

L'impact de la culture d'entreprise sur la vie familiale au Japon

Seiko Sugita

Enseignante, chercheur en Langues et Cultures Internationales,
Audencia-Nantes-École de Management.

Introduction

Pendant la seconde moitié du XX^e siècle, le Japon est devenu la deuxième puissance économique mondiale et les Japonais ont acquis parallèlement une réputation internationale d'être acharnés de travail. La performance des entreprises japonaises forme le noyau d'un "mythe" de l'essor économique. Ainsi, son fameux "système d'emploi à vie" était le sujet privilégié d'analyse faite par des observateurs aussi bien de l'intérieur que de l'extérieur de l'Archipel.

En effet, l'entreprise ne représente pas, pour un salarié japonais, un simple lieu de travail mais une communauté autour de laquelle son identité et sa vie entière se construisent durant son service qui peut durer une trentaine d'années. L'entreprise, elle, en imposant son organisation du travail et ses normes familiales, définit la structure, la fonction et l'avenir de la famille japonaise de l'après guerre.

Ce papier tente d'apporter quelques éclaircissements sur les rapports entre l'entreprise et la vie de famille

autour de trois axes : (1) l'évolution de la famille comme unité sociale de base dans la société japonaise du XX^e siècle en mutation, (2) l'impact de la culture d'entreprise sur la vie du salarié et de sa famille et enfin, (3) la présentation de quelques exemples de changements vécus par la famille contemporaine et par l'entreprise.

La famille moderne et le système d' *lé* (1898-1947)

La famille nucléaire constituée d'un couple et de ses enfants, représentative de la société japonaise d'aujourd'hui, peut paraître comparable à celle que l'on retrouve en Occident. Mais, les rapports intrafamiliaux et la notion même de la famille diffèrent. En

effet, la famille japonaise contemporaine, est influencée par l'héritage du système d'*Ié*. Ce système a été d'une part, élaboré comme compromis entre la modernisation et la tradition dans la *Restauration de Meiji'*, et d'autre part, aboli car considéré comme féodale et non-démocratique par les États-Unis à la fin de la deuxième guerre mondiale.

Le mot "*Ié*", renvoie plus à la *maison* qu'à la *famille*. La maison compte parmi ses membres, les ancêtres, les défunts, les vivants et ceux qui viendront dans l'avenir. Le devoir primordial des membres vivants est d'assurer la continuité de la maison tout en maintenant son niveau économique et sa réputation sociale.

La *maison* est gérée par le chef (*shujin*), souvent le fils aîné, qui devient responsable de tous les membres, qui lui doivent le respect

(1) Dans le cadre de la modernisation ou l'occidentalisation de la société, sous la forme d'un État moderne unifié, dite la Restauration de Meiji, le Code Civil de Meiji (1898) a défini les règlements sur la vie familiale et les rapports intrafamiliaux. La *maison* est une unité base du registre administratif des individus. Le fils aîné a eu un privilège dans l'héritage auquel les membres féminins n'avaient pas droit.

et le devoir. Pour la continuité économique, sociale et même culturelle de cette entité, tous les membres individuels appliquent les codes confucéens qui déterminent les rapports entre les membres ainsi que leur rôle au sein de la *maison* ; le respect des anciens, la supériorité masculine ainsi que la division du travail selon le sexe étant les principes de base.

Dans la militarisation de l'Empire Nippon du début de XX^e siècle, ce système d'*Ié* est intégré dans le système impérial. Désormais, l'idéologie d'*Ié*, concevant l'empereur comme chef de la nation, exigeait l'allégeance des sujets, à travers chaque maison.

Entreprise et Famille ■

La *maison*, dont la lignée est assurée par la transmission des terres du père au fils, a toutefois, subi des bouleversements dus à l'industrialisation suivie par l'urbanisation dès la fin du XIX^e siècle. Les frères cadets, quittent le

champs du frère aîné, pour travailler dans les usines et pour fonder leurs propres *maisons* dans le milieu urbain.

A la fin de la deuxième guerre mondiale, la reconstruction et la démocratisation de la société japonaise, ont été guidées par les États-Unis. Le système impérial, la structure des *Zaibatsu*, quelques familles qui monopolisaient l'industrie et l'économie pendant la guerre ainsi que le système d'*Ié*, ont été enterrés. Dans l'article 24 de la Constitution de 1947, la famille nucléaire, constituée sur les principes de l'égalité des membres, l'égalité des sexes, la dignité intégrale de l'individu, apparaît comme nouveau modèle familial.

