une nécessité (*Wa* par exemple n'est pas en opposition avec une autre notion, mais avec sa propre absence).

¹³ Par exemple :

- Hofstede, Geert (1980) *Culture's consequences : International differences in work-related values*, Sage ;
- Hofstede, Geert H. (1991) *Cultures and organizations : software of the mind*, London ; New York ; Toronto : McGraw-Hill (「多文化世界－違いを学び共存への道を探る－」, 有斐閣, 1991).

conclusions à partir de vastes enquêtes portant sur des centaines ou des milliers de participants, dans cinq, dix, vingt pays ou plus. A première vue, ces enquêtes semblent avoir des qualités indéniables :

- portant sur un très grand nombre de participants, elles semblent plus fiables ;
- portant sur de grands nombres de questions et sur de nombreux pays à la fois, elles semblent permettre des enquêtes de portée mondiale, dont les résultats mêmes auront une validité universelle ;
- elles permettent d'extraire par des méthodes mathématiques des paramètres tels qu'*individualisme / collectivisme*, ou encore des échelles telles que l'*indice de satisfaction général*.

Cependant, ces enquêtes souffrent d'écueils qui font qu'elles ne sont pas toujours utilisables :

- **Le problème de la traduction.** Dans le cadre d'une enquête internationale, il faut traduire de façon très brève des questions très précises sur des positions mentales. Or, les langues ne sont pas interchangeables, ce qui pose de très difficiles problèmes de traduction¹⁴. Nous avons montré qu'un mot aussi simple que «lit» ou «futon» pouvait poser des problèmes¹⁵.
- **Le problème de l'expression de ses sentiments et de l'image culturelle de soi.** On ne tend pas à exprimer ses sentiments de la même façon selon les cultures. Les Japonais tendent à exprimer

● Vannieuwenhuysse, Bruno ; Dohi, Itsuko & Hirokawa, Kumi, «L'influence de la culture nationale sur les interactions professionnelles entre Japonais et Français : considérations méthodologiques sur l'utilisation du modèle de G. Hostede», in *Travaux japoно-français de sociologie*, Société Japoно-Française de Sociologie, novembre 1998, pp. 1-20.

¹⁴ Nishihira, Sigeki et Codominas, Christine (1991) *L'opinion des Japonais : société - travail - famille à travers les sondages (comparaison internationale)*, Sudestasia, Paris, p. 193.

¹⁵ Azra & Vannieuwenhuysse 2002, cité. Voir aussi, à propos de mots comme «vacances» ou «passe-temps» : Azra, Jean-Luc (2002) *Quelles réalités culturelles se cachent derrière les mots de la leçon ?* 『フランス語教育30号』日本フランス語教育学会.

différemment leur satisfaction ou insatisfaction. Ils tendent également à donner des réponses moins prolixes et moins tranchées¹⁶. Il se peut aussi que dans une société donnée, certains sentiments tendent à être exprimés d'une certaine manière plutôt que d'une autre, plus ou moins indépendamment des sentiments réels du locuteur (réponses conventionnelles). Ainsi, dans les enquêtes sur la satisfaction générale ou sur l'auto-satisfaction (en ce qui concerne les résultats scolaires, par exemple) le fait que les Français ou les Japonais se situent à tel point de l'échelle ne nous apprend rien : seules des interviews pourraient permettre de comprendre ce qui se cache derrière les réponses.

- **La non-transversalité des paramètres.** Les grandes enquêtes internationales sont surtout utilisées pour établir de grandes corrélations statistiques et dégager des paramètres tels que *individualisme / collectivisme*, *féminité / masculinité*, etc. Or ces paramètres, s'ils ont une valeur en tant qu'entités statistiques, ne signifient pas grand-chose s'ils ne sont pas mis en relation avec des aspects réels, concrets, de la société. Par exemple, on peut soupçonner que la notion d'*individualisme / collectivisme* ne traverse pas tous les aspects des sociétés japonaise et française mais dépend du contexte (couple, famille, travail...)¹⁷.

Dans la méthode préconisée ici, faite d'analyse d'exemples, d'interviews et de micro-enquêtes portant sur un petit nombre de personnes, ces problèmes se posent beaucoup moins. En effet, utilisant des questions ouvertes, appelant des réponses plus longues que les questionnaires quantitatifs, on peut, dans une certaine mesure, contrôler la manière dont la question a été perçue. Si la traduction des questions n'est pas parfaite, ce n'est pas un problème essentiel car c'est le détail des réponses qui va permettre l'analyse. Par exemple, en ce qui concerne une question telle que : «Êtes-vous satisfait dans votre travail ?», ce n'est pas la réponse *oui / non* qui sera importante mais les réponses aux questions complémentaires telles que «Pourquoi ?» ou «Qu'est-ce qui vous satisfait ou vous

¹⁶ Nishihira & Codominas, cité, pp. 193-195.

¹⁷ Dohi 土肥, Vannieuwenhuyse & Azra, cité.

déplaît dans votre travail ?». On voit ici que c'est moins la traduction fine de mots comme *satisfait* ou *travail* qui va faire la différence mais le type de réponses qu'on obtiendra, les différents arguments développés par les répondants, etc.

De même, ces réponses permettront de recueillir plus de détails et de nuances dans l'expression des sentiments, et de dépasser plus facilement les réponses conventionnelles. Il est vrai que ceci dépend aussi grandement de la qualité de l'enquêteur, qui saura ou ne saura pas amener les enquêtés à s'exprimer sur des sujets sur lesquels ils préféreront donner des réponses courtes ou conventionnelles¹⁸. Néanmoins, ce qui est important est que ce contrôle devient possible.

Enfin, en ce qui concerne les généralités qu'on pourra tirer de ces matériaux, il ne s'agira pas de corrélations statistiques. En effet, une étude portant sur l'interview par e-mail de 20 étudiants français de 19 à 22 ans ne pourra évidemment pas permettre de tirer des conclusions sur «les Français», ni même sur «les étudiants français» ou «les Français de 19 à 22 ans» mais seulement sur «les étudiants français interrogés». Ces conclusions n'auront, en elles-mêmes, aucune valeur universelle, mais elle commenceront à avoir une valeur quant à la société française si elles peuvent être mises en relation avec celles d'autres enquêtes et micro-enquêtes, d'autres interviews, d'autres exemples individuels, et d'autres lectures. Ce qu'on en tirera ne sera pas des *paramètres* tels que ceux auxquels prétendent les grandes enquêtes statistiques, mais des *différences* ponctuelles entre deux sociétés, différences qui pourront éventuellement devenir de nouvelles notions-clefs ou être corrélées à des notions-clefs déjà établies. Par exemple, les micro-enquêtes de deux étudiantes de 4^{ème} année¹⁹, portant chacune sur une vingtaine de personnes, m'ont permis de

¹⁸ Dans une petite enquête, une étudiante a compté que les réponses des jeunes Français interrogés sont en moyenne 2,2 fois plus longues que les réponses des jeunes Japonais (Interviews par e-mail ou en direct de 11 étudiants français et de 11 étudiants japonais. Maekawa Hiromi, «L'opinion des jeunes Français et Japonais sur le mariage et la famille», dans *Individu, société, relations interpersonnelles en France et au Japon*, Séminaire de Jean-Luc Azra, Mars 2007, Faculté des Lettres, département de français, Université Seinan Gakuin).

¹⁹ Mémoire de fin d'étude de Yuki Ishii, et mon commentaire «La non-différen-

préciser une différence particulière entre le Japon et la France (*différenciation / indifférenciation des sexes*, à distinguer d'ailleurs de l'égalité des sexes).

Notons enfin que ces enquêtes et interviews, contrairement aux travaux qui cherchent à démontrer la validité d'un paramètre tel qu'*individualisme / collectivisme*, ne cherchent pas à démontrer au départ l'existence d'une notion-clef préétablie. Au contraire, ils partent d'une question inspirée par l'expérience personnelle ou par des lectures (« Quel est le sens des manifestations pour les Français ? », « Pourquoi n'y a-t-il pas de scandale amoureux en France ?²⁰ ») pour extraire de nouvelles différences, et infirmer, confirmer ou compléter les notions-clefs à disposition.

Pour finir, un dernier type d'étude, telle que celle-ci, n'est pas basé sur une enquête ou une interview spécifique mais tente au contraire de rassembler les éléments mis à jour par plusieurs études et, en quelque sorte, de "faire le tri". Il s'agira ici d'étendre, de regrouper les notions-clefs qu'on connaît, de façon à couvrir un grand nombre de cas de la façon la plus synthétique possible.

Pour des raisons pratiques, je partirai le plus souvent des notions japonaises pour montrer, par contraste, les spécificités de la société française²¹. Si l'on ramasse dans la littérature interculturelle, pédagogique ou de management tout ce qu'on peut trouver comme explications sur la société japonaise et sur le comportement des Japonais, la liste des notions évoquées risque d'être infinie. C'est pourquoi plutôt qu'un simple catalogue, j'ai cherché ici à faire trois choses particulières :

- **Respecter le plus possible les 3 conditions *étendue, relations, localité*.** Ainsi, une notion qui n'aurait pas de relation avec d'autres no-

tion des sexes ? », et mémoire de fin d'étude de Isari Ôshima, et mon commentaire « Pourquoi n'y a-t-il pas de scandale amoureux en France ? » dans *Individu, société, relations interpersonnelles en France et au Japon*, cité.

²⁰ Cette dernière étude a été inspirée par un livre de même titre (棚沢直子, 草野いづみ, 1995, 『フランスには、なぜ恋愛スキャンダルがないのか？— “哲学の国” の恋愛論—』, はまの出版).

²¹ La raison en est que la société japonaise est souvent décrite en termes de *notions-clefs* et que la littérature interculturelle à son propos est abondante. La société française, en revanche, ne fait pas l'objet d'un tel traitement sous formes de *notions-clefs*.

tions peut être rejetée ou révisée. C'est par exemple le cas de la notion de «timidité» parfois utilisée dans la littérature pédagogique pour expliquer les réactions des étudiants japonais en classe, ou encore celle de «face» parfois utilisée dans la littérature de management²². Tant qu'on ne peut pas montrer à quelles autres notions elles sont corrélées (*Ue / Shita, Honne / Tatema...*), elles ne seront pas incluses ici. Certaines notions de la littérature interculturelle seront discutées avant d'être mise de côté (au moins provisoirement) pour la même raison.

- **Traiter globalement plusieurs notions différentes qui sont en fait fortement corrélées.** Ainsi la notion de *Honne / Tatema* utilisée par exemple par Reischauer²³ comme notion-clef à valeur sociologique, est redéfinie par Doi²⁴ comme un sous-ensemble de la notion de *Ura / Omote*. Les deux notions n'ont sans doute pas à être traitées séparément. En cherchant ainsi à établir quelles notions se rejoignent, on arrivera à déterminer quelles notions dérivent de quelles autres.
- **Et surtout, examiner parallèlement les deux sociétés japonaises et françaises,** afin d'établir la spécificité de chaque notion et aussi de vérifier si elles se comportent "en miroir" ou non. Ainsi, une notion telle que *différenciation des sexes* dans la société japonaise trouve, en première approche au moins, un parallèle "en miroir", *indifférenciation des sexes*, dans la société française, mais une notion telle que *Ue / Shita* ne trouve pas de parallèle direct (les notions de *hiérarchie*, de *supérieur / inférieur* n'y correspondant pas). Il faut alors définir d'autres notions (par exemple *classe* ou "*claste*").

Enfin, notons que dans cette étude, je ferai appel aux termes de notions "**primitives**" et de notions "**dérivées**". Au sens de la linguistique généra-

²² Par exemple Hall & Hall (1987), 124-125, cité, ou encore Belot, François, «Les Français à l'épreuve du management japonais», *Le Monde* (en ligne) du 29.05.99.

²³ Reischauer, Edwin O. (1988) *The Japanese today : Change and Continuity*, Charles E. Tuttle (il en existe une nouvelle édition, avec pour auteurs Edwin O. Reischauer et Marius B. Jansen).

²⁴ Doi, Takeo (1986) *The Anatomy of Self: The Individual Versus Society*, Kodansha International.

tive, «primitif» signifie «primaire». Une notion est dite «primitive» si elle permet d'en dériver d'autres (qu'on appellera «dérivées»)²⁵.

3. Catalogue et classification des notions-clefs.

3.1. Japon : VERTICALITÉ ⇔ France : HORIZONTALITÉ

3.1.1. Société verticale et société horizontale

Les notions de “société verticale et société horizontale” ont été proposées par Nakané Chié en 1967²⁶. Il s'agit d'une théorie ancienne, et qui a été beaucoup contestée. Cependant, comme on va le voir, elle reste explicative de différences majeures entre le Japon et les pays occidentaux en général.

