

Vivre et travailler au Japon

Cahiers d'Études Interculturelles

N°5 – Février 2017

NOTES ET TÉMOIGNAGES

<i>Sylvain Morazzani et Jean-Luc Azra</i>	
Travailler au Japon : dialogue entre l'expérience de terrain et l'approche sociologique	99

Travailler au Japon

Dialogue entre l'expérience de terrain et l'approche sociologique

Sylvain Morazzani, employé d'une grande entreprise japonaise
Jean-Luc Azra, enseignant, Université Seinan Gakuin

Sylvain Morazzani est employé depuis 2010 dans une grande entreprise japonaise de construction cotée en bourse. Auparavant, Sylvain a étudié en année de césure à Fukuoka à l'université Seinan Gakuin Daigaku en 2004-2005 et est diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques d'Aix en Provence et d'un mastère Management Juridique des Affaires de l'Ecole Supérieure de Commerce de Toulouse.

Jean-Luc Azra a une formation d'instituteur, puis de linguiste. Il enseigne au Japon depuis vingt ans, où ses points d'intérêt se sont tournés vers la didactique et la sociologie. Il a également effectué des missions de consulting sociologique auprès d'entreprises françaises et de chercheurs japonais. Depuis 2003, il est professeur à l'université Seinan Gakuin. Il est l'auteur du livre : "Les Japonais sont-ils différents ?"

Article 1

Organigramme de l'entreprise et rapports entre managers et staff

Le fait : Comme tous les ans au 1er avril, c'est la nouvelle année fiscale au Japon et c'est aussi le moment du démarrage du nouvel organigramme de fonctionnement de l'entreprise : création, changements, fusion de services, promotion pour certains, transfert pour d'autres... Cependant, malgré l'arrivée d'un nouveau chef de service, il

semble que certains membres de son personnel ne respectent pas ses instructions. Les membres des autres services ne s'adressent pas à lui pour le consulter mais préfèrent s'adresser directement à d'autres membres.

La lecture de l'employé français :

Dans une entreprise française, le chef est là pour diriger. Les employés sont là pour suivre ses instructions. Même après une réorganisation, il y a souvent de grands chambardements pour suivre les nouvelles directives fixés par le nouveau chef. Cela se passe sans lien avec l'âge, l'ancienneté dans l'entreprise, l'expérience du nouveau chef. Si un autre service a besoin d'une consultation ou d'aide, il est logique de s'adresser d'abord au chef qui désignera la personne la plus apte à répondre aux questionnements.

Dans mon entreprise japonaise, j'ai constaté que malgré les changements dans l'organigramme et les promotions, le nouveau chef semble avoir peu d'influence sur la direction qu'il souhaite apporter à son service. Ses nouveaux employés semblent peu enfreint à se rapporter à lui et les autres services ont plutôt tendance à s'adresser d'abord à des personnes plus séniors ou à des connaissances. C'est comme si l'organigramme était ignoré et qu'en fait il y avait d'autres liens de pouvoir entre les personnes. J'ai compris par exemple qu'en fait certaines relations entre personnes étaient le résultat du fait qu'elles étaient allées à la même université ou qu'elles étaient de la même promotion de nouveaux employés. Ces liens-là sont donc plus forts que les liens établis par l'organigramme et survivent aux delà des années aux aléas de l'entreprise.

La lecture du sociologue :

En effet, ce qui est très étonnant pour les employés français qui viennent travailler dans des entreprises japonaises, c'est l'instabilité des postes et la polyvalence des employés japonais. Tous les ans ou tous les deux ans et quelques, il y a un roulement dans l'entreprise et certains employés, sinon tous, changent de service. Ceci tient à l'approche de la formation au Japon, que j'ai appelé une approche de non-qualification. Dans les universités japonaises, on est inscrit dans une spécialité (par exemple, l'anglais ou l'économie) mais en général cette qualification n'en n'est pas une. Les entreprises qui recrutent font grand cas des universités dont sortent les étudiants, mais

s'intéressent assez peu à leur spécialité. Les nouveaux employés sont formés une fois intégrés à l'entreprise. On ne s'attend pas du tout à ce qu'ils arrivent dans le système avec une formation et des capacités d'exécution immédiate.

Dans les petits boulots, dans les tâches manuelles et même dans les emplois d'ouvrier, il en va de même. L'employé est formé par son employeur, même s'il s'agit d'une tâche a priori spécialisée comme celles d'électricien ou de maçon. L'idée de base est que n'importe qui peut occuper n'importe quel poste, effectuer n'importe quelle tâche. C'est aussi pourquoi dans les entreprises, les employés ne sont pas en général assignés à un poste fixe, mais tournent dans tous les services pour connaître le fonctionnement général de l'entreprise et être capables d'effectuer toutes les tâches. Il y a des exceptions, mais dans l'ensemble c'est le fonctionnement du système.

Dans la situation que tu décris, à cette occasion, un nouveau chef se retrouve en tête d'un nouveau service. À vrai dire, ce chef est un employé comme un autre qui effectue un roulement dans l'entreprise. Il lui faut du temps pour s'adapter à sa nouvelle situation et comprendre le fonctionnement du service à la tête duquel il se trouve maintenant.

Les expressions que nous employons, nous Français, sont d'ailleurs trompeuses. On ne peut pas vraiment dire qu'il dirige le service, ni qu'il donne des ordres. Il faut expliquer ici le système de décision à la japonaise. Celui-ci est basé sur une « descente » de suggestions de la part de la direction et sur une « remontée » d'informations et de corrections de la part des employés et des chefs de service. Il n'y a donc pas nécessairement de situation telle que celle que tu rappelles à propos de l'entreprise française : « le chef est là pour diriger », « même s'il est nouveau on doit suivre ses directives », « on s'adresse d'abord au chef »... Dans la situation japonaise, on n'a pas besoin de s'adresser au chef pour lui demander ses directives car le système complexe des réunions et des circulaires fait ce travail. De plus, si le chef est nouveau dans le service, c'est plutôt lui qui doit apprendre de ses subordonnés.

Enfin comme tu le décris très bien, l'information passe par d'autres réseaux que le réseau hiérarchique, surtout dans cette situation nouvelle. En effet, il existe des connexions entre les gens qui forment une sorte de toile d'araignée d'allégeances et de soutiens. Celle-ci peut effectivement être bâtie sur l'appartenance à des groupes particuliers comme l'université d'origine, ou, en effet, un groupe de personnes fondé sur une même date d'entrée dans l'entreprise. Ce peut être aussi des amitiés

interpersonnelles établies par l'intermédiaire d'un collègue commun, ou encore au cours des fameuses *nomikai* (soirées à boire entre collègues).

