



**HAL**  
open science

## Des limites du mode de développement de l'économie japonaise : examens institutionnels et historiques

Hiroatsu Nohara

► **To cite this version:**

Hiroatsu Nohara. Des limites du mode de développement de l'économie japonaise : examens institutionnels et historiques. *Économie appliquée : archives de l'Institut de science économique appliquée*, 2002, LV (1), pp.133-166. halshs-00391102

**HAL Id: halshs-00391102**

**<https://shs.hal.science/halshs-00391102>**

Submitted on 3 Jun 2009

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Des limites du mode de développement de l'économie japonaise : examens institutionnels et historiques**

**Hiroatsu Nohara\***

\* Laboratory of Labour Economics and Industrial Sociology, (LEST-CNRS), Aix-Marseille University, Aix-en-Provence, France

**Article publié dans *l'Economie Appliquée*, LV N°1, Janvier 2002: pp.133-166.**

résumé

Ce texte vise à éclairer les enjeux de l'économie japonaise, en considérant la forme japonaise de "gouvernement d'entreprise" comme révélateur des difficultés structurelles que le Japon affronte. Pour ce faire, on essaie de situer l'émergence, la maturation et l'affaiblissement de cette institution dans son évolution historique à l'aide de la grille analytique évolutionniste. Il en ressort deux résultats principaux. Le premier concerne la relecture du modèle d'Aoki dans une perspective historique qui amène à le relativiser ; son modèle est le reflet d'une période particulière limitée dans le temps. Le second met l'accent sur l'importance de "nouveaux agents" ayant des ressources cognitives alternatives qui jouent un rôle important à chaque période de changement institutionnel.

## **Limits of Japanese mode of economic development : Institutional and historical examens**

Summing-up

This paper aims to clarify the economic challenges that Japan actually meets, in analysing the Japanese form of corporate governance which represents a central institution of "relational" capitalism. We attempt to follow historically the emergence, the development and the weakening of this institution within an evolutionist framework of analysis. We thus obtain two main results. The first implies the reinterpretation of Aoki's co-operative model, by contextualising it in the real historical time. In particular, it permits to consider such a functional model as a specific context-bounded one. The second leads us to place emphasis on the notion of "new agents" who emerge in the old institutional arrangement. They play a crucial role at each critical point of history, by initiating a deep change with their alternative cognitive resources.

---

\* L'auteur tient à remercier deux référés anonymes pour leurs commentaires ainsi que François Sellier, Guy Roustang et Philippe Mossé pour leur relecture attentive d'une première version de ce texte.

## Introduction

Face aux divers indicateurs<sup>1</sup> qui font état de l'anémie prolongée de l'économie japonaise, de nombreux auteurs finissent par reconnaître le caractère structurel de la crise que le Japon traverse depuis le début des années 90, qualifiées souvent de "décennie perdue". C'est une grande crise, semble-t-il, qui remet en cause un ensemble d'arrangements institutionnels antérieurs, sans qu'elle laisse présager, pour le moment, une nouvelle forme de cohérence susceptible de propulser un nouveau dynamisme.

Comme d'autres grandes crises, la nature de celle-ci s'avère complexe et comporte des divers aspects productif, financier, social, politique et international. Etant donnée la complexité de cette crise, cet article n'a pas la prétention de l'appréhender dans sa globalité. Son objectif est, tout au moins, d'essayer de clarifier les enjeux essentiels de l'économie japonaise, en re-situant ses multiples composantes dans les divers contextes économique, politique et historique.

La composante la plus immédiate concerne les erreurs répétées de la politique économique. Les gouvernements successifs n'ont pas fait, en effet, preuve de capacité de diagnostic, de prévoyance et d'innovation : empêtrés dans le jeu des intérêts particuliers, ils ont poursuivi longtemps la politique de relance keynésienne centrée sur les travaux publics qui a eu peu d'effet multiplicateur ; leur politique monétaire, quelque peu saccadée, a désorienté l'anticipation des acteurs économiques et a fini par discréditer l'autorité de tutelle ; en 1997, alors que l'économie japonaise allait à peine sortir d'un cycle de récession, le gouvernement s'est précipité, au nom du redressement des finances publiques, dans l'alourdissement des charges des ménages (hausse de la taxe de consommation et des prélèvements sociaux, arrêt d'allègement d'impôts sur le revenu etc.), ce qui a produit comme effet non seulement de freiner la consommation qui représente, au Japon comme ailleurs, le moteur de croissance (deux tiers du PIB), mais aussi et surtout d'assombrir durablement la perception des ménages sur leur avenir.