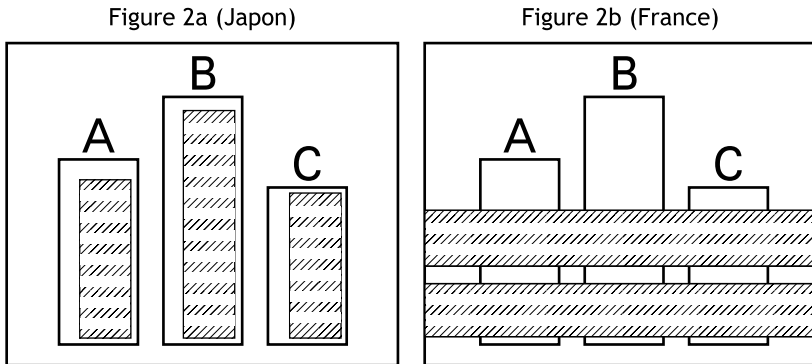
La notion de société verticale fait référence au fait que les relations et les allégeances entre personnes, les sentiments d'appartenance et d'identité, se font au sein de groupes verticaux, c'est à dire hiérarchiques.

²⁵ Dans ce contexte, «primitif» ne signifie pas du tout «ancien» mais seulement «premier, précédent, plus général» au sens où le tronc d'un arbre “précède” ses branches.

Je dois préciser que l'intention de cette démarche est différente de celle de la linguistique, qui cherche à déterminer les bases cognitives du langage. La position adoptée ici n'est pas de déterminer les bases universelles de la culture mais de montrer comment deux sociétés différentes se structurent. Pour des raisons classificatoires, il est intéressant pour moi de déterminer quelle(s) notion(s) découle(nt) de quelle(s) autre(s), afin de les mettre en avant et d'éviter une profusion de notions plus ou moins connexes. Cette approche me permet d'ailleurs d'aboutir à la conclusion selon laquelle certaines notions présentées comme primitives dans la littérature se situent en fait très loin dans la chaîne des dérivations successives. Par exemple, je pense que c'est le cas pour la notion de *contexte fort*, dont on verra qu'elle dérive des règles de *Seiken* par une chaîne passant par l'évitement du conflit, la réserve, et donc la nécessité de se comprendre avec peu de mots en faisant appel au contexte.

Parmi les notions examinées dans cette étude, deux candidats apparaissent immédiatement comme «notions les plus primitives», c'est à dire dont dérivent toutes les autres : le couple de notions opposées *verticalité* / *horizontalité*, et le couple *collectivisme* / *individualisme*. Je pense pouvoir montrer que toutes les notions-clefs qu'on va trouver dans la littérature, y compris *collectivisme* / *individualisme*, dérivent de *verticalité* / *horizontalité*.

²⁶ 中根 千枝 (1967), cité.



Pour illustration, sur la figure 2, j'ai schématisé trois institutions (par exemple 3 entreprises ou 3 universités) A, B, C. J'ai représenté en gris les zones de solidarité entre personnes au sein de ces entreprises.

- Au Japon, ces zones de solidarité sont verticales. Les syndicats, par exemple, sont organisés au sein de l'entreprise et le syndicat d'entreprise regroupe généralement la totalité des employés de l'entreprise. Le sentiment d'appartenance et d'identité s'exerce sur la même colonne verticale. Par exemple, beaucoup de personnes se définissent identitairement comme membre de telle organisation, de telle université, ou de telle entreprise. Inversement, si inimitié il y a, elle s'exerce plutôt envers les membres des colonnes verticales voisines qu'envers ceux qui sont au-dessus ou en-dessous.
- Inversement, en France, les syndicats sont organisés selon les types de travailleurs, et ce sont des syndicats nationaux. Les solidarités n'existent pas, ou très peu, au sein de l'entreprise. Si elle existent, elle se manifestent envers les employés de même qualification. Syndicats, corporations, associations dépassent le cadre d'une entreprise donnée. La plupart des gens ne se définissent pas comme membre de telle organisation, de telle université, ou de telle entreprise (à l'exception notable des grandes écoles et des grands corps d'État). En général, le sentiment d'appartenance est horizontal (étudiants, jeunes, ouvriers, chauffeurs routiers...). De même, il y a inimitié envers ceux qui sont au-dessus ou en-dessous dans la hiérarchie sociale, et ceci même s'ils

font partie de la même entreprise. Le trait marquant de cette organisation est l'absence quasi totale de solidarité envers la hiérarchie de la même entreprise, et, le plus souvent, envers les employés de hiérarchie inférieure.

La figure suivante illustre les modes d'entrée dans l'entreprise, et montre un aspect différent de la verticalité et de l'horizontalité.

- Au Japon, si vous sortez d'une grande université, vous entrez dans une grande entreprise, mais en bas de la hiérarchie. Si vous sortez d'une petite université, vous entrez dans une petite entreprise, au bas de la hiérarchie également. Cette entrée par le bas est à la fois une exigence de la verticalité (vous retrouver brusquement au-dessus de quelqu'un d'autre serait un risque pour la solidarité verticale) et aussi un mode de fonctionnement qui entretient la verticalité (vous ne pouvez pas être solidaire d'une couche sociale donnée à laquelle vous appartenez "légitimement" : en effet, vous allez partir du bas pour parcourir progressivement les échelons. Il n'y a donc pas de couche sociale donnée à laquelle vous appartenez "légitimement").
- En France, c'est tout à fait différent. Vous pouvez sortir d'une université d'élite (grandes écoles) et dans ce cas vous serez engagé très haut dans la hiérarchie d'une entreprise. Il est même fréquent qu'un jeune diplômé devienne directement patron d'une filiale de province (c'est ce qu'on appelle le « parachutage » ; cette situation est impensable au Japon). Si vous sortez d'une université ordinaire, c'est votre di-

Figure 3a (Japon)

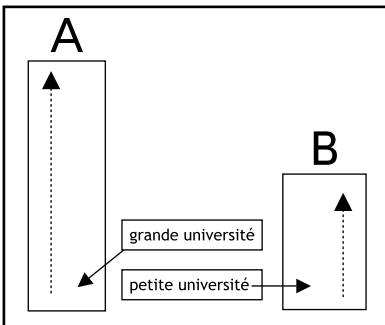
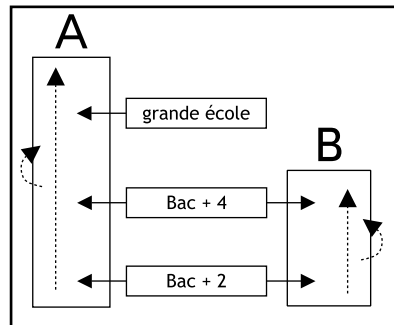


Figure 3b (France)



plôme et votre nombre d'années d'études qui comptera pour déterminer quelle entreprise vous engagera et à quel niveau de la hiérarchie. Nous avons donc affaire à une culture dans lesquels les gens sont employés selon leur compétences supposées, déterminées par leurs diplômes. Ils sont ensuite envoyés dans des postes où ils sont censés exercer leurs qualifications. Il est à noter qu'à la différence du Japon, l'entreprise ne forme pas ses employés (ou très peu). C'est l'université qui est censé les former. C'est pourquoi chacun arrive en poste à son niveau de qualification en se pensant déjà formé et déjà compétent. C'est une culture horizontale dans la mesure où les titulaires de diplômes et de compétences identiques se situent plus ou moins dans la même couche sociale, et entretiennent des relations de reconnaissance, d'identité, et de solidarité.

3.1.2. Conséquences sur la prise de décision

Ainsi la culture du travail en France est une culture d'élite et de qualification par l'université, ou chacun arrive en poste à son niveau de qualification en se pensant **déjà formé et déjà compétent**. Ceci a une conséquence importante sur la prise de décision. Puisque que chacun se pense formé et compétent à son niveau de qualification, chacun prend les décisions à son niveau sans en référer au-dessous ni au-dessus²⁷.

Les entrepreneurs français qui travaillent avec des Japonais sont d'ailleurs étonnés du fait que leurs interlocuteurs soient incapables de prendre des décisions à titre individuel. Inversement, les Japonais qui travaillent en France ou avec des Français sont surpris par le fait que leurs interlocuteurs veulent souvent des réponses rapides, ou même immédiates. Ceux-ci se présentent individuellement comme maîtres de leurs décisions au sein de l'entreprise. Ils peuvent, par exemple, venir passer quelques jours au Japon dans le cadre d'un voyage d'affaires et vouloir repartir avec des accords signés entre leur entreprise et la vôtre, ou entre leur université et la vôtre (anecdote III).

²⁷ D'Iribarne, Philippe (1989) *La logique de l'honneur*, points essais N°268, Seuil, p.22-53.

Anecdote III. Manifester sa capacité à prendre des décisions seul

M. Rougemont, le directeur d'un département universitaire en France, fait au Japon un séjour à titre personnel. Au cours d'un buffet organisé par une université japonaise, et auquel il est convié ce jour-là un peu par hasard en tant qu'ancien professeur d'échange, il s'adresse à M. Yamamoto, le directeur de son ancien département d'échange :

Rougemont : Dis-donc, Yamamoto, j'ai pensé qu'on devrait faire un programme d'échange pour les étudiants des filières scientifiques.

Yamamoto : Hmm, c'est une bonne idée.

Rougemont : Oui, hein ? Je suis ici jusqu'à vendredi. On va organiser ça.

Yamamoto (très surpris) : Jusqu'à vendredi ? Hmm... Ça va être difficile !

Rougemont (un peu choqué) : Mais c'est une très bonne idée, tu sais ! On organise déjà ça avec deux universités en Allemagne, une en Espagne (c'est pratiquement arrangé), une en Angleterre (on espère).

Yamamoto : Ah... En Allemagne ? Est-ce que tu pourrais nous envoyer une copie du contrat d'échange ?

Rougemont (pris de cours) : Mais non... je te dis... C'est moi qui suis responsable... On n'a pas besoin de regarder les contrats pour l'instant. On devrait simplement s'asseoir autour d'une table et se mettre d'accord sur les grandes lignes. Tu ne peux pas nous arranger ça avant vendredi ? Mon avion est à 15h15.

Yamamoto, très gêné, m'appelle. J'explique à Rougemont qu'une telle décision, pour être prise ici, nécessite au moins un an de tractations (tous les acteurs concernés devant être mis au courant, tous les pré-contrats, contrats, accords, conventions, etc. devant être approuvés par tous avant de rendre toute décision définitive). Il n'est pas du tout possible de «s'asseoir autour d'une table et se mettre d'accord sur les grandes lignes», d'autant plus que la position de Rougemont paraît spontanée, mal appuyée, individuelle, et menée hors des cadres ordinaires de négociations. D'ailleurs, ma discussion avec Rougemont confirme que ce projet n'existe pratiquement que dans sa tête, et que ses accords avec d'autres universités ne sont que des premiers contacts. Il n'empêche que Rougemont pourrait, malgré tout, mener à bien un tel projet : en tant que directeur de département, il dispose d'un certain pouvoir de déci-

sion directe. Cependant, ce n'est pas le cas de Yamamoto, qui doit passer par les tractations habituelles et la perspective finale d'un accord quasi-unanime de toute la colonne située au dessus et en dessous de lui.

Ainsi, dans la situation française, chacun se pense formé et compétent à son niveau, et capable de prendre des décisions individuelles, directes, et souvent spontanées. En conséquence :

- Les décisions sont autoritaires, individuelles, et très rapides (par opposition au Japon où elles sont concertées, collectives, et très lentes).
- Mais aussi, elles sont souvent mal informées, et contestées par ceux qui se trouvent en-dessous et en-dessus dans la hiérarchie.
- Elles sont également souvent contestées après-coup, quand les personnes qui avaient accepté les décisions sur le moment en découvrent des points faibles et des écueils.
- Le résultat en est que les activités dans l'entreprise démarrent très vite, mais sont ensuite ralenties par des contestations, des grèves, des problèmes de coordination, des erreurs stratégiques graves. Ça peut arriver dans toutes sortes d'institutions et d'entreprises, même dans de très grandes, telles qu'EADS (Airbus)²⁸. L'ethnologue Edward Hall a nommé ceci l'effet *Fast-Fast-Slow-Slow*²⁹. Par opposition, les institutions japonaises sont *Slow-Slow-Fast-Fast*. Les décisions sont très lentes et les choses mettent très longtemps à se mettre en place. Mais ensuite, une fois que la décision est acceptée, les choses peuvent aller très vite et fonctionnent en général sans heurts ni contestations.