Pour résumer et pour clarifier la différence avec la France, on peut dire que :

- En France, la formation scolaire ou universitaire est fondamentale et les employeurs s'attendent à ce que les nouveaux employés soit opérationnels quand ils entrent dans l'entreprise. Les employés sont assignés à un poste particulier, qui correspond à leur qualification, et ils n'apprécieraient pas de se voir confier d'autres tâches que celles qu'ils jugent correspondre à cette qualification. Au Japon, l'entreprise forme les employés. Elle ne s'attend absolument pas à ce que les nouveaux employés aient été formés avant d'entrer dans l'entreprise. La notion de poste particulier est plutôt marginale. En général les employés tournent dans l'entreprise et effectuent toutes sortes de tâches différentes. Bien sûr, un comptable est un comptable et un ingénieur est un ingénieur. Mais ils tourneront malgré tout dans plusieurs postes et il n'est pas rare qu'un ingénieur fasse du travail de bureau pendant un certain temps.
- En France, s'il peut y avoir une égalité à l'intérieur d'une équipe, en général les individus et les équipes sont subordonnés à un chef, qui donne des ordres et s'attend à les voir exécutés. Il n'y a pas d'aller-retours suggestions-informations-corrections. Quelle que soit sa compétence, le chef dispose du pouvoir de faire les choses à sa guise. Au Japon, le système de décision, sauf exception, ne permet pas vraiment au chef de faire exécuter des ordres inconsidérés. Chaque décision fait l'objet d'un aller-retour entre lui et ses subordonnés. Lorsque le chef se trouve en situation d'incompétence, comme ça peut-être le cas quand il vient de prendre son poste dans un nouveau service (mais aussi quand il est manifestement incompétent), les réseaux interpersonnels peuvent remplacer les circuits ordinaires de diffusion de l'information. Dans tous les cas, ces réseaux interpersonnels sont toujours en jeu dans la diffusion de l'information.

Article 2

L'environnement de travail

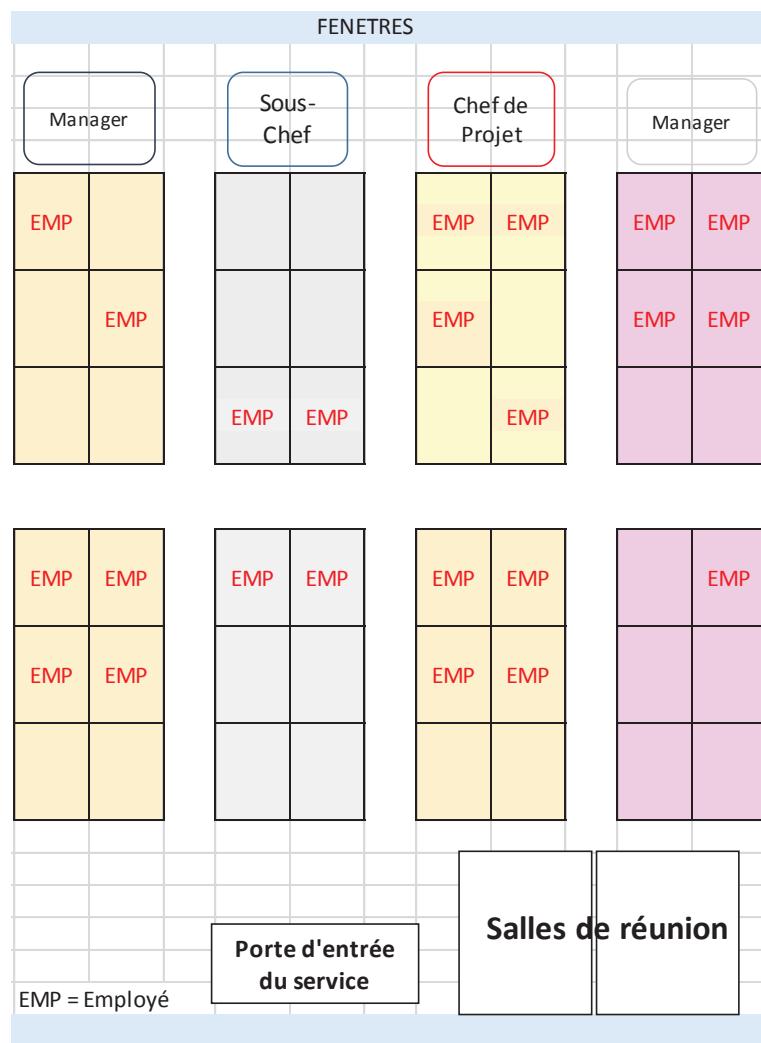
Le fait : Au Japon, les bureaux sont agencés en *open space* complet sans partition. Personne n'a un bureau assigné et il n'est pas rare d'être instruit de changer de bureau tous les six mois sans raison apparente. Par ailleurs, la plupart des employés arrivent en chaussures de ville mais se mettent en chaussons dès qu'ils arrivent au travail. On n'est pas à la maison quand même !

La lecture de l'employé français :

L'environnement au travail semble plein de contradictions. L'*open-space* est ouvert sans partition même pour les managers (voir schéma ci-dessous) alors qu'en France même si l'*open-space* se répand de plus en plus, il y a des partitions pour donner un peu de tranquillité aux employés. Personne n'a vraiment de bureau attribué et l'allocation ne semble correspondre à aucune règle (sauf les managers qui ont les places assignées près des fenêtres). Il peut y avoir des bureaux vacants et de la distance entre les personnes d'un même département sans raison apparente. L'environnement de travail peut être bruyant en particulier si quelqu'un passe des appels téléphoniques. Il m'est arrivé d'être à côté d'une personne qui passait son temps au téléphone et alors il devient parfois difficile de se concentrer. En revanche, cela permet une communication plus directe, les gens présents sont visibles, disponibles. Il n'y a pas la barrière de la porte de bureau derrière laquelle se réfugient de nombreux salariés français. Il est parfois impossible de rentrer dans le bureau de certains employés français tellement l'atmosphère est pesante. C'est un frein à la communication.

Au Japon, l'entreprise, c'est un peu comme à la maison. Les gens arrivent en chaussures de ville et mettent des chaussons une fois au travail. « C'est plus confortable » m'a-t-on rapporté. Cependant, cela me choque encore aujourd'hui. Ce ne serait pas acceptable en France.

Schéma d'un open space dans une entreprise japonaise :



Note : les chefs et managers ont le dos tourné aux fenêtres. Ils ont vue sur toute la salle.

La lecture du sociologue :

Dans ce que tu nous rapportes ici, je vois trois points à souligner : la question des open-spaces, les changements de bureaux, et enfin le comportement des employés à l'intérieur de l'entreprise.