S'y ajoute une composante d'origine financière. En effet, le système bancaire est en grande difficulté depuis l'éclatement des "bulles spéculatives" sur les marchés mobiliers et immobiliers. Une grande majorité de banques et d'établissements financiers sont mis à mal par d'énormes "créances douteuses" accumulées à la fin des années 80 et qu'ils n'arrivent pas à assainir, malgré l'injection de l'argent public en 1998. Cette fragilisation du système bancaire maintient l'économie japonaise en état déflationniste, en dépit de neuf plans successifs de relance entre 1992 et 2000 et des taux d'escompte fixés aux environs de zéro % depuis maintenant quatre ans. D'ailleurs, le Japon multiplie les signes de déflation : les taux de croissance du PIB en terme nominal sont plus faibles que les taux en terme réel. Sans injection massive des dépenses publiques, ce pays aurait connu des cycles de recul absolu de son produit national. Une telle faiblesse provient fondamentalement de la lenteur de l'aggiornamento financier et du report de la liquidation des "créances douteuses" qui dérèglent le circuit économique.

---

<sup>1</sup>Tels que les taux de croissance (- 0,6% en 1998, 1,4 % en 1999 et 0,9 % en 2000), les dettes publiques (130 % du PIB en 2000), les taux de faillite des entreprises (1500-2000 par mois en 2000), le chômage ( 5 %, soit 3millions et demi de chômeurs).

La troisième composante renvoie à une certaine usure des institutions qui, consolidées progressivement dans la période de haute croissance économique, ne répondent plus tout à fait à de nouveaux besoins. En quelque sorte, l'infrastructure institutionnelle sur laquelle s'appuyait l'économie japonaise, considérée jusque-là comme clé de sa réussite économique, entre maintenant en conflit avec la phase actuelle de globalisation. Une telle remise en cause touche directement le modèle japonais d'entreprise, nœud central des conventions institutionnelles qui constitue le moteur de création des richesses nationales. Contrairement aux deux premières composantes qui pourraient être corrigées par les actions publiques ou les "réformes administratives" tant attendues, cette troisième composante apparaît plus comme un produit historique et il semble donc extrêmement difficile de lui appliquer une sorte d'ingénierie sociale. Nous focaliserons notre analyse sur cette dimension institutionnelle de la crise, en considérant la forme japonaise de "gouvernement d'entreprise" (corporate governance) comme révélateur des difficultés structurelles que le Japon affronte.

### **Positionnement théorique**

Avant de démarrer notre analyse, nous évoquerons rapidement notre positionnement théorique. Nous nous appuyerons sur une récente littérature évolutionniste sur l'institution, développée notamment par un économiste comme North [North D.(1990)], qui essaie d'appréhender la transformation historique des institutions par les deux notions clés, "dépendance de sentier" (path dependence) et "efficacité adaptative".

Selon cette grille interprétative, il est tout à fait possible qu'à un moment donné, une institution soit retenue parmi les possibles, non pas grâce à sa supériorité intrinsèque mais de manière presque fortuite, sans véritable choix rationnel. Quelle que soit la raison première, si les agents admettent de plus en plus son existence, c'est-à-dire s'ils la prennent en considération pour déterminer leurs comportements, l'institution acquiert une sorte de rendement croissant d'adoption. Une fois établie sa légitimité, l'institution impose ses propres logiques à son environnement. Elle est de moins en moins contestable et son remplacement devient coûteux. Les agents qui s'y adaptent le mieux en tirent alors une sorte de rente. L'existence d'une telle rente contribue à renforcer l'institution, puisque la majorité des agents ayant incorporé ses logiques dans leur stratégie ont intérêt à conserver le statu quo. Ces comportements conformistes débouchent sur une stabilisation relative de l'institution, ce qui crée le sentier de dépendance qui a tendance à prédéterminer la trajectoire ultérieure. En même temps, cette situation de rente tend à la fragiliser plus ou moins, parce que l'institution perd une certaine adaptabilité vis-à-vis du changement de son environnement. Le degré d'adaptabilité d'une institution à un nouvel état du monde est d'autant plus problématique qu'elle a été bien adaptée à l'état antérieur. Les agents non-conformistes existent à tout moment, même s'ils n'ont pas toujours les ressources suffisantes, pour renverser l'ordre existant. Ils tentent de diversifier les solutions à des problèmes qui ne cessent de se renouveler. Dans ce sens, ils constituent de nouvelles ressources cognitives qui jouent un rôle déterminant au moment de la rupture de l'environnement. L'institution doit bien pondérer les éléments stabilisateurs et rénovateurs, pour trouver un point d'équilibre entre stabilité et

adaptabilité. L'efficacité adaptative est fonction de cet équilibre dynamique entre ces deux éléments contradictoires, contrairement à l'efficacité allocative (des facteurs de production) qui porte sur l'optimum statique de Pareto.