Ainsi, le début de la nouvelle ère a marqué la fin du système d'*Ié*, qui fonctionnait en tant que forme de

production économique et d'organisation sociale. Désormais, l'entreprise devient l'acteur principal aussi bien au niveau économique que social. En effet, l'entreprise intervient directement et indirectement dans la sphère familiale des salariés d'un côté à travers son double "familialisme", son organisation et sa culture du travail de l'autre.

Le double familialisme de l'entreprise japonaise

L'entreprise elle-même se conçoit comme "*Ié*", une *maison* à la japonaise. Le service fidèle ou la dévotion totale de la part des employés sont attendus en contrepartie de la garantie financière et sociale. Les jeunes recrues, engagées à vie, à travers le quotidien collectif, du travail d'équipe, des rapports humains

(2) Un changement de poste, ou une mutation d'une ville à une autre ou d'un pays à un autre, est proposé aux employés de la *maison* en général, tous les deux à quatre ans. Ce système permet d'une part d'exploiter les ressources humaines à une grande échelle au sein de l'entreprise. D'autre part, il sert à empêcher que les employés nourrissent des rapports avec la clientèle qui peuvent être nuisibles au profit de l'entreprise. D'un point de vue pratique, les employés ne peuvent pas refuser la mutation s'ils souhaitent continuer leur carrière professionnelle au sein de l'entreprise.

Référence
LA REVUE DES PRÉPAS

Référence

Numéro 27 • Janvier 2002

denses, aux sens vertical et horizontal, jusqu'au partage de repas et de loisir entre les collègues, deviennent membres à part entière de la maison. La vie familiale d'un salarié se déroule souvent dans les appartements sous-loués. Il s'agit donc de la formation d'une "communauté" d'entreprise. Le système de mutation régulière², tous les deux à quatre ans, accentue la dépendance, par rapport à l'entreprise, de la famille nucléaire qui n'a plus ni liens familiaux, ni enracinement dans la communauté locale. Ainsi, l'entreprise devient le seul repère même pour la vie familiale d'un salarié.

A l'image de la famille du système *Ié* de l'avant guerre, la division du travail de "l'entreprise-famille" de l'après guerre applique les codes confucéens où la plupart des femmes secondent les hommes. Le Japon entre dans un paradoxe où le système d'entreprise inégalitaire contredit même la loi qui surveille l'égalité entre les sexes dans le milieu du travail et toute autre discrimination à l'égard des salariées, par la rémunération ou par la promotion.

Parallèlement, le puritanisme familial imposé par l'entreprise Japonaise, devient le gardien de la morale de la société. La vie privée des salariés affecte leur carrière professionnelle. Le célibat, par exemple, serait conçu comme signe d'immaturité sociale. Il empêche le salarié d'avoir un poste de responsabilité. L'échec dans la vie privée, le divorce ou la mauvaise conduite des enfants, sont considérés également comme manque de capacité de gestion, même au niveau professionnel. De même, les rapports extra-conjugaux d'un salarié marié sont condamnés et sanctionnés (le concerné est rapidement muté). Les rapports entre collègues hors mariage doivent rester discrets (le jour où ils décident de se marier, l'un d'eux, souvent la salariée féminine doit quitter l'entreprise).

L'Organisation et la culture du travail

L'impact de l'organisation et de la culture du travail sur la vie de famille n'est pas négligeable. En fait, ces fondements modifient avec le temps, aussi bien les rôles et les rapports entre les membres que la fonction même de la famille.

Le salarié, souvent père de famille, est globalement absent de la scène quotidienne de la famille. Absorbé par les longues heures de travail (y compris les sorties "obligatoires" entre les collègues), il lui est difficile de réconcilier son travail et sa vie de famille. Le père jadis conçu comme chef et autorité, est réduit au rôle financier.

La culture de maison imprégnée dans la supériorité masculine et les longs horaires de travail ont découragé les femmes et les ont repoussées à leur bonne place, le "foyer". Le manque des structures de garde d'enfants et le regard "moralisateur" de la société, ont continué à entretenir l'image confucéenne de la femme et à limiter son rôle à l'éducation des enfants et au soin des personnes âgées.