L'open-space intégralement ouvert est une particularité japonaise, je pense. En France, que ce soit dans des bureaux individuels fermés ou dans des open-space semi-cloisonnés, l'individu est avant tout un individu, une personne distincte du service dans lequel il travaille, distincte de son voisin, et avec des droits, des désirs, des habitudes, des demandes, des devoirs, des positions sociales différentes. En France, chacun se

sent responsable de son job, et son job est associé à un certain nombre de caractéristiques et de prérogatives : la qualification d'abord, mais aussi les tâches, le poste, le bureau, etc. L'employé français décrète souvent lui-même ses responsabilités et ce qui n'en relève pas. C'est le fameux « c'est mon boulot / c'est pas mon boulot » qu'on entend si souvent. Il verrait d'un mauvais œil qu'on lui assigne une tâche qui ne correspond pas à sa qualification, où qu'on le mette sur un poste qui selon lui ne convient pas.

Notons d'ailleurs que le mot « poste » s'emploie dans deux sens apparemment disjoints : la position dans l'organigramme (« j'occupe le poste de directeur ») et la position géographique (« je suis resté à mon poste »). En fait, pour les Français, ces deux sens du mot « poste » sont profondément intriqués. Changer de poste, c'est changer de... *poste*, et inversement !

De façon amusante aussi, le mot « bureau » a également deux sens apparemment déconnecté : le lieu dans lequel on travaille (« je vais au bureau », « je travaille au bureau du contentieux »), et le meuble (« je suis assis à mon bureau »). Encore une fois, les deux sens mot sont profondément liés. Changer de « bureau » c'est changer de... *bureau*.

Pour résumé, le job est profondément associé à la responsabilité, à la tâche, à la position dans l'entreprise et à la position matérielle précise à laquelle on fait son travail. Pour toutes ces raisons, pour un Français il paraît bizarre (voire choquant) qu'on puisse le faire changer de bureau tous les six mois.

Par ailleurs, comme je l'ai dit, l'employé français est toujours un individu avec ses particularités et ses habitudes. Sur son bureau, il met la photo de ses enfants ou de son petit ami, il a par exemple un jouet en plastique qu'il affectionne ou d'autres petits objets. Plus maintenant qu'autrefois, l'espace est ouvert pour faciliter la communication, mais, le plus souvent, il reste semi-cloisonné pour préserver une part d'intimité.

Au Japon au contraire, l'individu n'est pas vraiment un individu, en tout cas pas dans le cadre du lieu de travail. Il est, on peut le dire, un outil, un outil important certes, mais un outil tout de même de l'entreprise dans laquelle il travaille. Il peut venir avec ses chaussons (on verra pourquoi) mais il ne vient pas avec ses photos ou ses petits objets favoris. L'espace qu'il occupe n'est pas « son » bureau. C'est « un » bureau, et celui-ci est assigné par l'entreprise comme l'entreprise le juge bon. Cela ne veut pas dire que

l'employé est méconsidéré. Un peu comme quand vous faites du foot, ni le terrain ni votre position ne vous appartiennent. Vous travaillez dans un espace ouvert où tout est redistribuable. Cela rejoint la question des roulements et de la non-qualification dont j'ai parlé plus haut. Comme l'employé japonais est très peu ou très rarement employé en rapport avec une qualification, il n'a pas ce sentiment que son job est associé à une tâche, une position dans l'entreprise ou encore une position physique. Jamais il ne définira lui-même les limites de sa responsabilité. Il lui arrive fréquemment de dire qu'il ne peut pas répondre à une requête, parce qu'il ne sait pas, mais il ne formulera jamais cette limite sous forme d'un « c'est pas mon boulot ».

Par ailleurs, l'organisation des places physiques est liée en général à l'ancienneté et celle-ci est souvent liée à la position hiérarchique. Les plus jeunes sont les plus près de la porte et accueillent les visiteurs. Les plus « gradés » sont au fond, ce qui explique leur place près des fenêtres (auxquelles ils tournent le dos, en fait). Cette hiérarchie des places s'applique aussi dans le taxi, au restaurant, en réunion, etc.

Quant à la question des chaussons dans l'entreprise, elle est liée à un autre aspect de la société japonaise que j'ai développé dans mon livre, la notion d'« intérieur/extérieur ». Pour le dire simplement, au Japon, tous les groupes, toutes les institutions, ont un « intérieur » et un « extérieur » très fortement distincts. Les personnes de l'extérieur n'entrent pas à l'intérieur. Les comportements sociaux sont très nettement différenciés dans les deux cas. Dans ton service, la situation est bien entendu « intérieure ». Dans ce cas, il est acceptable, voire tout à fait normal, d'avoir des comportements relâchés qui ressemblent à ceux qu'on a à la maison. Pour ma part j'ai vu un chef de projet ouvrir sa chemise et dégrafer son pantalon pour se mettre à l'aise...

En revanche, à l'extérieur de l'entreprise, on est comme tu sais toujours impeccable. En France, il n'y a pas de distinction aussi précise entre « intérieur » et « extérieur » et en général on aura le même comportement et la même tenue vestimentaire dans son service et quand on fera des démarches extérieures.

Article 3

La présence dans les réunions dans l'entreprise japonaise

Le fait : Lorsqu'une réunion de travail est convoquée et requiert la présence de participants clairement identifiés pour participer au meeting parce qu'il y a une attente

de leur contribution, les chefs ne peuvent s'empêcher d'amener deux ou trois personnes de leur service pour qu'elles soient présentes.

La lecture de l'employé français :

Je dois avouer pour l'information du lecteur que c'est l'un des aspects les plus agaçants pour moi. Je risque donc de faire un compte-rendu un peu négatif. Dès qu'il y a une réunion et que l'on souhaite être efficace, le Français (mais je pense que les Japonais voudraient bien faire la même chose) convoquerait seulement les personnes qui vont apporter quelque chose à la réunion, la plupart du temps le chef de service, pas le service en entier. En revanche au Japon, quasiment systématiquement, le chef va arriver avec plusieurs personnes de son service juste pour qu'elles soient présentes. Elles ne vont rien dire et ne pas participer. C'est d'abord frustrant de réserver une salle de réunion pour douze et de se retrouver à vingt-cinq, mais ça l'est d'autant plus qu'on ne comprend pas très bien pourquoi ces personnes superflues sont venues, car leur contribution est inexistante. En France, on convoquerait une réunion avec les chefs, on prendrait une décision sur la marche à suivre, et ensuite chaque chef informerait ses employés du contenu de la réunion. Dans le cas japonais, il semblerait que le personnel soit présent pour écouter la discussion et s'informer. Cette situation est d'autant plus embarrassante lorsqu'on reçoit des entreprises extérieures pour des réunions de travail. J'ai eu l'expérience de situations où deux visiteurs se retrouvent face à trente personnes de plusieurs services différents parce que chaque chef a emmené une troupe avec lui. C'est gênant pour ces visiteurs, qui se doivent affronter un auditoire alors qu'il était prévu de faire une réunion en petit comité. C'est tout aussi gênant pour l'organisateur qui doit présenter des personnes qu'il n'a parfois jamais rencontrées, et qu'il faut gérer pendant la réunion, sans perdre le sourire devant les visiteurs.