Notre hypothèse de travail est que la forme - dominante - de gouvernement d'entreprise au Japon est une institution qui a émergé en temps de guerre, à partir de la cooccurrence des mécanismes ayant des propriétés complémentaires. Elle avait pour but de rationaliser la production sous une contrainte particulière de la guerre. Modifiée par une série de réformes "démocratiques", elle a été maintenue pour résoudre les problèmes de reconstruction de l'économie, après la guerre. Au départ extrêmement contingente, cette institution a acquis un rendement croissant d'adoption dans un contexte exceptionnel d'expansion économique. Bien adaptée à la haute croissance, elle a renforcé sa forte cohérence. Depuis le milieu des années 80, elle perd progressivement une part de sa pertinence, alors que le contexte mondial évolue rapidement. Face au changement du monde, la capacité cognitive - développée antérieurement - des agents se montre inopérante et l'efficacité adaptative de cette institution se révèle problématique. Par son inadéquation croissante à la nouvelle situation, la forme de contrôle de l'entreprise devient l'un des premiers responsables de la crise au cours des années 90. Dans une grande incertitude, les différents agents, y compris l'Etat, expérimentent maintenant, en tâtonnant, pour forger un nouveau mode de "gouvernance" de l'entreprise.

Dans la suite de cet article, nous caractériserons, d'abord, la forme - dominante - de gouvernement d'entreprise qui a fini par s'imposer dans la grande industrie japonaise, en évoquant ses origines historiques. Ensuite, nous mettrons en évidence quelques uns des blocages ou dysfonctionnements institutionnels qu'elle provoque. Pour finir, nous nous interrogerons sur quelques signes de changement, en les situant par rapport à la trajectoire historique de l'économie japonaise.

### **I. Forme japonaise de "gouvernement d'entreprise"**

Au cours du demi-siècle précédent, contrairement aux pays anglo-saxons, le marché financier au Japon a été peu dynamique. Il n'a pas joué pleinement son rôle dans l'allocation des capitaux. Le développement économique du Japon dans la deuxième partie du XXème siècle s'est réalisé sur d'autres bases. Ce sont plutôt les banques qui ont assumé le rôle d'intermédiaire financier entre l'épargne et les besoins du fonds pour le développement industriel. Les banques collectent les dépôts d'épargne et les transforment en crédit à moyen et à long terme ; elles les fournissent ensuite sous forme de capital aux entreprises et contrôlent le retour d'investissement dans le cadre de relation de long terme avec les entreprises. En effet, chaque entreprise dépend d'une banque principale qui finance ses investissements et fournit un ensemble de services financiers. La banque principale est censée exercer ainsi la surveillance des entreprises, au moyen des informations qu'elle recueille en tant que partenaire engagé dans le long terme. Cette relation banque principale/entreprise, qualifiée de "main bank system", viserait, selon certains, à surmonter l'asymétrie d'informations, une des caractéristiques du marché financier. On ne reprendra pas ces analyses, puisqu'une littérature abondante a été déjà consacrée à ce système (Aoki M., Patrick H.(1994), Numéro spécial de la Revue d'économie financière (1997), Geoffron P., Rubinstein M.(1999)]. Ce qui nous intéresse ici, c'est d'examiner les implications qu'il a au niveau du mode de "gouvernance" des entreprises japonaises. Ce rôle éminent de la banque principale ainsi que l'inertie du

marché financier représentent, semble-t-il, à la fois la cause et l'effet de la structure du gouvernement d'entreprise spécifique au Japon. Nous allons résumer ses quelques traits caractéristiques :

- Les actionnaires individuels, estimés seulement à 3 millions d'individus, n'ont qu'une place minoritaire et marginale dans la composition de l'actionnariat. Ils représentent à peu près un cinquième de la valeur de capitalisation boursière. Les ménages n'interviennent sur le marché financier ni en tant qu'investisseur individuel, ni sous forme de placement collectif en action. Le "capitalisme populaire", cher aux pays anglo-saxons, n'a pas de prise sur la réalité japonaise. Cette faiblesse des actifs financiers dans le portefeuille de ménages constitue d'ailleurs l'un des obstacles majeurs au passage au "capitalisme patrimonial" sur lequel tous les pays occidentaux sembleraient à présent s'aligner [Aglietta M.(1998)].