En conclusion, les notions de *Verticalité* et d'*Horizontalité* me paraissent proposer une différenciation explicative de différences majeures entre le Japon et la France, en tout cas sur un certain nombre de points concernant surtout le monde du travail. Elles répondent à l'exigence d'*étendue* posée plus haut : elles sont explicatives de différentes choses dans

²⁸ La crise d'EADS en automne 2006 serait due à un manque de coordination entre les différents partenaires. On peut penser qu'un tel manque de coordination, *a fortiori* dans une entreprise de cette taille, trouve son origine dans un manque de concertation préalable et des accords établis trop vite.

²⁹ Hall & Hall 1987, 81-83, cité.

différents domaines (par exemple : forme des syndicats, recrutement dans l'entreprise, prise de décision...). Elles sont bien **locales** (et non universelles) puisqu'elles opposent, au moins, la France et le Japon. Je vais maintenant montrer qu'elles répondent à l'exigence de **relation**, c'est à dire que d'autres notions en dépendent. À vrai dire, cette étude tend à montrer que *toutes* les notions-clefs évoquées dans la littérature peuvent être rattachées directement ou indirectement à *Verticalité / Horizontalité*.

3.2. Japon : **SEKEN** ⇔ France : **CLASTE + IDENTITÉ**

3.2.1. Collectivisme et individualisme

L'opposition **collectivisme** ⇔ **individualisme** est l'une des quatre dimensions proposées par Hofstede (avec *distance de pouvoir, masculinité* ⇔ *féminité, et rejet de l'incertitude*)³⁰. Celles-ci permettent de classer, en principe, toutes les cultures. Ces oppositions sont scalaires car une société donnée, selon Hofstede, se situe quelque part sur une échelle qui va de l'un des pôles à l'autre. Il n'est donc pas possible de dire, en pratique, que la société japonaise est collectiviste et que la société française est individualiste. Ceci rend les notions de Hofstede particulièrement difficiles à utiliser dans des buts pratiques, puisque chacune des notions employées n'a de sens qu'en relation avec les trois autres.

Par ailleurs, dans une comparaison entre le Japon et les pays occidentaux, j'ai des doutes sur la validité de l'opposition collectivisme ⇔ individualisme, même en tant que valeur scalaire, et ceci pour deux raisons.

- La première est, comme dit plus tôt, que notre travail sur le sommeil et le couple tend à montrer que ces notions ne sont pas transversales dans les sociétés qu'elles sont censées représenter. Ainsi, la société japonaise se manifeste-t-elle comme collectiviste dans certaines circonstances (groupe de travail, scolarité...) mais pas dans d'autres (couple, comportement dans la rue...).

³⁰ Dans un ouvrage postérieur, il rajoute une cinquième notion, *Orientation vers le court terme* ⇔ *Orientation vers le long terme* (Hofstede, Geert, 2003, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage).

- La notion de collectivisme recoupe en partie celle de verticalité, mais si la notion de verticalité permet de déduire celle de groupe, et donc celle de collectivisme, le contraire n'est pas vrai : il n'est pas possible de comprendre la verticalité à partir de la notion de collectivisme. On va voir que le collectivisme à la japonaise est une conséquence de la verticalité. Il est émergent de la structure, et non le contraire.

3.2.2. Le groupe à la japonaise : *Seken*

Seken est une notion popularisée par Abe Kinya³¹. Elle signifie en japonais «le monde» ou encore «la société», mais on peut la définir comme «un réseau étroit et ténu de relations» entre personnes. Jusqu'à présent, ce terme n'a pas été utilisé dans les études culturelles ou interculturelles, qui utilisent *Groupe* pour décrire le milieu dans lequel se déroulent les relations entre personnes. Je me permets ici d'introduire ce terme et d'insister sur la différence entre *Seken* et *Groupe* (ou *Shudan*):

- *Seken* fait référence à un ensemble de relations entre personnes et non pas à un groupe avec ses limites. Si groupe il y a, celui-ci est défini par l'ensemble des relations que ses membres entretiennent entre eux, ou avec des personnes extérieures.
- La verticalité, par essence, favorise la création de groupes parce qu'elle définit des limites précises dans lesquelles tout le monde se connaît (ce n'est pas le cas avec l'horizontalité, dans lequel personne ne peut connaître personnellement l'ensemble des membres de son groupe d'allégeance ou de solidarité). L'ensemble de la société japonaise est donc bien composée de groupes. Mais c'est l'ensemble de ces groupes qui constitue le *seken* et c'est au sein du *seken* que se définissent les relations entre personnes.

Un tel réseau de relations est complexe et fragile, et c'est pourquoi les gens qui brisent ce réseau, en se comportant de manière trop personnelle ou en étant par trop différents, peuvent être rejetés par le groupe (phénomènes d'*ijime* ou autres). On comprend aussi que la verticalité en-

³¹ 阿部 謹也 (1992) 『西洋中世の愛と人格－「世間」論序説－』朝日新聞 ou encore 阿部 謹也 (1995) 『「世間」とは何か』講談社.

traîne par essence une structure de groupes juxtaposés ou se recoupant en partie, et qu'il est très difficile, voire impossible, d'être un *outsider* n'appartenant à aucun groupe. Il faut faire partie d'un ou de plusieurs groupes.

Pour ces raisons, la structure interne des groupes, leurs conventions, leurs fonctionnements relationnels, sont très codifiés, donnant naissance à toutes sortes de notions exotiques relevées par les auteurs et que je vais détailler ci-après.

Enfin, notons en conclusion que dans cette analyse le phénomène de *collectivism* n'est que le comportement émergeant de la coexistence de groupes, des relations entre personnes qui en découlent, de l'impossibilité d'exister hors de tout groupe. L'existence de ces groupes, à son tour, est la conséquence de la structure verticale de la société, qui définit des limites précises à l'intérieur desquelles les gens se connaissent et manifestent une allégeance mutuelle.

3.2.3. Notions liées à la situation de *Seken*

Honne et *Tatema*e sont deux notions qu'on trouve à plusieurs reprises dans la littérature interculturelle³². Jung (44-45) définit *Honne* comme «l'interprétation personnelle» des choses, et *Tatema*e comme «la version officielle d'une opinion ; la règle ; la loi». Matsumoto (17) présente *Honne* comme «le privé, le vrai soi», et *Tatema*e comme «la personne publique et le comportement public». Disons que *Honne* est ce qu'on pense à titre personnel et qu'on ne partage en général pas ; *Tatema*e représente l'opinion et le comportement officiel, qu'on adopte même quand on ne l'approuve pas.

Doi fait de *Honne* / *Tatema*e (avec *Ura* / *Omote*)³³ la base de son livre sur la société japonaise, montrant que c'est autour de ces notions que s'articulent les relations entre l'individu et la société. Il souligne que les Américains sont tout à fait différents en ce sens que cette opposition entre l'individu et les institutions n'est pas perçue comme une opposition (p.57).

³² Par exemple :

- Jung, Herbert F. (1986) *How to Do Business with the Japanese : Told from Practical Experience*, The Japan Times, pp. 44-45, 92 ;
- Matsumoto Michihiro (1988) *The Unspoken Way - Haragei : Silence in Japanese Business and Society*, Kodansha International, pp. 17, 67, 87.

³³ Doi Takeo (1986), cité, pp. 24-29, 36, 54, 57.

Il n'y a donc pas d'opposition entre *Honne* et *Tatemaie*. Plus exactement, écrit Doï, «leur *Tatemaie* est qu'il n'y a pas de distinction entre *Tatemaie* et *Honne*».

La situation des Français est, disons, la même : il y a bien sûr des différences entre ce qu'on pense et ce qu'on dit, entre sa position personnelle et la position qu'on adopte parfois, mais **idéalement**, on tend à refuser ces différences. Notre position de façade est de dire qu'il n'y a pas de différence entre notre position profonde et notre position de façade. Dans les faits, c'est vrai la plupart du temps.

Notons cependant que *Honne* / *Tatemaie* renvoie à des choses différentes selon qu'on est dans l'entreprise ou à l'extérieur de l'entreprise. A l'extérieur de l'entreprise, on peut dire que le *Tatemaie* représente la position officielle de l'entreprise. Dans ce cas, on peut dire qu'en France aussi, il y a un *Tatemaie* d'entreprise.

C'est à l'intérieur de l'entreprise (ou dans d'autres groupes), qu'il y a une différence importante entre la France et le Japon. Dans l'entreprise, *Honne* est le sentiment personnel et *Tatemaie* l'adhésion au discours et aux choix de l'entreprise. En France, la frontière entre les deux est pratiquement inexistante : étant donné que les employés conservent (et manifestent) leur identité propre au sein de l'entreprise³⁴, ils expriment pratiquement toujours leur sentiment personnel. Il est même encouragé, dans la société française, de le faire : exprimer son opinion, dans les limites de la politesse et du caractère constructif de cette opinion, est toujours bien considéré ; inversement, conserver son opinion par devers soi est assimilé à du mensonge par omission.

D'une façon générale, l'expression de son **opinion personnelle** est encouragée en France. Dans le cadre de la scolarité par exemple, on pensera aux longues rédactions de français ou de philosophie. On peut noter également qu'en France, au contraire du Japon, les conversations entre individus tournent autour des opinions personnelles de chacun. Dans ces conditions, il est pratiquement impossible de conserver son *Honne* pour soi.

Certes, il y a sans doute une opposition *Honne* / *Tatemaie* dans certaines

³⁴ On le verra dans l'analyse de la notion de *Rôle*.

circonstances (par exemple dans la compétition en entreprise, un peu comme on cache ses positions au poker ou aux échecs) mais en général on peut dire avec Doï que pour les Français comme pour les Américains «leur *Tatemaie* est qu'il n'y a pas de distinction entre *Tatemaie* et *Honne*». Par ailleurs, Doï dérive la notion de *Honne* / *Tatemaie* de la notion de *Ura* / *Omote*, qui signifie littéralement «l'envers et l'endroit» (pp. 23-47). Les deux notions sont étroitement liées, *Honne* correspondant à *Ura* et *Tatemaie* correspondant à *Omote*. Pour Doï, dans la société japonaise, toute chose a un *Ura* et un *Omote*. C'est là que s'articule la relation entre l'individu et le monde (autrement dit, *Seken*).

Une autre notion évoquée très fréquemment dans la littérature est celle d'*Amae*. Celle-ci a également été introduite par Doï en 1971³⁵. Hall & Hall (p.55) en donnent la définition suivante : «Le sentiment qu'un enfant ressent pour sa mère, et qu'un homme adulte ressent pour ses supérieurs». Matsumoto (p.17) le décrit comme «un sentiment d'entraide mutuelle et de sympathie, la relation qu'ont un parent et un enfant». La complexité du terme apparaît dans le décalage étonnant entre la traduction anglaise *dependence* (qui vise à exprimer qu'*Amae* est une relation liant fortement certains individus à d'autres), et la traduction française *indulgence* (qui insiste seulement sur un des aspects de cette relation). Mon interprétation personnelle d'*Amae* est qu'il s'agit d'une relation de demande d'affection et de protection exprimée par un individu, demande reçue par la société dans son ensemble, *Seken*. Comme l'expriment Hall & Hall (p.55), «*Amae* is the glue that holds the Japanese society together». Par ailleurs, Doï (p.30) montre que la notion d'*amae* qu'il avait définie dans son ouvrage de 1971 est aussi liée à la notion d'*Ura* / *Omote*. De plus, notons qu'elle est liée à la verticalité (*Amae* s'exerce dans une colonne verticale, selon une logique *Ue* / *Shita* qui ressemble à la relation avec un parent, *oya*). Enfin, notons que la notion relève de la psychologie (Doï est un psychiatre, et non un sociologue). Elle est ainsi peut-être plus une conséquence psychologique du système qu'un élément structurel (au même titre, par exemple, que "l'inimitié" entre les supérieurs et inférieurs dans les sociétés occidentales

³⁵ 土居 健郎 (1971) 『「甘え」の構造』弘文堂；新装版版 (2001) (Doï, Takéo, 1991, *Le jeu de l'indulgence*, l'Asiathèque).

découle d'un système de classes plus qu'elle n'en constitue un élément explicatif).

Matsumoto³⁶ introduit la notion de *Hara* (littéralement : « ventre ») et ses dérivés comme *Haragei* (« l'Art du ventre »). Pour lui, la notion constitue un couple avec *Amae* (pp.43-47) : « *Amae*... is treacherous, *hara* is loyal. *Amae* is an indisciplined desire..., *hara* disciplines *amae's* emotions. *Amae* is at the periphery, *hara* is at the center. *Amae* is a desire for dependance, *hara* is a drive for independance. *Amae* is feminine, *hara* is masculine. » Admettant que la notion ait quelque valeur dans la psychologie de l'homme japonais, il paraît difficile de la lier aux autres notions-clefs et on considèrera simplement qu'elle s'ancre dans le même secteur qu'*Amae*.