Maintenant, connaissant ton travail, je pense que tu vas dire que ce ne sont pas dans les réunions que les décisions se prennent. Pourtant, je n'y crois pas vraiment, car beaucoup de mes collègues japonais convoquent des réunions pour prendre des décisions et c'est pourtant la même situation. C'est d'ailleurs très frustrant pour eux aussi.

La lecture du sociologue :

En fait, la question de la décision en réunion est accessoire dans le problème que tu

soulèves. Je vais quand même y répondre pour mettre ça de côté avant de parler du problème de fond. Disons que je maintiens que les réunions au Japon ne sont pas faites pour prendre des décisions mais pour les entériner. À ma connaissance il y a trois types d'objets qui sont discutés dans les réunions : les éléments de consultation venus de la hiérarchie et qui sont des appels à améliorer un projet, chaque service étant considéré comme un organe consultatif ; ensuite, les éléments de discussion qu'on va ou qu'on ne va pas entériner (notons bien qu'on ne va pas décider quoi faire, les discussions ayant eu lieu en amont) ; et enfin des éléments d'information qui sont en fait seulement des confirmations de décisions entérinées au cours des réunions précédentes.

Je sais que tu as beaucoup plus d'expérience que moi à l'intérieur de l'entreprise, mais je pense que tes collègues ne convoquent pas des réunions pour prendre des décisions, mais pour les préparer ou les entériner. La superposition des trois types d'objets évoqués plus haut rend difficile pour l'Européen, même très aguerri, de savoir si la décision est en phase de consultation, de confirmation, etc.

Par ailleurs, je ne sais pas ce qu'il en est dans ton entreprise, mais le système des réunions répond en général à un calendrier assez rigide. Il y a plusieurs types de réunion, concernant les différents niveaux intérieurs / extérieurs au service, et la succession et l'imbrication de ces réunions peut rendre encore plus difficile de suivre l'évolution de la décision.

Venons-en maintenant à la question principale de ta réflexion : celle de l'efficacité d'une réunion.

Pour une chose, je ne suis pas un fanatique de tous les aspects du processus de décision à la japonaise, mais je sais que la notion d'efficacité est relative. Je suis le premier à reconnaître que les réunions à la française semblent, sur le moment, plus rationnelles et plus efficaces. Mais elles sont aussi brouillonnes et, dans un sens, élitistes, puisqu'on tend à penser que la seule présence des « responsables » suffira à ce que le travail soit correctement fait, ce qui est une absurdité. Ceci est à l'origine du fameux effet « fast fast slow slow » décrit par Hall & Hall et dont nous avions parlé autrefois. Certes, les décisions sont prises rapidement par de petits comités de chefs, mais leur mise en place ne suit pas car l'information circule mal, ou encore parce que les personnes qui n'ont pas été impliquées contestent la décision.

Dans ton cas, les intervenants muets sont là, on suppose, pour être informés, mais pas seulement. Ils sont aussi présents pour garantir l'accord d'autres services. S'ils ne

parlent pas, il peut y avoir deux raisons : (1) ils n'osent pas s'exprimer (mais c'est une autre histoire, dont nous parleront sans doute un jour) ; (2) il n'y a pas de raison d'intervenir. Toutefois, si certains des éléments présentés pendant la réunion posent problème au niveau de leur service, ils doivent, en principe, intervenir en cours de réunion ou au cours du processus informel qui prend place entre les réunions.

Le problème de l'organisation des salles me surprend. Si on réserve une salle pour douze, et que trente personnes se présentent, le tracas se situe au niveau de la réservation, et non au niveau de la réunion. Dans l'esprit de décision à la japonaise et dans la culture propre à l'entreprise en question, la réunion se met en place et se déroule de la manière dont elle est censée le faire, sans grande marge de contestation. Bien que je n'ai pas accès à leurs pensées profondes, je ne pense pas que les employés, directeurs de réunions, visiteurs, etc. soient gênés ou frustrés par ces situations. Il me semble que si problème d'organisation il y a, c'est seulement de déterminer le nombre de présents potentiels et de réserver une salle en conséquence. Prenons, par exemple, le cas des visiteurs. Rien ne leur permet de prévoir qu'une réunion en petit comité est prévue. Aucun document préliminaire, aucune discussion préalable ne le laisse entendre. À la limite, je penserai plutôt qu'un délégué extérieur qui se retrouve face à vingt personnes est plutôt flatté par l'importance donnée à sa visite.

Article 4

Les supports visuels des présentations dans l'entreprise japonaise

Le fait : Au pays des mangas et des *yurukyara*, les Japonais ne sont pas de très bons communiquants. Ils ne savent pas manier les outils de présentation (Powerpoint, graphiques, etc...)

La lecture de l'employé français :

Cela dépend certes des entreprises. Il est vrai qu'en France aussi d'ailleurs, les entreprises des secteurs de l'industrie, de la pharmacie, de la construction ne sont pas très « fun ». Les présentations Powerpoint se résument à un long texte sur une diapositive que le présentateur va se contenter de lire sur un ton monotone. Dans mon service au Japon, les tableaux Excel sont longs et monochromes. Aucune mise en

couleurs, caractères très petits. J'ai essayé d'introduire des graphiques pour appuyer avec plus d'efficacité le message que nous voulions faire passer, mais personne ne les a regardés. Je dois être le seul à les utiliser. En interne, ce n'est pas très grave au final, on peut dire que c'est lié à une certaine culture d'entreprise. En revanche, c'est pénalisant pour les services marketing. Nous avons des clients dans le monde entier, mais il est difficile de montrer ses forces et compétences sans une bonne présentation pour impressionner son audience. Cela me rappelle la candidature de la ville de Tokyo pour les JO de 2016 (Eh oui ! Qui se souvient de cette candidature ?) Bien qu'elle ait présenté le meilleur dossier technique, la ville a été incapable de convaincre le CIO (pas d'impact, présentations sur un ton monotone en « robot english », pas d'intervenants en français). Ainsi, Tokyo a perdu face à Rio qui avait le pire dossier technique. Lorsqu'elle a renouvelé sa candidature en 2020, Tokyo a complètement changé de style, avec de bons intervenants, des présentations dynamiques et surtout le soutien d'un cabinet de communication... britannique.

La lecture du sociologue :

Cette question des présentations est intéressante : je ne l'ai jamais vue abordée dans les travaux sur le Japon, et elle soulève la question des compétences internes, externes, et face à l'étranger. Comme j'ai dit plus haut, les employés sont en général formés pour accomplir un large panel de tâches, et on devrait donc s'attendre à ce qu'ils puissent aussi produire toutes sortes de documents attrayants et efficaces. Selon ce que tu en dis, ce n'est pas le cas, et j'ai moi aussi constaté la grande austérité dans la plupart des documents internes. La question des petits caractères m'a aussi frappée : j'ai une grande difficulté à les lire. Cependant, il est peut-être plus facile de lire du japonais en corps 9 que du français en corps 9, comme l'atteste l'écriture minuscule des sites japonais ou des écrans de mobiles.