- Les participations croisées entre les entreprises "amies" représentent la forme dominante d'actionnariat au Japon. Cette forme d'alliance des entreprises s'est constituée après le démantèlement des "Zaibatsu/Konzern" et s'est renforcée au moment de la libéralisation des capitaux étrangers au Japon à la fin des années 60. Les entreprises liées par ce type de participations circulaires constituent mutuellement l'actionnaire de référence qui reste historiquement stable. De ce fait, elles forment ensemble le groupe financier. Ainsi, on considère que la moitié des actions émises en bourses japonaises est totalement figée par le fait d'une telle alliance financière, d'où une extrême rareté des OPA (offre publique d'achat) [Daiwa RC(1998)].

- La société holding a été interdite jusqu'à l'année 1998. Cette interdiction a été imposée par les Américains après la seconde guerre mondiale, pour empêcher la réapparition des "Zaibatsu". Cette absence de holding a eu comme effet d'inhiber la mobilité des capitaux sous forme de vente par appartements des entreprises, de freiner la financiarisation des jeux économiques et donc de favoriser la consolidation du capitalisme industriel. En outre, elle a accéléré la chute du capitalisme familial qui était dominant au Japon. De nombreuses entreprises d'origine familiale créées après la guerre - Honda, Yamaha, Sony, Casio, Canon, Sharp, etc. - ont très vite perdu le caractère de l'actionnariat familial, faute de pouvoir conserver des droits patrimoniaux sous la forme de montage juridico-financier des holdings en cascade. Cependant, même si la majorité d'entre elles ont adopté les jeux de participations croisées pour former le noyau de l'actionnariat, elles ne ressemblent pas tout à fait aux entreprises directement issues du démantèlement de grands "Zaibatsu" telles que Toshiba, Hitachi ou Mitsubishi etc., notamment pour ce qui est de leurs stratégies de croissance ou de leurs attitudes vis-à-vis des banques. D'ailleurs, certains travaux empiriques [Nakatani I.(1984)] montrent que les entreprises issues de Zaibatsu se contentent en général de taux de profit inférieurs à ceux des entreprises indépendantes, ce qui suggère l'existence d'une rente ou d'une prime d'assurance prélevée par les banques dans le cadre d'une alliance financière, alors que les entreprises plus indépendantes – d'origine familiale – qui ont moins d'aversion au risque ont des taux de profit supérieurs ou apparaissent plus innovatrices. Tout se passe alors comme si, au Japon, deux variantes d'entreprises industrielles existaient sous une apparente homogénéité.

- Le noyau central de cette alliance financière est composé des établissements financiers, notamment les banques et les compagnies d'assurance. Ces deux dernières se positionnent très souvent en tête des plus gros actionnaires et détiennent à

peu près 40 % de la capitalisation boursière. Mais leur participation dans chaque entreprise industrielle ou commerciale est plafonnée, par les réglementations, à 5 % pour les banques et à 10 % pour les compagnies d'assurance qui sont souvent mutualistes. La différence avec l'Allemagne, considérée comme pays proche du Japon sur le plan du gouvernement d'entreprise, résiderait dans le fait que les banques ne peuvent ici être actionnaires majoritaires. Cette limitation stricte de la participation des établissements financiers engendre alors le phénomène d'émiettement des actionnaires, autrement dit l'absence d'actionnaires majoritaires, et donc l'éclipse du sens de propriété. Cette absence de contrôle de la part des actionnaires fut compensée longtemps par la surveillance discrète des banques qui, à titre de gros créanciers, pouvaient sanctionner les erreurs de management par l'arrêt du crédit bancaire: agissant comme "prêteurs en dernier ressort", les banques intervenaient seulement en cas de crise aiguë, alors qu'elles laissaient le contrôle de l'entreprise au management en temps normal [Aoki M.(1988)]. Cette discipline bancaire, effective quand les entreprises manquèrent de fonds propres durant les années 60 - 70, n'a cessé toutefois de s'affaiblir depuis le début des années 80.