Un certain nombre d'autres notions évoquées dans la littérature font référence aux relations interpersonnelles. On peut toutes les considérer comme dérivant des structures de *Seiken*. Il s'agit de *On* et *Giri* (Jung pp.49-51, Hall & Hall pp.56-57), *On / Giri / Ninjo* (Matsumoto p.17), *Kimochi / Sasshi* (Jung p.56), ou également *Ningen kankei* (Hall & Hall, pp.58-59), ou *Kao* (Hall & Hall, p.57, Matsumoto p.18).

Nous avons vu que toutes ces notions étaient dérivées du fonctionnement des groupes dans la société japonaise, c'est à dire de *Seiken*. Nous considèrerons donc qu'elles constituent un ensemble de notions intercorrélées qui dépend directement de *Seiken*.

Notons aussi que toutes les notions que nous avons aperçues ici sont absentes, en tant que telles, de la structure sociale et du comportement des Français³⁷.

3.2.4. Évitement du conflit (*Wa*)

Wa est le plus souvent traduit par « harmonie » (Hall & Hall p.78, Doi 1986

³⁶ Matsumoto Michihiro (1988), cité.

³⁷ On peut se demander s'il faut les intégrer, en tant que "notions absentes", dans l'ensemble des notions-clefs qui peuvent expliquer les comportements français (par exemple, faut-il intégrer quelque chose comme « *Absence d'opposition entre Honne et Tatemaie* » ?). Il est sans doute préférable de considérer ces "notions absentes" comme des éléments extérieurs à la structure de la société française (un peu comme l'espace entre les poutrelles d'un ouvrage métallique ne fait pas partie, en soi, de la structure de l'ouvrage).

p.153). Pour Hall & Hall, « *Wa* fait référence à la qualité des relations interpersonnelles et implique coopération, confiance, partage, ambiance chaleureuse, sur la base d'une attitude respectueuse des autres. C'est l'ingrédient nécessaire pour un travail d'équipe efficace et une bonne motivation. Le succès de toute entreprise, petite ou grande, dépend de l'harmonie [...] à tous les niveaux de l'organisation. Un dirigeant efficace fait tout ce qu'il peut pour contribuer au *Wa* et pour faciliter le *Wa*. »

Mon interprétation personnelle est que *Wa* fait référence à la situation idéale dans laquelle les choses fonctionnent de façon huilée et sans heurts. On voit ci-dessus que, pour les Japonais, l'efficacité dépend du *Wa*, c'est à dire de l'absence de conflit. Les situations qui tendent à « briser le *Wa* », surtout de façon brutale et ponctuelle, sont considérées comme néfastes. Celles-ci peuvent inclure : une guerre interne entre sections ou départements dans une institution, quelqu'un qui se met en colère, une différence de score trop élevée entre deux équipes s'affrontant dans un match (un score égal étant considéré comme « beau »).

Je pense que *Wa* peut être dérivé de *Seken*, car *Seken* est un réseau de relations complexes et fragiles, et c'est pourquoi on tend à rejeter les gens qui présentent un risque pour ce réseau (par leur originalité, leur différence, leur difficulté à s'intégrer, leur humeur inégale ou autre). *Wa* est ainsi érigé en dogme destiné à maintenir chacun dans un état de « contribuer au *Wa* et faciliter le *Wa* ». *Doi* exprime cette idée de la façon suivante : « C'est très difficile de parvenir au *Wa*. C'est déjà assez dur entre deux personnes ; c'est virtuellement impossible dans un grand groupe. Et pourtant, il est impératif de créer une ambiance de *Wa*, et c'est pourquoi nous établissons des principes généraux, et, sous la commande suprême du *Wa*, nous les acceptons comme *Omote*, comme représentation publique de nos positions. Pour tout dire, c'est ça le vrai *Tatemaie* ».

Chez les Occidentaux, au contraire, le conflit n'est pas considéré comme une menace pour le groupe — puisque le groupe n'existe pas au même titre qu'au Japon (il n'existe rien, en tout cas, qui se rapproche de *Seken*). L'absence de différence entre *Honne* et *Tatemaie* et l'expression en toutes circonstances de ses opinions personnelles sont autant d'occasions d'entrer en désaccord ou en conflit.

Par ailleurs, le système français possède au moins deux sources internes

de conflit, et ces conflits vont se manifester régulièrement :

- La première source de conflit est le système horizontal de “clastes” (qu’on va définir plus loin, mais qu’on peut décrire comme le mille-feuille socio-professionnel où chaque corporation défend ses intérêt). L'exemple de conflit le plus clair est celui de «lutte des classes», tel qu’il a pu exister ou existe encore. Un autre exemple est celui des luttes syndicales ou des grèves. A un niveau plus fin, on peut penser à l’inimitié des employés envers leurs supérieurs. Ces conflits et ces inimitiés sont une conséquence directe de l’horizontalité : en effet, parmi les collègues de travail et les personnes qu’on connaît le plus directement, une bonne partie sont d’un niveau différent dans la hiérarchie sociale et font partie d’une “claste” différente.
- La deuxième source de conflit est notre système de décisions non-concertées et ses conséquences.

D’une façon générale, les Français vivent dans une ambiance de conflit (sans que ce soit d’ailleurs nécessairement douloureux pour eux : le conflit est un mode de vie). Pour exemple, une petite étude³⁸ a montré que les jeunes Français interrogés étaient très informés sur les manifestations et les voyaient comme un moyen de blocage permettant d’éviter le vote ou l’application d’une loi (étude I).

Étude I. « Manifester » pour les jeunes Français et les jeunes Japonais

Les jeunes Français interrogés ont une opinion dans l’ensemble précise et argumentée. Ils peuvent citer des exemples de manifestations et de leur déroulement, et la moitié d’entre eux y ont participé. Ils pensent que la manifestation est un droit, et que c’est un moyen nécessaire en politique. Elle permet également d’exprimer publiquement un mécontentement. Ils voient la manifestation comme un moyen de blocage

³⁸ Interviews par e-mail ou en direct de 10 étudiants français et de 11 étudiants japonais. Mémoire de fin d’étude de Yumiko Kitazaki, et mon commentaire «De jeunes Français acteurs de la vie politique», dans *Individu, société, relations interpersonnelles en France et au Japon*, cité.

pour influencer la politique à court terme.

Par contraste, les jeunes Japonais interrogés sont peu informés sur les manifestations et ont une opinion moins précise et moins argumentée. La presque totalité d'entre eux n'y ont jamais participé. Ils tendent à voir le changement par la manifestation comme un acte constructif, influençant le gouvernement dans le sens d'une prise de conscience à long terme. Dans l'ensemble, la manifestation n'est pas appréciée, mais si elle a lieu, on préfère la voir comme un acte constructif à long terme.

3.2.5. Contexte fort / contexte faible

Plusieurs études font référence à la «timidité» des Japonais ou à leur répugnance à s'exprimer en public. Hall & Hall (5-11) ont cherché à théoriser la notion en parlant de *Contexte fort* ("high context") : les Japonais parlent peu parce que leur langue et leur culture s'appuient beaucoup plus sur le *contexte* que les langues et cultures occidentales. Une grande partie de l'information transmise est déjà connue des personnes, et peu reste à transmettre par le message. Celui-ci peut être très bref, très allusif³⁹. Inversement, les Occidentaux ne comprennent pas les messages par le contexte et aiment que les choses soient les plus explicites possible. Les messages sont donc plus longs et les gens plus volubiles. Doï (1985, 33) évoque cette question sous la forme d'une opposition *Réserve / Éloquence*, qu'il met à nouveau en relation avec *Ura / Omote*.

Mon sentiment est qu'il est possible de dériver ces différentes notions de *Seken*, à travers *Wa*. Nous avons vu que le fonctionnement de *Seken* avait pour conséquence une volonté d'éviter le conflit (*Wa*). Or, la meil-

³⁹ On raconte l'histoire de ce chercheur japonais enfermé avec ses collègues dans une base au pôle Sud. Le groupe n'est relié au monde que par l'avion qui apporte le ravitaillement tous les six mois. Voilà que l'avion arrive avec une lettre de la femme du chercheur. Celle-ci ne contient qu'un mot : «Anata.» («Toi.»). Non seulement le mari, mais tous les chercheurs sont émus jusqu'aux larmes... L'histoire n'est sans doute pas vraie, mais elle rend compte du goût japonais pour les énoncés allusifs. On pensera également aux haïkus : 5+7+5 syllabes, alors que notre forme d'expression poétique la plus brève, le sonnet, fait en général 14 vers de 6 à 12 pieds, c'est à dire huit fois plus.

leure manière d'éviter le conflit étant de se taire, on peut dire que la volonté de maintenir *Wa* a pour conséquence la *Réserve* dont parle Doï. Cette réserve crée à son tour un état de société dans lequel la parole est rare, et dans laquelle le message se comprend en grande partie par le contexte. En conclusion, il existe bien une opposition *Contexte faible / Contexte fort* entre le Japon et les cultures occidentales, mais cette notion n'est pas primitive. Elle dérive des spécificités de *Seken* (et, inversement, de l'acceptation des situations de conflits chez les Occidentaux).

3.2.6. Conclusion : *Seken* et verticalité

Au début de cette partie, j'ai choisi les notions de *Verticalité / Horizontalité* pour montrer que l'opposition *Collectivisme* \Leftrightarrow *Individualisme* en découlait, plutôt que le contraire. J'ai proposé que la notion de *Seken* remplace celle de *Groupe*, ce qui m'a permis de montrer le rattachement de toute une série de notions couramment utilisées pour décrire la société japonaise.

Il me reste cependant à poser la question : «Pourquoi *Seken* est-il conséquent à la verticalité ?». La réponse en est que la verticalité définit, comme on l'a vu, des colonnes avec des limites précises (ces limites définissent, par exemple, ceux qui font ou ne font pas partie de l'entreprise). Or, on **connaît** effectivement les gens à l'intérieur de ces limites (et d'ailleurs, en général, la taille maximale de ces groupes est soigneusement limitée de façon à ce que chacun puisse se connaître personnellement). La verticalité impose donc des groupes bien définis avec des règles de comportement précises. L'ensemble de ces groupes et l'ensemble de ces règles définissent *Seken*.

Par contraste, l'horizontalité (qui implique des couches, non des colonnes) ne peut pas définir de groupes de personnes précis. En effet, si les limites supérieures et inférieures sont plus ou moins connues, la couche elle-même s'étend à l'infini. Si on est chauffeur routier, on ne **peut pas** connaître personnellement tous les chauffeurs routiers. Il n'y a donc pas franchement de groupe en tant que tel ni de règles de comportement interpersonnel relatives à ce groupe. Il n'y a donc pas de *Seken*.

Dans la partie suivante, je vais tenter de définir un tel fonctionnement horizontal.

3.2.7. L'individu à la française : *Identité, "Claste"*

Comme on l'a déjà évoqué, pour les Français, l'horizontalité ne définit pas de groupes en tant que tels, et en tout cas rien qui ressemble à *Seken*. Cela ne veut pas dire qu'il n'y ait pas de groupes en France (groupes familiaux, groupes sportifs...), mais, sauf cas exceptionnels⁴⁰, ce ne sont des groupes d'allégeance que s'ils sont directement liés à une structure horizontale (parti politique, syndicats, activismes). L'horizontalité définit des couches trop étendues pour constituer des groupes, et souvent trop fines pour permettre la constitution de larges ensembles de personnes qui se connaissent. Autrement dit, si je me trouve en un point quelconque de la société, il y a des chances qu'il y ait très peu de personnes autour de moi que je considère faire partie du même "monde" que moi.

D'Iribarne⁴¹, citant un texte de Tocqueville⁴², montre comment dans la France de l'Ancien Régime, tous les notables d'une petite ville cherchent à se distinguer les uns des autres par leurs privilèges. Dans une certaine mesure, il en est de même dans la France d'aujourd'hui, où chacun se persuade en permanence qu'il est différent de son voisin. Ainsi, l'horizontalité crée des couches fines dans lesquelles chacun définit ce qu'il est, par opposition aux autres. Ces couches peuvent être en rapport avec la profession exercée, la qualification professionnelle, le degré de formation ou le niveau d'études, l'âge, l'ancienneté, l'expérience personnelle, l'histoire familiale, l'origine régionale, nationale, ethnique ou raciale, l'orientation sexuelle, les choix musicaux ou vestimentaires, les opinions politiques, le

⁴⁰ Les sociétés secrètes ou fermées (franc-maçonnerie), les clubs (Lions, Rotary), les membres des grands corps constituent de telles exceptions. Notons qu'elles ne représentent qu'un pourcentage minuscule de la population. En fait, elles sont à la fois verticales et horizontales. Une loge, par exemple, est une organisation verticale, alors que la maçonnerie dans son ensemble est une "claste" horizontale. Il en va de même pour les chapitres locaux de Rotary (qui sont verticaux) et l'appartenance à Rotary en soi, qui est horizontale. Le succès d'une telle organisation à la fois dans les pays occidentaux et au Japon pourrait tenir à cette double qualité : répondant à un désir de verticalité dans un pays comme la France, elle répondrait aussi à un désir d'horizontalité dans un pays comme le Japon.