Curieusement, les documents destinés au grand public japonais sont souvent très clairs. Ils utilisent beaucoup de schémas. Ils proposent des représentations originales à l'aide de graphes et de dessins, souvent combinés (voir ci-dessous).

Sans parler des documents publicitaires, de très nombreux prospectus, documents ou panneaux indiquent au public la marche à suivre pour obtenir quelque chose, les décisions qui les concernent, des plans ou des cartes. Ceux-ci sont souvent très bien faits. Je ne verrai pas, par exemple, la SNCF mettre à la disposition du public un document présentant ses systèmes de sécurité, avec graphes, schémas ou organigrammes. Dans les magazines, on trouve souvent les caractères extrêmement petits dont on a parlé plus haut, mais aussi des documents avec des graphes ou des

4-2 輸送障害

平成19年度より平成21年度まで連続して輸送障害は発生していません。

注:「輸送障害」とは、鉄道事故等報告規則で報告が義務付けられた、鉄道による輸送に障害を生じた事のことを指す。列車に遅延(遅延防止のための遅延)で、最大運行時間が30分未満のものは除く。または30分以上の遅延が生じたもの。

	鉄道運転事故	インシデント	輸送障害
平成17年度	0	0	4
平成18年度	0	0	3
平成19年度	0	0	0
平成20年度	0	0	0
平成21年度	0	0	0
計	0	0	7

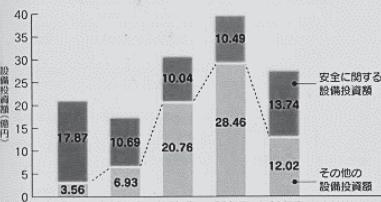
2010 Safety Report

安全性向上への取り組み

福岡市交通局では、鉄道の最大の使命である輸送の確保を目指して、安全施策、係員の育成、緊急時対応訓練など、様々な取り組みを実施して事故・災害の未然防止に努めています。ここでは、平成21年度に実施した主な安全への取り組みについて紹介します。

5-1 安全に関する設備投資

安全に係る設備に必要な施策を、計画的に実施しています。平成15年度に空港線にホームドアを設置し、17年度は箱崎線に設置しました。現在、ATC(自動列車制御装置)をはじめとして、車両の電源設備、駅の排煙設備などの更新やエンジンの補修などを計画的に行い、信頼性の向上を図っています。過去5年間の投資額は下記のとおりです。



年度	設備投資額 (億円)
17年度	3.56
18年度	6.93
19年度	20.76
20年度	10.04
21年度	28.46
計	10.49
その他	12.02
合計	13.74

*設備投資額は設備投資額を総額で表す。
**平成21年度の設備投資額は、ICカード導入に伴う改修費、新規建設工事のため増加している。

5-2 係員の教育・管理

乗務員、駆け手、鉄道施設及び車両の保守係員に対し、必要な知識及び技能の向上を図るために、様々な教育訓練を実施しています。また、必要とされる

(1) 安全管理に関する会議の開催

①経営委員会

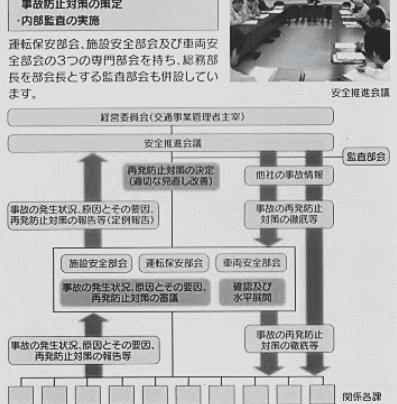
地下鉄経営に関し、基本方針や安全性向上などの重要施策の審議、決定を行います。交通事業管理者が主宰し、交通事業管理者、理事、部長を構成メンバーとしています。

②安全推進会議

安全統括管理者を議長とする会議で、下記の業務を行います。

- ・運輸安全マネジメントの推進
- ・事故・災害などの情報分析及び事故防止対策の策定
- ・内部監査の実施

運転保安部会、施設安全部会及び車両安全部会の3つの専門部会を持ち、総務部長を部会長とする監査部会も併設しています。



```

graph TD
    A[経営委員会(交通事業管理者主導)] --> B[安全推進会議]
    B --> C[監査部会]
    B --> D[施設安全部会]
    B --> E[運転保安部会]
    B --> F[車両安全部会]
    C --> G[事故の発生状況、原因とその要因、再発防止対策の報告書(定期報告)]
    C --> H[他社の事故情報]
    G --> I[施設安全部会]
    G --> J[運転保安部会]
    G --> K[車両安全部会]
    I --> L[事故の発生状況、原因とその要因、再発防止対策の審議]
    J --> L
    K --> L
    L --> M[確認及び水平展開]
    M --> N[事故の再発防止対策の徹底等]
    H --> O[事故の再発防止対策の徹底等]
    
```

(2) 災害等発生時の対応体制

鉄道運転事故や災害発生時の対応については、予め体制を定めています。事故や自然災害が発生すると、その規模に応じ、対策本部などを設置して対応にあたります。

(3) 交通事業管理者、安全統括管理者等による現場巡回

交通事業管理者、安全統括管理者等の責任者は現場巡回を行い、関係法令の遵守と安全最優先意識の徹底を図るとともに、現場職員との意見交換を行い、職員の安全意識の高揚を図っています。



schémas présenté de façon très attractive et très claire. Enfin, curieusement, on aura parfois l'occasion de voir dans l'entreprise des présentations ou des documents internes très professionnels, avec des layouts très lisibles.

Alors, qu'en est-il ? Pourquoi les Powerpoint et les documents ordinaires de l'entreprise sont-ils si austères, alors que les documents destinés au grand public sont si bien faits ? Je pense qu'il s'agit là encore de la différence interne / externe dont nous avons déjà parlée. Pour des raisons qui restent à déterminer, il semble que le travail

Cahiers d'Études Interculturelles N°5 (Fév. 2017)

111

créatif de mise en page ne soit pas considéré comme un travail interne à l'entreprise. Pour avancer une hypothèse, c'est peut-être parce qu'il est, justement, créatif. En effet, on sait que l'employé est formé par son entreprise suivant un processus souvent rigide de « manuels » ou d'accompagnements par ses aînés. Or justement, il est difficile, voire impossible, d'enseigner un travail créatif par ces procédés. Les employés se retrouvent alors sans grande compétence en matière de design ou de mise en page. Pis encore, on peut supposer qu'un employé qui aurait consacré du temps au côté visuel de son travail, serait vu comme s'étant détourné de sa tâche.