Le progrès industriel et l'essor économique des années 1960-70, a fait apparaître les "*shuhu*", maîtresses de la maison. La femme *shuhu* est une femme au foyer sans travail rémunéré et dont l'environnement social en changement la conçoit comme un abri qui console et guérit les membres, et la compare à une infirmière qui soigne ses malades. La famille nucléaire est devenue un lieu sentimental et "sacralisé" où les individus se protègent du monde extérieur antagoniste. La maîtresse du foyer familial acquiert désormais un rôle noble. La sophistication et la spécialisation des tâches ménagères liées à la démocratisation des produits électroménagers a accentué l'importance de la place du *Shuhu* dans le ménage japonais.

Le statut de *Shuhu* a été intégré dans la culture d'entreprise japonaise qui, avec l'appui de l'État, cherche à protéger ce statut et à décourager l'insertion féminine dans le marché de travail. Ainsi, le salarié dont l'épouse est *shuhu*, reçoit de l'entreprise une prime spéciale (parfois plus avantageuse que le salaire d'une employée mal payée) et bénéficie d'avantages fiscaux de la part de l'État.

L'avenir de la famille, l'avenir de l'entreprise ■

Après la misère causée par les deux guerres, la société japonaise a vécu de fortes mutations socio-économiques : la démocratisation guidée par les États-Unis, l'essor économique accélérant et globalisant l'urbanisation, l'éclatement de la bulle immobilière et financière au début des années 90 et enfin, la longue phase de récession économique. En effet, la série de ces changements socio-économiques a marqué le comportement des japonais et continuent aujourd'hui à affecter l'organisation de la famille et de l'entreprise.

Pendant cette dernière décennie de crise, la société japonaise a connu une aggravation des problèmes urbains : la délinquance et les crimes commis par des jeunes et la prolifération des sectes religieuses. Ainsi, l'exemple le plus marquant reste l'attentat de grand ampleur commis par la secte *Aoum* qui a développé son réseau de mobilisation, en absorbant une population urbaine déracinée et marginalisée pour l'utiliser à des fins désorganisatrices en profitant du dysfonctionnement de la famille urbaine sans repères.

Dans ces conditions, le regard se tourne vers l'entreprise-famille qui jusqu'à lors réincarnait le système

d'*Ié* en jouant le rôle de la grande *maison* intégrant la famille japonaise contemporaine. L'interrogation porte ainsi sur les conséquences des transformations sociales sur la culture de l'entreprise-famille.

Depuis quelques années, nous observons de nouveaux rapports parentaux et conjugaux dans la famille nucléaire, dont le chef est plus absorbé par l'entreprise, une autre *maison*. La sphère familiale est comparée à un royaume de la mère omniprésente, qui nourrit des rapports étroits avec ses enfants. Pris au piège de la tentative de la mère qui cherche à étendre son cordon ombilical, les enfants, d'âge adulte, salariés stables, restent dans le nid parental, au lieu de chercher leur autonomie économique et sociale. Dans le contexte actuel d'augmentation des coûts de la vie, ces enfants adultes, appelés "célibataires

parasitaires", préfèrent vivre dans le confort matériel et psychologique, offert par la mère, qui ne leur demande pas de contrepartie. Ces enfants parasites reportent le mariage, une obligation sociale autrefois, et qui ne représente aujourd'hui qu'un affrontement quotidien avec une personne et qu'une baisse de la qualité matérielle de la vie.

Par conséquent, les hommes et les femmes se marient à 28,5 et 26,3 ans en 1995 (plus tard qu'en 1970, où les âges de mariage respectifs étaient 26,9 ans et 24,2 ans). Dans les grandes villes, les jeunes restent célibataires encore plus tard. Certes, la prolongation des études fait retarder la stabilité financière et sociale, considérée comme condition du mariage. Aujourd'hui comme autrefois, les jeunes salariés, accaparés par le travail, man-

quaient et manquent souvent d'occasions de rencontre avec un partenaire. Mais, aujourd'hui, le célibat n'est pas uniquement le résultat du hasard mais également un choix, souvent plus facile.

La baisse de la natalité n'est pas un phénomène récent au Japon. Le taux de 1,23 enfants par couple constaté aujourd'hui est plutôt stable depuis déjà deux décennies. Comme d'autres pays industrialisés en Occident, la baisse de la natalité s'explique par la poursuite individuelle de la qualité de vie matérielle. Au Japon, le coût de vie par un enfant, en particulier, pour l'éducation, est une des raisons de l'hésitation des parents. Il y a de plus en plus de femmes qui préfèrent réaliser leur carrière professionnelle au dépens de la vie de famille. Face au manque structurel de la garderie d'enfants, la maternité ne représente

Référence

LA REVUE DES PRÉPAS

Référence

Numéro 27 • Janvier 2002

qu'une barrière lourde de la carrière dans la vie d'une entreprise.