⁴¹ D'Iribarne, Philippe (1989) *La logique de l'honneur*, cité.

⁴² Tocqueville, Alexis de (1857) *L'ancien régime et la révolution*, Robert Laffont, 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).

niveau de salaire, etc. Ces notions englobent (à travers le niveau de salaire et la position socio-professionnelle) l'ancienne notion de **classes**, mais à travers la finesse des distinctions professionnelles, les distinctions d'histoire familiale et d'origine régionale ou ethnique, ou encore les choix musicaux vestimentaires, on se rapproche de la notion indienne de **castes**⁴³. Ne pouvant utiliser le mot «classes», trop connoté, ni le mot «caste», trop spécifique, j'ai décidé d'introduire le néologisme "**clastes**".

J'ai dit plus haut que l'horizontalité crée des couches fines dans lesquelles chacun définit ce qu'il est, par opposition aux autres. C'est ce qu'on peut appeler l'**identité**. Cette notion a été développée en 1968 par un autre psychiatre, Erik Erikson, dans un livre sur l'adolescence⁴⁴. Pour Erikson, la réalisation de l'individu en tant qu'adulte tient à ce qu'il parvient à se définir quant à ses origines, ses orientations sexuelles, son rapport à l'autorité ou encore à sa capacité à réaliser quelque chose d'utile ou de beau. Il s'agit également de définir avec qui il partage une *identité* (c'est à dire une *similitude*). Bref, l'identité est en gros un positionnement dans un système de "clastes".

Notons qu'au contraire du positionnement dans *Seken*, qui est uniquement un positionnement **avec**, l'*identité* est aussi un positionnement **contre**. C'est un positionnement *par contraste* basé sur des distinctions fines entre soi et les autres⁴⁵. Ainsi, à la différence de *Seken*, la "claste" ne se définit pas par relations entre personnes mais comme un ensemble d'éléments

⁴³ Il y a assurément un rapprochement à faire entre le système de castes et les sociétés occidentales. D'abord, les sociétés occidentales sont des sociétés indo-européennes, dont la tripartition prêtres / guerriers / marchands reste vivace en France au moins jusqu'à la Révolution (Clergé / Nobles / Tiers-État). Ensuite, comme le montre Tocqueville, et après lui D'Iribarne, le mille-feuille de privilèges et de couches identitaires qui existait avant la Révolution continue à se manifester dans la France moderne. Par ailleurs, il est intéressant de noter que Nakané Chié a établi sa théorie de la différence entre sociétés horizontales et verticales non pas en comparant les sociétés occidentales et le Japon, mais... l'Inde et le Japon.

⁴⁴ Erikson, Erik (1968) *Identity: Youth and Crisis*, W. W. Norton & Company (réédition : 1995). Traduction française : *Adolescence et crise : la quête de l'identité*, Flammarion (1972).

⁴⁵ Je peux citer l'exemple d'une jeune femme française qui a rejeté un soupirant potentiel parce qu'il avait du lambris sur ses murs. Pour elle (indépendamment de

d'identité.

3.2.8. La question des droits

Cette situation a deux effets. D'abord, les "clastes" sont en constante opposition les unes avec les autres⁴⁶. L'opposition entre base et élite, entre employés et patrons existe nettement moins au Japon puisque base et élite font partie de la même colonne solidaire. En France, en revanche, cette opposition interdit toute solidarité et tout sentiment d'entraide mutuelle. Par identité, l'élite se pense investie de pouvoirs légitimes et peut s'octroyer des salaires élevés ; par identité, la base n'imagine pas avoir à sortir de sa condition, et se retrouve à la merci de salaires faibles qu'elle ne peut espérer faire revaloriser que par l'action militante. Le résultat en est des écarts de salaires beaucoup plus importants dans les pays occidentaux qu'au Japon⁴⁷. Cette différence, à son tour, provoque l'inimitié entre les détenteurs de bas et de hauts salaires, et renforce le sentiment de "claste".

Par ailleurs, les notions d'*Identité* et de "*Claste*" entraînent celle de **droit individuel**. En effet, nous avons vu que l'identité implique une opposition aux autres, à travers une non-conciliation entre leur manière de vivre et la sienne propre. Comme dans la France de l'Ancien Régime décrite par Toqueville, chaque "claste" défend ses privilèges. Dans la France d'aujourd'hui, les «privilèges» ont été remplacés par des «droits». Le terme

la personne en question) le lambris dénonçait un «beauf». Le terme de «beauf» (abréviation de *beau-frère*), désigne le genre de personne qu'on n'aimerait pas voir dans sa famille : ouvrier ou contremaître, le beauf est vulgaire, souvent violent, sans éducation, porté sur l'alcool, et il vote à l'extrême droite. Autant de choses que le sentiment de "claste" sait déduire de lambris sur les murs !

⁴⁶ Jusqu'à récemment, on parlait de «lutte des classes» mais le terme tend à tomber en désuétude avec la chute du communisme. Par ailleurs, les choses sont plus compliquées qu'une lutte entre les classes puisque, comme on l'a vu plus haut, les classes sont en fait un mille-feuille de distinctions subtiles.

⁴⁷ Vers 1987, il y aurait eu en moyenne des écarts de salaire de 1 à 80 entre les ouvriers et les patrons aux États-Unis, de 1 à 25 en Allemagne fédérale, et de 1 à 7 au Japon (Hall & Hall 1987, 85, cité). Vers 2005, ils étaient de 1 à 31 aux États-Unis, de 1 à 11 en Allemagne réunifiée, et de 1 à 10 au Japon (Azra 2005, 24, cité). Au même moment, les écarts entre smic et salaires des grands patrons étaient de 100 à 200 fois. Depuis, ils ont encore augmenté (Cécile Ducourtieux, *Un grand patron français gagne en moyenne 300 smics*, Le Monde en ligne du 13/12/2006).

s'étend à toutes sortes de prétentions, dont certaines sont aussi peu légitimes que les anciens privilèges, et d'autres, tels que les droits de l'Homme et les droits de protection de la personne, proposent au contraire de défendre les individus contre l'illégitimité de certaines prétentions de "clastes".

C'est par exemple le cas des droits du travail. Au Japon, le droit du travail n'est pas très développé parce que l'individu fait partie, avec ses supérieurs et ses employeurs, d'une même colonne solidaire. En cas de conflit, il est défendu par le syndicat d'entreprise. En France en revanche, l'individu devra défendre ses droits lui-même, et pour cela il fera appel aux prudhommes, sorte de cour d'arbitrage rappelant un tribunal. Il n'obtiendra le soutien de son syndicat que si son problème est inclu dans une opposition massive entre la "claste" que représente le syndicat (chauffeurs routiers, membres de la CGT par exemple) et la direction de l'entreprise.

Enfin, la notion de **liberté individuelle** est directement liée à celle de droit : elle consiste en la capacité de *jouir de ses droits*, de *faire valoir ses droits*, ou encore *de conserver et d'étendre ses droits*. Elle consiste aussi en une croyance de l'individu en sa compétence individuelle et en sa capacité de prendre des décisions personnelles, spontanées, directe à son niveau, croyance que j'ai évoquée à propos de la notion d'*Horizontalité*. Si on étend cette attitude aux situations non-professionnelles, on obtient une définition de la liberté individuelle, qui est précisément cette capacité à prendre des décisions personnelles et spontanées.

Dans deux petites études, il est apparu que la notion de liberté individuelle touchait, chez les jeunes Français interrogés, *l'organisation du couple* (Étude II)⁴⁸ ou la question de *la protection de la vie privée* (Étude III)⁴⁹.

⁴⁸ Interviews par e-mail ou en direct de 15 étudiants français et de 15 étudiants japonais. Mémoire de fin d'étude de Yuki Ishii, et mon commentaire «La non-différenciation des sexes ?», dans *Individu, société, relations interpersonnelles en France et au Japon*, cité plus haut.

⁴⁹ Interviews par e-mail ou en direct de 14 étudiants français et de 14 étudiants japonais. Mémoire de fin d'étude de Isari Ôshima, et mon commentaire «Pourquoi n'y a-t-il pas de scandale amoureux en France ?», dans *Individu, société, relations interpersonnelles en France et au Japon*, cité plus haut.

Étude II. L'organisation du couple

Les jeunes Français interrogés, garçons et filles, rejettent la notion de femme au foyer. L'un des arguments en est que le travail des femmes permet l'*égalité* et la *liberté*. Pour la presque totalité d'entre eux, la vie de femme au foyer, parce que privée de cette liberté, ne permet pas l'*épanouissement individuel*. Le contraste est grand avec les jeunes Japonais, pour qui la position de femme au foyer est une position avantageuse (on n'a pas besoin de travailler), et qui correspond à un rôle normal (et épanouissant).

Étude III. Vie publique, vie privée

Cette étude, qui portait au départ principalement sur la question : «Pourquoi n'y a-t-il pas de scandale amoureux en France ?» a permis de mettre à jour l'existence, pour les Français, d'un fort contraste entre la **vie publique** (par exemple dans la rue ou sur le lieu de travail) et la **vie privée** (concernant les activités de la vie familiale, amoureuse, sexuelle, personnelle, et qui doivent être protégées). Une conclusion importante de cette petite étude a été que la protection de la vie privée est une **conséquence nécessaire de la liberté individuelle**. En effet, la liberté individuelle implique, entre autres, la liberté de dévoiler toute son identité (y compris, par exemple, sa vie amoureuse), mais aussi celle de ne pas le faire. Il faut pour ça un **domaine protégé du regard des autres**, et c'est la vie privée.

Notons enfin qu'une chaîne de notions rattache *Vie publique* / *Vie privée* à la verticalité. En effet, la vie privée est une conséquence nécessaire de la *Liberté individuelle*, elle même conséquente de la notion de *Droit*, qui est à son tour conséquente de l'opposition entre "clastes", c'est à dire de l'horizontalité.

Pour conclure, revenons à la question des droits. Constatant l'importance de la notion de *Droit* chez les Occidentaux, certains Japonais parlent du contraste entre la société japonaise et les sociétés occidentales comme d'une opposition *Seken* ⇔ *Jinken* («Jinken» signifiant «Droits de la per-

sonne»)⁵⁰.

Il est vrai que dans les différentes interviews des jeunes Français, la notion de *Droit* (ou la notion connexe de *Liberté*) revient souvent. Il faut aussi noter que dans la société française, ces notions sont particulièrement larges. Elles évoquent d'une part le *droit légal*, les *droits humains*, les *droits de la femme*, les *droits du travailleur*, etc., ou encore la *liberté* de la devise nationale inscrite au fronton des mairies. Mais ces notions sont aussi utilisées dans un sens considérablement plus individuel comme en témoignent les expressions «C'est mon droit / c'est ma liberté», «J'ai le droit de... / Je suis libre de...», «Chacun / Tout le monde a le droit de...», etc., des affirmations telles que : «Personne ne peut être privé (du droit) de...», ou encore «C'est un pays libre» signifiant, dans la bouche de la personne qui l'utilise, «Je peux faire ce que je veux». Dans ces cas, les mots «droit» et «liberté» sont de simple réflexes de langage destinés à défendre une liberté individuelle (la sienne) face à des libertés concurrentes (celles des autres). Autrement dit, il s'agit d'établir ou de défendre des privilèges, ce qui nous ramène à la notion de “claste” et à ses divisions toujours plus fines.

3.2.9. La tolérance au conflit

Nous avons vu que dans la société japonaise, il existe une notion, *Wa*, faisant référence à la situation idéale dans laquelle les choses fonctionnent sans heurts et sans conflits. Je pense avoir pu dériver *Wa* de *Seken*, car *Seken* est un réseau de relations complexes et fragiles qui nécessite le dogme du *Wa* pour être maintenu en l'état et ne pas se désagréger.

Sur ce terrain comme sur d'autres, la société française est radicalement différente. Pour une chose, le système français possède au moins deux sources internes de conflit qui vont se manifester régulièrement :

- La première source est le système horizontal de “clastes” où chaque classe, chaque corporation, chaque individu défend ses intérêts.

⁵⁰ Cependant, jeu de mot mis à part, il ne s'agit pas vraiment d'une opposition entre les deux notions. Disons que *Seken* n'existe pas en tant que tel en Occident, et que *Jinken* n'existe pas en tant que tel au Japon.

- La deuxième source de conflit est le système de décisions non-concertées et ses conséquences (désaccords après-coups, sentiment de ne pas avoir été consulté, erreurs de stratégies provoquant accusations et reproches, etc.).