Qu'en est-il maintenant de ces fameux documents et prospectus destinés au public ? Il se trouve qu'ils sont sous-traités à des entreprises professionnelles en charge d'accorder le mieux possible les contenus et le design. Quant aux documents internes attrayants et illustrés qu'on trouve parfois au sein de l'entreprise, ce sont là aussi des documents sous-traités, le plus souvent parce qu'ils ne sont pas destinés à un bureau particulier mais à toute l'entreprise ou au public extérieur. Il arrive aussi que l'entreprise ou l'institution dispose de sa propre imprimerie, qui se charge de la production et de la fabrication de ces documents.

Il s'agit donc bien je pense d'un problème interne / externe. Dans un bureau ou une section, pas de nécessité, voire même impossibilité de créer des documents personnels attractifs (on ne sait pas le faire, et de toute façon ce serait sans doute considéré comme une perte de temps), mais pour le contact avec le public, on fait fabriquer des documents attractifs et faciles à lire.

Le cas de la candidature aux jeux olympiques que tu cites est intéressant car il s'agit de présentations destinées à des acteurs extérieurs, et donc, dans la logique de ce qui a été dit plus haut, elles devraient donc être impeccables. Dans un autre article récent j'ai développé la question de la perception des langues étrangères au Japon et des étrangers en général. On peut dire que non seulement les individus, mais aussi les institutions et les entreprises sont dans une grande confusion en ce qui concerne leur rapport à l'étranger, à l'usage des langues, et même au comportement habituel dans les situations de communication. Bref cette candidature pour 2016 a sans doute été catastrophique parce que les Japonais ont tenté de gérer seul, comme ils préférèrent le faire, les contenus et les présentations. Dès qu'ils ont externalisé leur communication, les choses se sont arrangées. C'est en tous cas ma supposition.

Article 5

La littérature de management et les entreprises

Le fait : Dale Carnegie, Peter Drucker : leurs livres se vendent à des milliers d'exemplaires mais l'entreprise japonaise change-t-elle pour autant ? Simple curiosité intellectuelle ou réel désir d'évolution ?

La lecture de l'employé français

En effet, j'ai toujours été étonné de voir les librairies japonaises remplies d'ouvrages de vulgarisation de la pensée sur les organisations, l'innovation, le management d'auteurs étrangers. Ce sont de plus des best-sellers. La pensée de Peter Drucker, qualifié de pape du management, a été brocardée en 2010 dans un livre qui décrit l'histoire d'une jeune fille qui manage l'équipe de base-ball de son collège en se servant de ses principes. La fondation Dale Carnegie qui a beaucoup écrit sur les relations entre les personnes dispense maintenant des séminaires dans les entreprises sur le relationnel pour obtenir plus des gens (ces cours de formation au management et leadership ont été d'ailleurs dispensés dans mon entreprise). Ce ne sont que quelques-uns des auteurs qui font régulièrement surface dans les librairies japonaises surtout s'ils sont américains et diplômés d'Harvard ou de Stanford. Alors bien sûr, il y a le pouvoir marketing des librairies qui cherchent à vendre et à proposer des nouveautés et la soif réelle de connaissance des Japonais, mais cela est étonnant à plusieurs titres.

Prenons le cas de Peter Drucker. Il ne devrait pas être complètement étranger aux Japonais puisque Toyota (et le système toyotiste) s'est largement inspiré de ses principes dans les années 40 et 50 pour devenir l'un des leaders de la construction automobile alors que les entreprises américaines en étaient méfiantes toujours sous l'influence du fordisme. Il est également surprenant que si d'autant de personnes lisent ces livres c'est pour en tirer des leçons, des exemples. Retrouver le sens de ce qui a été perdu peut-être pour retrouver le chemin de la croissance. On devrait sentir à un moment un désir de changement dans le mode de fonctionnement de l'entreprise alors que tous les jours je constate des situations qui paraissent très contraires aux principes énoncés par tous ces spécialistes.

La lecture du sociologue :

Je ne suis pas qualifié pour définir le rapport entre la littérature de management et le

management lui-même, tel qu'il se pratique dans les grandes entreprises japonaises, mais il est certain que ce soit sur le plan personnel ou sur le plan professionnel, les Japonais sont de gros consommateurs de littérature comportementale et d'apprentissage. Il y a dans les librairies non seulement des ouvrages de management, mais aussi des manuels pour apprendre seul toutes sortes de matières, que ce soit l'anglais ou l'organisation de la maison. Je pense par exemple à tous les ouvrages qui comprennent « 5 minutes par jour » ou « 1 minute par jour » dans leur titre, par exemple : « Changer sa vie en 5 minutes », « Des habitudes de rangement qui changent la vie en une minute chrono », « The one minute manager » (traduit de l'anglais), « Résoudre les problèmes en une minute », etc.¹ Je suis d'ailleurs étonné de la qualité de ces ouvrages. J'en ai acheté deux et ils ont fait une certaine différence dans ma vie personnelle.

On peut aussi citer le succès extraordinaire des ouvrages de Mari(e) Kondo sur la manière de ranger et de gagner de la place².

L'omniprésence et la multiplicité de ces ouvrages en font en quelque sorte, l'équivalent de ce qui étaient pour nous autrefois les « romans de gare ». Ils sont pour les Japonais à la fois des outils pour s'améliorer et des moyens de se distraire. Maintenant, on peut en effet se demander quel est l'intérêt des Japonais pour des classiques de la littérature de management particulièrement anciens. Peut-être tout simplement qu'ils sont des classiques. En psychologie, on continue bien à lire Freud en France et Morita au Japon.

Article 6

La place des femmes dans l'entreprise japonaise

Le fait : la féminisation des entreprises japonaises est encore plus lente qu'en France.

La lecture de l'employé français :

La place des femmes dans l'entreprise me paraît moins importante qu'en France. J'ai fait quelques statistiques personnelles et sur un projet donné qui pourtant était

¹ 「5 分の使い方で人生は変わる」、「たった 1 分で人生が変わる 片づけの習慣」、「1 分間マネジャー」、「1 分間問題解決」 etc .

² Publié en français sous les titres : « La Magie du rangement » et « Ranger: l'étincelle du bonheur ».

multidisciplinaire, il y avait seulement 17% de femmes. Il n'y avait aucune personne dans une position de manager. Il y avait seulement 3% de ces femmes dans des rôles d'ingénieur. Le reste étant soit des documentalistes ou des secrétaires. Il y a donc encore beaucoup de travail au Japon pour parvenir à moins de ségrégation professionnelle. Par ailleurs, il faut noter que selon l'OCDE l'écart salarial entre les sexes est de 26.6% au Japon et seulement de 17% en Allemagne ou Royaume-Uni.