Les enquêtes récentes ont révélé qu'il y a de plus en plus des couples qui n'ont pas de rapports sexuels réguliers³. D'une part, certains soulignent le changement même de la définition du couple et de la famille. Dans la famille contemporaine, libérée du système d'*Ié* qui exigeait la continuité de la maison par progéniture mâle, la reproduction n'est plus le souci majeur du couple. D'autre part, les couples, en âge de reproduction, de 30 à 40 ans, expliquent l'absence de rapports réguliers par la fatigue du travail, tout simplement.

Enfin, certains sociologues observent la fragilisation de la famille contemporaine, conçue comme noyau sentimental des individus contre le monde extérieur pendant la période d'essor économique. Dans le quotidien, chacun des membres de la famille vit son emploi de temps, à l'intérieur et à l'extérieur du foyer, sans partage ni coordination avec les autres membres de la famille. La télévision occupant autrefois une place centrale dans la maison n'est plus le moyen de partager l'espace et le temps communs entre les membres de la famille. Aujourd'hui, chacun regarde la télévision dans sa chambre en s'isolant des autres. Avec la complication des emplois de temps des différents membres, du père et des enfants, les repas de famille ont dis-

paru du quotidien. Ainsi, la définition même de la famille est remise en cause : un regroupement des individus, liés ou non liés par le sang, qui sont hébergés ou non, sous le même toit,...

Conclusion ■

Pendant près d'un demi-siècle, la culture d'entreprise est intervenue, directement et indirectement, dans la sphère familiale des employés, a modifié les rapports entre les membres et a agi sur la définition même de la famille. Aujourd'hui, après une décennie de récession, aussi bien l'entreprise que la famille font face à une crise sociale profonde qui risque de mettre en cause l'avenir de leur interdépendance et interaction.

C'est déjà la limite ou la fin du système de l'emploi à vie. L'entreprise japonaise, incapable d'assurer la stabilité financière et sociale de ses employés, ne peut plus leur exiger la dévotion et la loyauté. La rémunération à l'ancienneté et le système de l'emploi à vie lui coûte trop cher. Ainsi, elle devient de plus en plus un lieu de travail exclusivement professionnel.

L'individualisme, aux sens positif ou négatif, accentue cette modification des rapports des salariés à l'égard de la *maison* appelée l'entreprise. Alors que le but du travail

des jeunes d'autrefois était de reconstruire le pays et d'atteindre le meilleur niveau de vie matérielle à l'image du modèle occidental, la jeune génération d'aujourd'hui manque de modèle à suivre. En fait, en ayant une certaine aisance matérielle dès l'enfance, le but de travail des jeunes d'aujourd'hui est beaucoup plus personnalisé. Ainsi, les jeunes cherchent surtout l'épanouissement personnel et le confort individuel à travers une carrière professionnelle. De plus, il s'attachent de plus en plus à l'évaluation de la compétence individuelle et supportent mal les rapports "étroits" entre les collègues, qui distinguent rarement la vie professionnelle et la vie privée.

Pour cette génération, qui accepte mieux le principe d'égalité entre les sexes, la sphère familiale, n'est plus uniquement réservée à la femme. La vie privée et familiale d'un homme peut passer avant la vie de l'entreprise, ce qui était inimaginable pour l'ancienne génération.

Le système d'*Ié* de l'après guerre, ou la culture d'entreprise-famille à la Japonaise, est en train de vivre une transformation rapide et profonde avec ses membres qui se différencient de ceux de l'ancien régime. Le familialisme de l'entreprise et son organisation du travail atteignent leurs limites et sont aujourd'hui obligés d'accepter le changement pour assurer la pérennité de la *maison*. Alors, la nouvelle génération, produit d'un régime excessif, saura-t-elle construire et gérer des rapports équilibrés entre l'entreprise et la famille ?

S. S.

(3) Le journal *Asahi* a effectué les enquêtes sur la sexualité conjugale auprès de 500 hommes et 500 femmes, âgés de 20-60 ans au mois de juin 2001.

Référence

LA REVUE DES PRÉPAS

Référence

Numéro 27 • Janvier 2002