Par ailleurs, comme nous l'avons vu aussi, l'absence de différence entre *Honne* et *Tatemaie* et l'expression en toutes circonstances de ses opinions personnelles sont autant d'occasions d'entrer en désaccord ou en conflit. De plus, non seulement ces situations ne sont pas évitées, mais elles sont au contraire encouragées. Il paraît sain d'exprimer des opinions divergentes, même si cela provoque des affrontements. On peut se demander pourquoi. Or, on a vu que pour les Japonais, le conflit était une menace pour *Wa* et par conséquent pour *Seken*, c'est à dire pour le lien social dans son ensemble. Chez les Occidentaux, au contraire, le conflit n'est pas considéré comme une menace puisqu'il n'existe rien qui se rapproche de *Seken*. En conséquence, les sociétés occidentales, et la France en particulier, possèdent une certaine tolérance vis-à-vis des situations de conflits.

3.2.10 Contexte fort / contexte faible

Par contraste avec la société japonaise, les sociétés occidentales et la France en particulier peuvent être qualifiées de société à *contexte faible* ("low context"), selon l'expression de Hall & Hall (1980) : la parole doit être explicite et structurée, même entre personnes qui se connaissent bien. Il n'est pas question de s'en remettre au contexte pour faire passer un message. Ainsi, les Occidentaux sont volubiles, éloquents, précis dans leur définition des situations, logiques, et exhaustifs (alors que les Japonais sont plus avarés en paroles, réservés, vagues dans leur définition des situations, intuitifs, et allusifs).

De la même façon que pour la situation japonaise, je pense que la notion de *Contexte faible* dérive de l'horizontalité, via une chaîne de notions. Comme nous l'avons vu, l'horizontalité et son système de "clastes" entraînent une forte tolérance au conflit. C'est également un système dans lequel on ne fait pas de différence entre opinion personnelle et opinion publique, et où on est encouragé à exprimer son opinion en toutes circonstances. Conflit et encouragement de l'expression personnelle entraînent

à la volubilité et à l'éloquence. Et si l'immersion dans une société pauvre en parole entraîne à comprendre et à exprimer les messages en référence au contexte, une société où l'expression est volubile et éloquente ne connaît pas cette nécessité. Ainsi les sociétés occidentales sont-elles des sociétés dans lesquelles les messages précis, logiques et exhaustifs sont favorisés et valorisés.

3.3. Japon : *UE / SHITA, SOTO / UCHI, RÔLES* ⇔ France : *IDENTITÉ, QUALIFICATION*

La verticalité de la société japonaise définit naturellement deux dimensions simples et bien tranchées.

- Considérons d'abord que tout individu, à chaque instant, se situe dans une colonne d'individus connus et en nombre limité (il peut s'agir d'une entreprise, d'un groupe familial, d'un club de sport, etc.). Une partie de ces individus se trouve hiérarchiquement *au dessus* et une autre *en dessous*. C'est ce qu'on appelle la dimension *Ue / Shita*.
- Par ailleurs, la colonne a des frontières bien précises. Il est facile de connaître la liste des personnes qui sont à l'intérieur et, par défaut, de connaître celles qui n'en font pas partie. C'est la dimension *Uchi / Soto*.

Ces deux notions sont bien connues des linguistes et des spécialistes de l'enseignement de la langue japonaise⁵¹. En effet, leur compréhension est nécessaire à la maîtrise des niveaux de langage en japonais. Cependant, elles semblent négligées par la littérature (inter)culturelle. Ni Hall & Hall, ni Jung ne les citent⁵². Doi fait référence à *Soto / Uchi* dans son travail sur *Ura / Omote*⁵³, mais, à ma connaissance, il ne parle pas de *Ue / Shita*. Ces notions font cependant partie des quelques notions de base qui découlent de la verticalité et dont toutes les autres notions vont dériver⁵⁴.

⁵¹ Voir l'étude sociolinguistique de Makino Seiichi (牧野成一 1996 『ウチとソトの言語文化学—文法を文化で切る』 ALC, NAFL選書12).

⁵² À vrai dire, Hall & Hall donnent *Soto* et *Uchi* dans une liste de "other high-context terms" (p.61). Ils ne parlent pas de *Ue / Shita*.

⁵³ Doi Takeo (1986) *The Anatomy of Self*, cité, pp. 17, 24, 29-30, 39, 43, 154.

⁵⁴ Notons que ces deux dimensions ont une particularité : dans la société japonaise, elles sont transversales et inévitables : on est **toujours** dans une position de *Ue*

3.3.1 *Ue* et *Shita* : au dessus et en dessous

Présentons d'abord brièvement *Ue* / *Shita* et détaillons les raisons pour lesquelles cette notion ne trouve pas d'équivalent dans la société française. La première impression est que *Ue* / *Shita* correspond à la notion ordinaire de hiérarchie. C'est en partie vrai, puisque *Ue* / *Shita* définit, par exemple, les relations dans l'entreprise. Néanmoins, la notion présente des aspects inconnus dans les sociétés occidentales et dans la société française en particulier.

- Pour une chose, on peut dire qu'il n'y a pas d'égaux au sens hiérarchique dans la société japonaise. Entre deux personnes, l'une est forcément au dessus de l'autre. Quelle que soit la situation, il est important de déterminer clairement laquelle. Ceci se décide à partir de la position sociale, de l'âge, de l'ancienneté, de l'université d'origine ou autre. Les Français en revanche se satisfont de hiérarchies floues. Dans le monde professionnel, les gens peuvent se trouver au même niveau hiérarchique sans chercher à savoir qui est au-dessus de qui. En deçà d'un certain nombre d'années (six ou huit ans, disons), on ne considère pas les différences d'âge ou d'ancienneté comme pertinentes, alors que les Japonais s'attachent à des différences aussi fines que nécessaires pour distinguer les personnes en présence.
- Chez les Japonais, cette hiérarchie ne souffre en général pas d'exceptions, et elle ne se contredit pas : par exemple, le plus âgé est en général aussi le plus haut placé hiérarchiquement. Ceci est rendu possible par un système où tout le monde entre dans les institutions au

par rapport à d'autres personnes, ainsi que dans une position *Shita* ; on est **toujours** à la fois à l'intérieur d'un ou de plusieurs cercles (*Uchi*) et à l'extérieur d'autres cercles (*Soto*). Ces deux dimensions partagent cette transversalité avec *Seken* (en effet, on ne peut pas ne pas faire partie de la société).

Dans la société française, on trouvera aussi des notions transversales et inévitables : *Identité* (on ne peut pas ne pas avoir d'identité) et "*clastes*" (on ne peut pas échapper au mille-feuille social).

Cette caractéristique d'"inévitabilité" touche les notions de plus haut niveau (c'est à dire celles qui se placent immédiatement en dessous d'*Horizontalité* ⇔ *Verticalité*, et dont on peut faire dériver les autres), et, à ce point de ma démarche, seulement elles. Ce qui semble confirmer leur statut particulier.

même âge, progresse à la même vitesse, et accède aux mêmes postes au même âge.

- Les structures familiales et les mots utilisés pour nommer les membres de la famille reflètent cette hiérarchie. On désigne différemment petits frères (*otouto*) et grands frères (*ani*), petites sœurs (*imouto*) et grandes sœurs (*ane*). Le système (la *famille souche*, au sens actualisé par Todd⁵⁵) fait la différence entre aînés et puînés, qui n'ont pas les mêmes droits et devoirs. Au contraire, la langue française ne distingue pas entre les frères et sœurs plus âgés et les frères et sœurs plus jeunes. Le système central français, dit égalitaire, ne fait pas de différence entre les enfants⁵⁶.
- Les différences *Ue / Shita* induisent des nuances de langage connues des enseignants de japonais. Dans l'entreprise, se trouver dans la situation *Shita* implique l'utilisation d'un langage poli voire superpoli (*sonkeigo*) alors que la situation *Ue* interdit l'utilisation du langage superpoli et autorise celle d'un langage relâché. Dans la famille, chacun, en fonction de sa position, utilise des pronoms différents pour se désigner. En France, il existe le *vous* et le *tu*. Leur usage peut dépendre en partie de la position hiérarchique, mais dans la plupart des cas, il n'est pas asymétrique : si je dis *vous* à mon supérieur, celui-ci me dit *vous* également, et non pas *tu*. Par ailleurs, dans la famille française, il n'existe pas de langage différencié et, aujourd'hui, tout le monde se dit *tu*, des petits-enfants aux grands-parents.
- Pour finir, les différences *Ue / Shita* existent aussi chez les jeunes, en particulier chez les étudiants. Il existe deux mots, *sempai* et *kohai*,

⁵⁵ Entre autres :

- Todd, Emmanuel (1984) *L'enfance du monde : Structures familiales et développement*, Seuil ;
- Todd, Emmanuel (1990) *L'invention de l'Europe*, Seuil.

⁵⁶ Le système officiel et légal français s'appuie sur le système traditionnel des régions centrales du pays. Cependant, certaines des régions périphériques (Sud-Ouest, Nord, Nord-Est...) ont à l'origine un système "souche" qui ressemble au système japonais, avec un aîné qui reçoit la terre et des puînés qui vont chercher fortune ailleurs (Voir : Todd, Emmanuel, 1990, *La nouvelle France*, Seuil).

pour désigner les anciens et les nouveaux. Dans les clubs universitaires, au cours des réunions, ou encore dès qu'il s'agit d'organiser quelque chose, cette hiérarchie prévaut. Les *sempai* décident, organisent, ordonnent. Les *kohai* exécutent (tout en sachant qu'ils deviendront *sempai* à leur tour). Dans les universités françaises, en revanche, il n'existe rien de tel (à l'exception peut-être des grandes écoles ou des écoles de médecine où on trouve une hiérarchie entre anciens et nouveaux).

En conclusion, on peut dire que la distinction *Ue / Shita* est présente dans de nombreux secteurs de la société japonaise, sinon tous. Elle implique une inégalité de fait entre personnes mais cette inégalité est acceptable parce que chacun, au cours de sa vie, passe de situations *Shita* à des situations *Ue*. Comme on l'a dit, cette situation découle directement de la verticalité, car chacun se trouve à tout instant dans une colonne étroite. Dans cette colonne, ce n'est pas le fait d'être au même niveau que d'autres qui est important, ni de constituer avec d'autres une couche égalitaire : l'horizontalité n'existe pas. Ce qui est important, c'est la position relative qu'on occupe dans la colonne. Cette position est déterminée par ceux qui sont au-dessus, et ceux qui sont au-dessous.

Par contraste, la notion de hiérarchie dans la société française n'est présente que dans certains secteurs de la société : dans le monde du travail ; dans le rapport entre enseignants et élèves ; dans le rapport entre coach et sportifs... D'une part, le système horizontal implique une égalité entre personnes d'une même "classe", mais d'autre part, la hiérarchie à la française implique une inégalité qui perdure toute la vie, et qui est souvent ressentie par ceux qui sont en dessous comme inacceptable.

3.3.2 *Uchi et Soto* : à l'intérieur et à l'extérieur

De la même façon, présentons *Uchi / Soto* et détaillons les raisons pour lesquelles cette notion ne trouve pas d'équivalent dans la société française. *Uchi / Soto* pouvant se traduire par *dedans / dehors*, on tend parfois à penser que la distinction correspond en gros, au moins dans certains cas, à *privé* et *public*. Néanmoins, si les deux notions se recoupent un peu dans le cas de la maison, elles correspondent dans l'ensemble à des choses

différentes.

- *Uchi* et *Soto* s'appliquent à toutes sortes de situations : il peut s'agir de la famille, de la maison, mais aussi de l'entreprise. Une frontière nette est dessinée entre les personnes du groupe et celles qui sont extérieures au groupe. Il existe également une frontière géographique, qui peut être les murs de la maison ou ceux de l'entreprise. Un espace intermédiaire est réservé pour recevoir les personnes extérieures : le *genkan* de la maison, une salle de réception particulière dans le cas de l'entreprise ou de l'institution.
- Comme *Ue* / *Shita*, la notion est connue des enseignants de japonais car elle implique des distinctions de langage. À l'intérieur de l'entreprise par exemple, le niveau de langage est déterminé par les positions *Ue* et *Shita* ; à l'extérieur, c'est le niveau de langage superpoli qui sera de rigueur pour les membres de l'entreprise envers toutes les personnes extérieures. Dans la maison, on utilisera en général le niveau relâché ; à l'extérieur, le niveau poli.
- On peut distinguer les attitudes différentes des salariés lorsqu'ils se trouvent dans une situation *Uchi* (entre personnes de l'entreprise) et dans une situation *Soto* (au contact de personnes qui ne font pas partie de l'entreprise : clients, invités, visiteurs, fournisseurs, représentants d'entreprises partenaires, etc.). Dans la situation *Uchi*, les horaires et les rendez-vous sont assez flexibles. On fait plusieurs choses à la fois. Les programmes sont vagues, fluctuants, et pleins de temps morts. Au contraire, dans la situation *Soto*, les horaires et les rendez-vous sont strictement respectés. On fait une seule chose à la fois. Les programmes sont aussi serrés qu'une valise pleine. Dans la situation *Uchi*, on est un peu comme « en famille » (dans certains cas, on peut enlever la veste, retirer la cravate, quitter ses chaussures, défaire sa ceinture...). Dans la situation *Soto*, on est plutôt comme « en expédition » : on affiche une grande rigueur, et rien n'est négligé sur le plan vestimentaire.
- Enfin, dans la situation *Uchi*, la distinction *Honne* / *Tatemaie* marque la frontière entre opinion personnelle (*Honne*) et consensus avec le groupe (*Tatemaie*). Dans la situation *Soto*, elle marque la frontière en-

tre consensus dans le groupe (*Honne*) et manière de présenter le groupe à l'extérieur de façon à protéger ses intérêts (*Tatemaie*).