J'ai également constaté certaines tendances sociologiques dans le personnel féminin de mon entreprise que j'ai rencontré jusqu'à présent. Je ne peux pas en faire des statistiques générales mais je pense que c'est un bon échantillon. Beaucoup de ces femmes sont soit célibataires soit divorcés. Il y a peu de femmes en couple avec des enfants à charge. J'ai constaté que beaucoup de jeunes femmes lorsqu'elles se marient quittent l'entreprise. Elles peuvent éventuellement rester jusqu'à la naissance du premier enfant mais pas après. Je connais seulement une personne revenue à son travail après ses congés maternité. En revanche et cela est surprenant, depuis deux ans environ, il y a de plus de plus de systèmes mis en place pour les congés paternités. Certains de mes plus jeunes collègues prennent donc des congés après une naissance et ont des horaires aménagés pour s'occuper des enfants (surtout le matin). Cela me semblait une chose pourtant impensable. C'est la politique de l'entreprise mais cela n'est pas au goût des plus anciens qui mettent plus de pression au travail aux jeunes papas...

En conclusion, la féminisation et la réduction de la ségrégation professionnelle des entreprises japonaises est plus lente qu'en France mais avec une population décroissante et une volonté politique de faire participer plus les femmes, il est à espérer que des progrès soient visibles y compris dans mon entreprise à court terme.

La lecture du sociologue :

Mon interprétation de la question de la position des femmes au Japon est qu'il existe une différence de « rôle » dans la société japonaise, qui n'existe pas, ou beaucoup moins, dans les sociétés occidentales. Pour simplifier, on peut dire que d'une manière générale, dans un pays tel que la France, les individus se définissent selon leur « identité », au sens d'Erikson : qui ils sont correspondent à ce qu'ils sont sur le plan familial, ethnique, sexuel, professionnel, politique, etc. L'individu est ainsi un nuage d'éléments qu'il a acquis au cours de sa vie et qui est en constante transformation. Dans

un pays comme le Japon, cet aspect des choses existe aussi mais la définition personnelle et sociale de l'individu se fait avant tout au travers des « rôles ». Ceux-ci sont par exemple : rôle de femme, rôle d'épouse, rôle de mère, rôle d'homme, rôle de mari, rôle de père, rôle d'employé, rôle de supérieur, rôle de subordonné, etc.

Pour les Japonais, certains de ces rôles sont difficilement compatibles. Par exemple, une de mes connaissances, femme mariée, s'est vu dire alors qu'elle postulait pour un emploi : « Je ne peux pas vous engager, car si je le fais vous serez une mauvaise épouse ; et si vous vous comportez comme une bonne épouse, vous serez une mauvaise employée ».

Une telle position a été longtemps dominante dans la société japonaise. Elle continue à être largement partagée, y compris par les femmes. Il reste aujourd'hui presque impossible pour une femme de se marier et de continuer à travailler à temps plein, et à fortiori d'avoir un enfant et de continuer à travailler à temps plein. Il est donc pratiquement impossible de concilier vie familiale et vie professionnelle. On a du mal à confier les enfants à des crèches ou à des écoles maternelles, pour deux raisons : d'abord parce que les places sont rares, ensuite parce que presque tout le monde considère que la seule personne qui peut s'occuper correctement d'un enfant, c'est sa mère. Cette situation atteint également les hommes qui ne respectent pas le schéma rôle d'homme / rôle de femme. Par exemple, lorsque que je demandais à partir à 18h pour aller chercher mon fils à la crèche, un collègue m'a demandé : « Ta femme ne peut pas le faire pour toi ? ».

Depuis quelques années, le gouvernement a pris conscience de la gravité du problème de la dénatalité et a tenté de l'enrayer en donnant aux femmes de nouvelles possibilités de travailler. Pour cela, il a proposé diverses mesures comme les aménagements dont tu parles, de nouvelles règles sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (« work life balance »), et des obligations pour les entreprises d'améliorer la position managériale des femmes. Néanmoins jusqu'à présent, ces mesures n'ont pas eu beaucoup d'effet. Apparemment, à te lire, il se pourrait qu'elles commencent à se mettre en place. Encore faut-il aussi que se produisent des changements dans la culture des « rôles ».

Article 7

Le roman et la réalité : le Japon raconté dans *Stupeur et tremblements* d'Amélie Nothomb

Le fait : Le travail au Japon, ça se passe comme dans *Stupeur et Tremblements*.

La lecture de l'employé français :

Comme de nombreux francophones, j'ai moi-même découvert l'entreprise japonaise il y a plus de dix ans à travers *Stupeur et Tremblements* d'Amélie Nothomb. Ce livre est toujours créateur de débat. N'ayant aucune expérience, je m'en suis tenu à l'avis de mon professeur de japonais de l'époque qui avait dit « c'est pire que ce qu'elle raconte ». Aujourd'hui, après quelques années de vécu, j'ai relu le livre et ma réponse serait oui et non.

D'abord, il faut se souvenir que ce livre est un roman et donc on ne peut pas prendre pour véridique tous les faits rapportés par l'auteur. Ensuite, peut-être faut-il considérer la personnalité de l'auteur fait d'un ego surdimensionné qui pour le coup ne passe pas avec un public japonais qui privilégie le groupe. Certaines réactions des dirigeants paraissent logiques et auraient suscité les mêmes sentiments dans une entreprise française (par exemple, l'erreur d'avoir classé toutes les entreprises GMBH dans le même dossier questionne les vraies compétences de l'auteur et les excuses pour se justifier d'une vraie nonchalance). Du coup, je pense qu'il est prudent d'enlever une bonne part d'exagération et une certaine dose de narcissisme dans le récit.

En revanche, je dois dire que cela m'a surpris à la relecture moi-même, dans l'esprit et dans certains faits très précis, mon expérience est très proche du récit (sauf pour la dernière partie car je n'ai pas été assigné encore au nettoyage des sanitaires). Son arrivée dans l'entreprise, la présentation à une foule d'employés, le peu d'instructions, l'absence de définition de poste, le sentiment de ne pas être utilisé pour et en fonction de ses compétences, la gêne occasionnée à certaines personnes par le fait de parler japonais, la recherche de la perfection dans n'importe quelle tâche manuelle, la hiérarchie, la nécessité de respecter les opinions des supérieurs même s'ils font fausse route, sont des éléments que j'ai ressentis.

Cependant, je voudrais relativiser tout cela parce que je pense que certaines situations

auraient très bien pu se dérouler dans une entreprise française. Que chacun réfléchisse à sa propre expérience en entreprise occidentale et retrouvera sûrement de l'abus de pouvoir, du harcèlement, des dénonciations, des jalousies des uns parce qu'ils ont obtenu une meilleure promotion, etc... Ce qui est décrit par Amélie Nothomb n'est pas le propre des entreprises japonaises. N'est-ce pas commun à toutes les cultures ?

La lecture du sociologue :

Tu as bien décrit la situation qui entoure le bouquin d'Amélie Nothomb. J'ajouterais que le problème n'est pas tant dans son écriture que dans sa réception. N'importe qui peut écrire n'importe quoi sur n'importe quel sujet ; le problème se produit si ce n'importe quoi porte préjudice à d'autres gens et rencontre un immense succès. *Stupeur et tremblements*, s'il avait concerné une communauté française (disons, les commerçants de Belleville) plutôt que le lointain Japon, aurait relevé de l'incitation à la haine raciale (article 24-5 de la loi sur la liberté de la presse), ou au moins de la diffamation (article 29). Ce n'est pas le cas car le Japon c'est loin, et que personne ne tient à défendre les Japonais.

J'étais déjà au Japon lorsque j'ai lu *Stupeur et tremblements* et je dois dire que j'ai été choqué. Je ne dis pas que la vie au Japon est un chemin de roses, mais pour la plupart des gens et dans la plupart des situations de vie courante, elle n'a rien à voir avec le cauchemar que décrit le livre. J'ai dû m'en défendre à l'époque auprès de mes amis et de ma famille, qui ne comprenaient pas que je puisse rester dans un pays où l'on humilie à ce point les employés et les étrangers. Et pourtant Nothomb ne connaissait rien du Japon. Elle y avait passé quelques mois, deux ans peut-être, à l'âge adulte. Elle n'était pas née dans une famille japonaise et elle n'avait jamais vécu avec des Japonais. Ça ne l'empêchait pas de faire du Japon une partie de son fonds de commerce, l'encensant et lui crachant dessus à la fois. Imaginez un auteur connu faire de même avec la Belgique. Je ne suis pas sûr que Nothomb apprécierait !

Voilà en gros la position que j'ai eue à l'époque. Ma position actuelle est un peu plus nuancée. D'une part, les Français n'ont pas attendu Nothomb pour être à la fois nippophile et nippophobe³. Le roman de Nothomb ne change finalement pas grand-

³ HONORÉ, J.-P. (1994) : « De la nippophilie à la nippophobie : Les stéréotypes versatiles dans la vulgate de presse », Mots, n° 41, Parler du Japon, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 9-55 (en ligne).

chose. D'autre part il existe bien une certaine cruauté dans le monde du travail japonais. La réalité des entreprises japonaises, c'est en effet ses nombreux burn-outs et une proportion nettement plus forte de mort par excès de travail que dans les autres pays développés. Il faut dire que les heures supplémentaires excèdent parfois quatre-vingt heures par semaine⁴.

Sur le plan personnel, je suis au Japon depuis vingt ans et j'ai eu l'occasion de subir certains rapports humains pénibles, tels qu'ils sont décrits dans le roman. Je peux citer, en gros, trois types de situations inacceptables qu'on peut rencontrer sinon tous les jours, mais au moins fréquemment :

- ***Le conformisme et la pression du groupe sur l'individu.*** Il faut, continuellement, faire comme les autres : courir à la même vitesse, manger la même boîte-repas même si on ne l'aime pas, porter la même écharpe au même moment, avoir le même costume de sport, aller aux enterrements de ses collègues (voire des parents de ses collègues), participer aux soirées à boire même si elles sont hors de prix et qu'en plus, on ne boit pas. En tant qu'étranger, je me donne le droit de résister à cette pression, mais je sais que les Japonais ne veulent pas le faire car ils tiennent à être membre du groupe à part entière. La peur d'être rejeté, la peur d'être seul, la peur d'être humilié par un supérieur ou par des collègues, font que la vie quotidienne se déroule dans une spirale de conformisme à laquelle il est difficile d'échapper.
- ***L'absence presque totale d'entraide entre pairs (qui correspond sans doute à ce que tu appelles « le peu d'instructions »).*** En effet, la structure tout à fait particulière de la hiérarchie et de la prise de décision au Japon a d'énormes avantages que j'ai défendus dans mon livre : évaluation multiple de la décision, remontée de l'information, absence presque totale de problèmes post-décision (par exemple : contestations, grèves, attitudes tire-au-flanc...). Cependant, cette structure a un effet secondaire particulièrement désagréable : les pairs, c'est à dire les personnes situées au même niveau de la hiérarchie, sont incapables de travailler directement ensemble. Il en résulte ce que je pourrais appeler une sorte de « froideur professionnelle », qui fait qu'on ne partage pas l'information, qu'on n'aide pas ses collègues, et que chacun doit se débrouiller comme il peut. Je pense que les problèmes psychologiques dans l'entreprise sont en partie dus à cette situation. En effet, quand vous êtes face à une difficulté que vous ne savez résoudre, dans de nombreux cas, vous n'avez aucun

⁴ Wikipedia en anglais : Karōshi

moyen de la résoudre. Et pourtant, vous devez y arriver. C'est ce qu'on appelle en psychiatrie une « double contrainte », une situation extrêmement nocive sur le plan mental⁵.

- Et enfin, *une situation d'ennui qui envahit le temps de travail*. Comme je l'ai dit, le conformisme est omniprésent. Il condamne les initiatives originales, les débats d'idées, et même les relations amicales de personne à personne. Cette situation est particulièrement pénible pour un Français, qui aime faire des projets quelque peu désinvoltes, manipuler des idées, et qui trouve souvent ses amis sur le lieu de travail. L'impossibilité d'exprimer son individualité (personne ne s'intéresse à ce que vous faites, à votre famille, à vos centres d'intérêt) ou le désintérêt pour vos goûts personnels (si ce n'est pour vous dire que vous n'êtes pas dans le comportement attendu à telle heure et à tel endroit) rend la vie au bureau d'une monotonie, je dois dire, assez déprimante.

Pour toutes ces raisons, je suis plus apte à accepter aujourd'hui la description que Nothomb fait du travail au Japon, tout en regrettant absolument qu'elle l'ait fait avec si peu de nuances et en n'ayant pas le moindre remord.

Maintenant, on peut me reprocher de faire la même chose ci-dessus. Mais j'ajouterais que je pourrais faire une liste tout aussi longue et tout aussi forte des avantages et des côtés plaisants de la vie au Japon⁶ et une liste tout aussi longue et tout aussi violente des difficultés structurelles majeures que connaît la France, et de leur terrible impact sur la vie au quotidien. ■

Merci pour cette interaction !

⁵ Watzlawick, P., Weakland, J. H., & Fisch, R. (1974). Change: Principles of problem formation and problem resolution. New York : Norton. Édition française (1975) : Changements : paradoxes et psychothérapie. Seuil, Paris.

⁶ Entre autres, la sécurité dans les rues, la propreté, la facilité à faire ses courses, l'absence de nécessité d'avoir une voiture, l'incroyable fiabilité des transports en commun, la possibilité de rouler en vélo, l'absence totale de grèves, la certitude que les choses seront faites impeccablement et à l'heure, un nombre incroyable de services extraordinairement efficaces, la beauté des parcs, une construction urbaine extrêmement bien faite (en tout cas dans certaines villes comme Fukuoka), le charme des monuments et des cérémonies traditionnelles, l'absence presque absolue d'agressivité, la beauté, l'élégance...