Chez les Français, s'il peut exister une différence d'attitude envers ceux qui font ou ne font pas partie d'un groupe, la distinction est moins nette (pas de changement d'attitude, pas de langage particulier, et, sauf dans le cas de la protection de secrets d'entreprise, pas de *Tatemaie* fondamentalement différent de son opinion personnelle). Les oppositions sont, comme on l'a vu, des oppositions horizontales, entre "clastes" qui s'opposent par la défense de leurs intérêts, de leurs *droits* (au sens large du terme) et de leurs privilèges.

3.3.3 *Yaku, Yakuwari* : la notion de *Rôles*

Il est une autre distinction importante que je n'ai pas relevée dans la littérature interculturelle, mais qui m'est apparue par le rapprochement de diverses situations. Revenons d'abord sur les petites études de mes étudiants sur le couple et le mariage⁵⁷.

Étude IV. Le rôle de femme au foyer.

Nous avons vu que dans cette étude, les jeunes Français interrogés, garçons et filles, rejetaient la notion de femme au foyer, leur idée étant qu'une femme sans travail ne peut accéder à l'*égalité* et à la *liberté*. Les jeunes Japonais, eux, sont partagés. Une moitié se manifeste pour l'idée de femme au foyer, proposant des arguments tournant autour de la notion de **service** : service personnel au mari, garde de la maison, éducation des enfants, ménage. Pour les jeunes Japonais interrogés, l'épouse endosse une fonction, un **rôle**. Par contraste, les jeunes Français n'évoquent pas du tout la possibilité d'un tel rôle, mais au contraire mettent en avant des valeurs personnelles d'épanouissement.

⁵⁷ Mémoires de fin d'étude de Yuki Ishii et de Isari Ôshima, et mes commentaires, cités.

Étude V. Le rôle de mère.

Dans une autre étude, la question du travail des femmes est à nouveau posée. Les jeunes Français proposent des réponses similaires. En revanche, les jeunes Japonais soulèvent un autre aspect de la question : ils ne sont pas dans l'ensemble opposés au travail des femmes, à condition que celles-ci s'arrêtent de travailler quand les enfants sont petits. «C'est un travail de femme que d'élever les enfants», dit l'un d'entre eux. Ainsi, il y a une claire distinction entre le **rôle** d'une mère et celui d'un père.

D'une façon générale, la société japonaise permet à ses membres d'endosser des rôles, et inversement s'attend à ce que chaque situation appelle un ou plusieurs rôles particuliers, souvent stéréotypés :

- Dans le monde du travail, les employés endossent un rôle comme ils endossent un costume. Les personnes qui travaillent dans des restaurants, par exemple, ou plus généralement toutes celles qui sont en contact avec le public, apprennent par cœur toutes les expressions et réponses requises pour leur rôle. Celles-ci sont fournies par l'entreprise dans ce qu'on appelle un "manuel" (*manyuaru*). C'est ce qui donne le caractère "robotisé" de beaucoup d'employés, qu'on dit «agir selon le manuel». Ceci est possible car les Japonais sont capables de faire la différence entre le comportement *Uchi* et un comportement *Soto* (où on est en contact avec le public). Ils ont de plus la capacité de distinguer leur *Honne* du *Tatemaie* que représente le rôle. Il ne ressentent pas le rôle comme une atteinte à leur identité : il s'en débarrasseront à la fin de la journée comme de leur costume de travail. En France, certains employeurs aimeraient que les employés apprennent à agir d'une telle façon stéréotypée, mais c'est très difficile. En effet, les Français, qui ne distinguent ni *Uchi* et *Soto*, ni *Honne* et *Tatemaie*, ne comprennent pas la notion de rôle. Pour eux, endosser un costume c'est *porter* ce costume comme si c'était le sien. Endosser un rôle c'est *devenir* ce rôle : dire ce qu'on ne pense pas, c'est mentir, être poli quand on n'en a pas envie, c'est se trahir, s'obliger à parler comme on n'en a pas l'habitude est un exercice humiliant, etc. Les Français

construisent leur existence autour de leur *identité*, et ils portent cette identité avec eux sur leur lieu de travail. Porter un costume non désiré, s'exprimer d'une façon qui ne correspond pas à cette identité, c'est faire atteinte à cette identité.

- Dans la situation japonaise, à toutes les situations correspondent des rôles. Ainsi, dans les films et les mangas, il est facile d'identifier les personnes qui parlent, grâce au seul dialogue : les pères parlent comme des pères, les mères comme des mères, les femmes comme des femmes, les grands-pères comme des grands-pères. Peu importe si les expressions employées, les formes verbales, les indiosyncraties phonétiques ("ja" pour "da" chez les personnes âgées par exemple) ne correspondent pas à la réalité du langage ; ce qui est important est que les rôles soient facilement identifiés⁵⁸.

3.3.4 *Identité, absence de rôles, et Qualification*

Qu'en est-il dans la situation française ? Comme nous l'avons vu, l'horizontalité impose des couches fines par lesquelles chacun définit ce qu'il est, par opposition aux autres. C'est ce qu'on peut appeler l'*identité*. L'identité interdit pratiquement la notion de rôle pour les raisons invoquées précédemment : endosser un rôle c'est *devenir* ce rôle, et c'est faire atteinte à son identité. Ainsi, il est très difficile de faire parler, agir, réagir, bouger les employés selon un cahier des charges prédéterminé⁵⁹. Une des manifestations de cet aspect des choses est la disparition des costumes dans la société française⁶⁰.

⁵⁸ C'est aussi la raison pour laquelle les acteurs japonais, en général, sont si peu crédibles pour le spectateur français. Ceux-ci ne cherchent pas à traduire une réalité, mais plutôt à reproduire le plus fidèlement possible le stéréotype attendu pour le rôle : le père alcoolique, la jeune fille dynamique, l'otaku amoureux, le yakuza, etc.

⁵⁹ Et ceci, non seulement dans un restaurant fast-food mais dans tous types d'emplois. D'Iribarne (1989, cité) décrit toutes les difficultés des rapports entre les différentes catégories socioprofessionnelles dans une grande usine, chacun agissant avec son fort sentiment de qualification propre, et défendant autant que possible ses libertés de choix et d'action.

⁶⁰ Les costumes d'employés (cravates, vestes) ont progressivement disparu depuis mai-68. Restaient les costumes de fonction : livreurs, postiers, employés de

On peut dire qu'en France, les situations ne correspondent pas à des rôles mais à des *personnes*. Chacun prend place dans une situation donnée avec son identité propre, et transforme la situation en conséquence. Dans les films, les romans ou les bandes-dessinées, les personnages n'ont pas de manière de parler stéréotypée correspondant à l'attente du rôle. Il n'y a pas de "signaux" grammaticaux ou phonétiques pour confirmer que tel ou tel personnage est une femme⁶¹, un jeune en situation de rupture sociale, une personne âgée⁶².

Par ailleurs, nous avons vu la manière dont les postes étaient attribués aux nouveaux venus dans l'entreprise française et dans l'entreprise japonaise. Au Japon, si vous avez un diplôme universitaire, vous trouverez selon la réputation de votre université d'origine un poste dans une grande ou une petite entreprise. Dans les deux cas, vous débuterez en bas de l'échelle et vous serez formé par l'entreprise. Peu importe donc que vous ayez étudié les langues, l'art ou l'économie. Vous endosserez différents rôles et personne ne mettra en doute votre capacité à les assumer : c'est de

banque, employés de magasins. Ceux-ci ont également disparu dans les dix dernières années. Les postiers français distribuent le courrier dans leurs vêtements personnels. Les employés de banque n'ont plus de tenue formelle non plus (pull et jean sont fréquents). Enfin, les employés des supermarchés ne portent plus de blouses, ni même de badge, ce qui fait qu'on ne sait plus, dans les allées, qui est employé et qui est client. C'est nettement un brouillage entre *Soto* et *Uchi*.

⁶¹ La différence apparaît nettement dans le doublage en japonais de films occidentaux. Peu importe qu'une femme d'âge moyen, d'apparence forte, parle d'une voix grave en employant un vocabulaire viril ; elle sera toujours doublée par une voix féminine haut-perchée, avec tous les attributs de l'énoncé féminin, comme le pronom « *atashi* » et la finale verbale en « *wa* ».

⁶² Notons toutefois que ça n'a pas toujours été le cas. Dans *Bécassine* (1905 à 1939, par Joseph Pinchon), personnes âgées et paysans s'expriment avec des formes particulières. Dans « *Tintin au Congo* » (Hergé, 1931), les Africains parlent petit-nègre, qui est un langage de "rôle" au sens défini plus haut. Dans « *La corne du rhinocéros* » de Franquin (1955) ce type d'énoncé a disparu, et les Africains s'expriment dans un français ordinaire, comme s'ils étaient doublés. Pourtant, dans « *Tembo Tabou* » (Spirou, par Franquin, Roba et Greg, 1974) on trouve à nouveau des énoncés en petit nègre (« *Moi avoir très peur* »). Néanmoins, on peut dire qu'aujourd'hui les énoncés de type "rôle" sont entièrement absents des formes narratives françaises, que ce soit le cinéma, la télévision, la bande-dessinée, etc.

la responsabilité de l'entreprise de vous former correctement. En France, par contraste, c'est votre diplôme et son niveau (on dira votre **qualification**) qui vous permettront de trouver un poste. Il se peut que ce soit directement un poste à responsabilité. En tout cas, vous ne serez pas formé par l'entreprise. Que vous ayez étudié les langues, l'art ou l'économie est fondamental : en fonction de votre diplôme, l'entreprise considérera que vous êtes **formé et compétent**, et vous vous considérerez comme tel.

Cette situation découle du système de "claste", et le renforce. Comme D'Iribarne l'a mis à jour, chaque personne se considère compétente sur son poste, et capable de prendre des décisions personnelles. C'est un des facteurs de son identité et de sa dignité (et c'est pourquoi D'Iribarne parle de « Logique de l'honneur »).

3.3.5 *Différenciation et indifférenciation des sexes*

De l'absence de la notion de *Rôle* dans la société française découle aussi l'*indifférenciation des sexes*. Revenons sur les deux études portant sur le couple et le mariage⁶³.

Étude IV (suite). Différence de nature entre hommes et femmes.

A la suite des réponses des jeunes Japonais sur la question de l'amitié entre homme et femme, sur le rôle de la femme dans le mariage, et aussi sur leur position personnelle sur le fait d'être un homme ou une femme, on s'aperçoit que pour eux, les hommes et les femmes sont différents par **nature** et par **culture**. Ce n'est pas le cas des jeunes Français pour qui on peut parler d'*indifférenciation* des sexes. Pour eux, il n'y a pas beaucoup de différence entre les sexes, qui semblent correspondre à deux "parfums" de la même chose. Ainsi, s'ils pouvaient se réincarner et choisir leur sexe, la moitié des jeunes Français interrogés (y compris une moitié de garçons) choisiraient l'autre sexe par curiosité. Ce n'est pas le cas des jeunes Japonais.

⁶³ Mémoires de fin d'étude de Yuki Ishii et de Isari Ôshima et mes commentaires, cités plus haut.

Étude V (suite). *Interchangeabilité et égalité.*

Quand on leur demande de parler de la vie de femme au foyer, les jeunes Japonais tendent à faire référence au rôle des **femmes** et établir des relations entre le *sexe (féminin)* et la *tâche*. Les jeunes Français, au contraire, dans leur grande majorité, ne font pas référence aux femmes. Ils décrivent simplement la **tâche** de femme au foyer comme étant inintéressante, comme étant un état de prisonnier ou un état de privation. Dans leurs commentaires, ils s'attachent à montrer l'**interchangeabilité** des rôles, d'où la possibilité d'un partage des tâches. Par exemple : « juste rester femme (*ou homme*) au foyer est ennuyeux ». L'égalité entre hommes et femmes est aussi évoquée. Entre interchangeabilité et égalité, on peut parler là aussi d'*indifférenciation* des sexes⁶⁴.

Cette notion d'*Indifférenciation / Différenciation des sexes* se rapproche de la notion de *Féminité / Masculinité* proposée par Hofstede. Notons cependant que *Féminité / Masculinité* fait partie pour Hofstede des quatre notions cardinales qui permettent de différencier toutes les sociétés. En revanche, *Indifférenciation / Différenciation des sexes* n'est qu'une notion dérivée :

- *Différenciation des sexes* découle, pour la société japonaise, de la notion de *Rôle*, qui elle-même dérive de *Soto / Uchi* et de la *Verticalité*.

⁶⁴ Notons que l'indifférenciation des sexes n'est pas la même chose que l'égalité. L'égalité signifie que les sexes sont traités de façon égale, mais qu'on peut éventuellement continuer à les considérer comme différents par nature. L'indifférenciation veut dire que les sexes sont interchangeables, même s'ils ont leurs spécificités propres. Ainsi, tout ce que les hommes peuvent faire, les femmes le peuvent aussi ; ce qu'une mère peut faire, un père le peut aussi, etc. Pour la plupart de nos étudiants français, ce n'est pas tant l'égalité que l'indifférenciation qui est systématiquement définie, expliquée et défendue. Au Japon, hommes et femmes étant considérés par tous comme différents par nature, il est impossible de parler d'indifférenciation et presque impossible de défendre l'égalité. Par exemple, les tentatives du gouvernement de rendre les administrations « gender-free » se sont soldées par un échec. Il semble que personne ne comprenait vraiment le sens de cette notion (「賛成派も反対派も誤解—ジェンダーフリー—受難」論考06, 高知新聞, 2006年12月31日号).

- *Indifférenciation* découle, pour la société française, d'*Identité*, qui elle-même dérive d'*Horizontalité*.

3.4. Japon : *Slow-Slow-Fast-Fast* ⇔ France : *Fast-Fast-Slow-Slow*

Nous avons vu que dans le cas de la société française chacun se pensait déjà formé et compétent, et maître de ses décisions individuelles. En conséquence :

- Les décisions sont autoritaires, individuelles, et très rapides (par opposition au Japon où elles sont concertées, collectives, et très lentes).
- Mais elles sont aussi mal informées, et sont souvent contestées par ceux qui se trouvent en-dessous et en-dessus dans la hiérarchie.
- Le résultat est que les activités dans l'entreprise démarrent très vite, mais qu'elles sont ensuite ralenties par des contestations, des problèmes de coordination, des erreurs stratégiques graves.

L'ethnologue Edward Hall (p. 81 et suivantes) a nommé ceci l'effet *Fast-Fast-Slow-Slow*. Par opposition, les institutions japonaises sont *Slow-Slow-Fast-Fast*. Les décisions y sont très lentes et les choses mettent très longtemps à se mettre en place. Cependant, une fois les décisions acceptées, les choses peuvent aller très vite et elles fonctionnent en général sans heurts ni contestation.

Quelques autres notions sont évoquées dans la littérature à propos des méthodes employées dans l'entreprise japonaise pour garantir la décision concertée, en particulier : *Nemawashi* (Hall & Hall 159, Matsumoto 115-128), *Ringi* (Hall & Hall 81-83). En ce qui concerne la France, un autre terme à retenir est peut-être celui de *Parachutage*, qui décrit la manière dont on accède à un poste quand on possède des qualifications élevées.

4. Conclusions

4.1. Retour sur les exemples et questions posées.

Comme évoqué en introduction, je vais maintenant revenir sur certaines anecdotes présentées au début de cette étude, pour tenter de les éclairer à la lumière des notions-clefs dégagées.

D'abord, on peut se demander pourquoi dans la société française les gens font appel à l'argument de *la limite de compétence* («Ce n'est pas mon

travail»). Or, nous avons vu que l'attribution de chaque poste de l'entreprise était déterminée par la qualification. Contrairement à ce qui se passe dans la plupart des cas dans l'entreprise japonaise, chaque poste a ses caractéristiques (qui sont d'ailleurs déterminées par contrat). De plus, chaque employé se détermine au moins en partie par ses qualifications et par le domaine de décision qui lui incombe dans son travail (c'est une partie de son *identité*). Même sur deux postes sensiblement égaux, deux employés ont une forte conscience de qui fait quoi. Ainsi, si un employé est absent, les autres employés ne veulent pas faire son travail (ce serait une menace pour leur propre poste), ne peuvent pas le faire (ils ne connaissent pas ce travail et n'ont pas les compétences nécessaires), et enfin, ils ne se risquent pas à le faire parce que l'employé absent, à son retour, se sentirait menacé.

C'est la raison pour laquelle, employé, je limite ma compétence à ce que je sais et ne sais pas (et que vous êtes censé savoir). D'abord, le poste est défini par les qualifications requises ; ensuite, si quelqu'un est sur ce poste, c'est qu'il répond à ces qualifications ; enfin, si moi-même ai été affecté à ce poste, c'est que je réponds à ces qualifications et que *donc*, si je ne sais pas quelque chose, c'est que ce quelque chose dépasse les limites du poste. Par ailleurs, la personne qui s'adresse à moi, *puisque'elle connaît les spécificités du poste*, doit pouvoir connaître ces limites.

Bien sûr, tous les points de ce raisonnement sont faux : les qualifications requises pour un poste sont toujours variables ; les employés affectés à un poste correspondent seulement plus ou moins à ses qualifications ; aucun employé ne peut connaître la totalité de ce qui est requis par un poste, et devrait être formé (ou se former) au fur et à mesure ; et enfin, il est évident que les personnes extérieures ne connaissent pas les spécificités d'un poste donné, même un poste d'accueil. Il n'en reste pas moins que ce raisonnement permet à l'employé de définir simplement les limites de sa compétence.

Considérons aussi le fait que l'employé français ne peut pas endosser un "rôle" au sein de l'entreprise. Il reste en toute circonstance ancré dans son identité. Il ne peut donc pas faire ou dire au nom de son travail des choses qu'il désapprouve ou tout simplement qu'il n'aime pas faire. Il accepte les tâches associées à son poste car il les contrôle et exerce à leur propos un

certain nombre de décisions personnelles. En revanche, s'il venait à prendre au pied levé le travail d'un autre, il risquerait de se trouver dans une situation où il est obligé de remettre en cause ses principes et ses choix de travail.

Ainsi, il se sent en difficulté lorsqu'on l'oblige à sortir de son domaine de compétence. Inversement, il est heureux de pouvoir agir sans risque au cœur de son domaine de compétence. Il peut s'agir, pour un employé d'accueil, de vous transmettre un document qu'il a sous la main ; pour un attaché d'ambassade, de passer pour vous un coup de fil à un service consulaire. Car, en effet, l'employé n'est pas, par principe, hostile au fait de rendre service : il se trouve seulement que toute tâche à effectuer met en cause le domaine de compétence, c'est à dire la qualification, et ultimement l'identité. Pouvoir répondre à une tâche, c'est montrer sa compétence et donner une bonne image de soi-même ; ne pas pouvoir, c'est être atteint dans ce qu'on est.

On peut ensuite se demander pourquoi la disposition des bureaux en France est ce qu'elle est. Tout d'abord, un bureau indépendant est une revendication fréquente des employés français : ce n'est qu'une extension de la capacité de prendre des décisions personnelles et de travailler de façon indépendante. C'est pourquoi, si les locaux le permettent, chaque employé a son bureau. L'accueil se fait par roulement. Ceci explique aussi que les employés de l'accueil soient souvent si peu coopératifs et ne fassent pas la recherche de l'information : s'occuper de l'accueil n'est pas «leur travail». De plus, ils ne peuvent pas toujours quitter leur poste parce que la disposition des locaux ne leur permet pas de chercher l'information tout en continuant à surveiller le bureau d'accueil.

Revenons maintenant sur la question plus générale des grèves : pourquoi y a-t-il autant de grèves et pourquoi les employés ne craignent-ils pas de mettre en danger leur entreprise et leur économie ?

Tout d'abord, en raison de cette culture de la qualification, et de l'inimitié de chacun envers les rangs supérieurs et inférieurs, les décisions sont prises à chaque niveau de façon personnelle, non-concertée, souvent non-informée, et surtout autoritaire. Or, les décisions autoritaires prises à chaque niveau sont presque toujours suivies de contestations, contestations qui restent ignorées puisqu'aucun processus de décision concertée n'existe. Par ailleurs, notons que les décisions n'ont pas nécessairement

besoin d'être finales pour être contestées. Elles n'ont même pas besoin d'être mauvaises. *Simplement parce qu'elle émanent d'autres "clastes"*, elles doivent nécessairement être contestées.

Ensuite, les employés n'ont pas de solidarité avec leur entreprise. Ils n'ont de solidarité qu'avec les employés de même niveau de qualification (dans leur entreprise ou ailleurs). C'est une des caractéristiques d'une société horizontale. La question de la mise en danger de l'entreprise ou de l'économie du pays n'entre pas en ligne de compte car l'entreprise ou le pays sont des entités verticales. Elles n'ont pas de réalité pour les membres d'une société horizontale, qui voient le monde comme un mille-feuille dont les couches s'étendent au delà des murs de l'entreprise⁶⁵.

4.2. Structure et hiérarchie des notions-clefs

De tout ce qui a été dit précédemment, je peux maintenant tenter de regrouper les notions-clefs sous forme de paquets ordonnés où apparaissent leurs différentes relations et dérivations (voir figure 4 en fin d'article).

Ces assemblages ne sont, bien sûr, que des représentations. Néanmoins, ils renvoient à tout ce qui a été dit plus haut et permettent de façon synoptique de traiter l'articulation des différentes notions entre elles.

Par ailleurs, ils permettent désormais d'explorer des sous-domaines (comme, par exemple, la relation entre *Seken* et *Wa*) sans avoir à réinventer la roue et à repasser systématiquement par la différence entre collectivisme et individualisme, ou encore entre *Amae* et *absence d'Amae*. L'exploration de ces sous-domaines pourra constituer l'objet de recherches futures⁶⁶.

⁶⁵ Inversement d'ailleurs, les employés japonais ne peuvent pas ressentir de solidarité professionnelle avec ceux qui effectuent les mêmes tâches qu'eux à travers le pays. Pour eux, les entités "chauffeurs routiers" ou "cadres supérieurs" n'ont pas de réalité.

⁶⁶ Voici quelques questions que j'aimerais soulever dans l'avenir : dans la société japonaise, quelle est la nature exacte de la relation entre *Seken* et *Wa* ? Quelles sont les manifestations de *Ura* / *Omote* hors de l'entreprise, par exemple dans la famille ou chez les étudiants ? Quelle est exactement la nature de *Rôle* ? Dans la société française, quelle est la nature de la relation entre droit et liberté, et entre liberté et vie privée ? Avec quoi rapprocher la politisation de la société ? Quel est le sentiment exact des Français mis dans des situations de "rôle" ? etc.

Figure 4a. Structure et hiérarchie des notions-clés concernant le Japon

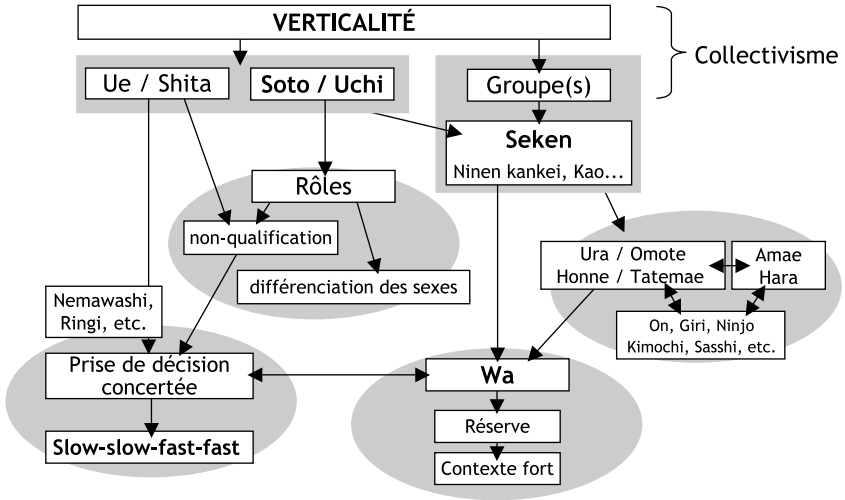


Figure 4b. Structure et hiérarchie des notions-clés concernant la France