- L'absence des actionnaires majoritaires crée alors "un vide de contrôle" dans le gouvernement d'entreprise. Le droit de contrôle normalement dévolu à l'actionnariat se vide de sa substance, dans la mesure où les entreprises "alliées" - principaux actionnaires - s'échangent mutuellement les blancs-seings. De surcroît, le conseil d'administration, monopolisé par les administrateurs internes qui sont en fait des cadres dirigeants de l'entreprise, exclut les représentants de l'actionnariat externe. Ainsi, 8 administrateurs sur 10 sont issus de la cooptation interne entre les managers salariés tous promus au cours de 25 à 30 ans de carrière-maison. En fait, l'accès au conseil d'administration fait partie intégrante des incitations qui stimulent la carrière des salariés. Ainsi, les entreprises japonaises se dotent souvent de gros conseils qui comprennent 30 à 50 administrateurs. Il existe donc une sorte de continuité "communautaire" entre management et salariés ainsi qu'une confusion de fonction entre administrateurs et cadres dirigeants. Le management - dirigeants salariés sans rapport au capital - trouve la base de son pouvoir technocratique dans cette neutralisation de l'actionnariat externe (voir l'encadré I).

## ENCADRE I : Conseil d'administration

Dans le cadre de l'alliance circulaire, l'actionnariat exerce peu de contrôle sur le conseil d'administration, ainsi que sur la nomination des administrateurs ou des cadres dirigeants. Doté d'une grande marge de manœuvre, le management se succède, d'une génération à l'autre, par cooptation de ses propres membres, de préférence, au sein de l'entreprise.

Ce système de cooptation a pour conséquence de générer une curieuse confusion entre le conseil d'administration et la direction d'entreprise. Elle provient du fait que c'est la direction de l'entreprise qui choisit les administrateurs et non l'inverse. D'ailleurs, le conseil d'administration ne comprend que très peu d'administrateurs externes qui sont, seuls, à même de représenter les intérêts de l'actionnariat: aucun administrateur externe n'est présent, en 1993, dans la moitié de 2.131 sociétés cotées en Bourses, alors qu'ils n'atteignent même pas 10 % dans l'autre moitié. Ainsi le conseil d'administration exclut littéralement les représentants – externes – de l'actionnariat, fussent-ils les gros actionnaires de référence. En revanche, cet organe du contrôle vis-à-vis de la direction est monopolisé par les administrateurs internes ayant en même temps le rôle de "direction exécutive": 2.131 sociétés cotées en Bourses emploient, au total, 39.882 administrateurs internes; une grande majorité d'entre eux, soit 76 %, sont issus de la promotion interne au sens strict du terme, c'est-à-dire qu'ils accèdent à ces postes après plus de 25 ans de carrière-maison; le reste des administrateurs émane, soit des sociétés-mères ou des entreprises "amies" (6.020 personnes), soit des banques (2.065 personnes), soit de l'administration d'Etat (1.100 personnes). Cette dernière filière de mobilité est connue comme "amakudari", ou "pantoufflage" des anciens fonctionnaires, notamment dans le secteur bancaire.

Quant au mode de sélection des dirigeants, "Nikkei Data-Bank" montre que parmi les Présidents - Directeurs Généraux de 2168 sociétés cotées en Bourses en 1995, 64,3 % de ces P.D.G., soit 1.398 personnes, sont issus de la promotion interne dans leur entreprise respective, 439 personnes (20,4 %) ont accédé aux postes de P.D.G., par mobilité entre la société-mère et les filiales au sein du groupe "Keiretsu". Au total, plus de 80 % des P.D.G. ont un itinéraire professionnel limité à une entreprise ou à un groupe. A côté de cette voie royale, il y a, cependant, quelques filières externes: les postes restants sont pourvus aussi par la filière banque (136 personnes, soit 6,3 %) et par la filière étatique (72 personnes, soit 3,3 %). Cette dernière filière fournit des P.D.G. surtout aux établissements financiers sous haute surveillance de l'Etat. La nomination des P.D.G. issus des banques se fait souvent au moment où les entreprises se trouvent en difficulté. Mis à part ces situations particulières, une grande majorité des dirigeants sont donc formés par une véritable promotion interne, d'autant qu'ils ont débuté leur carrière comme employés non-cadres. C'est la règle qui s'impose à tous les diplômés, à la différence de la France où les diplômés de grandes écoles ont, d'office, le statut de cadre.

Source [Maurice M., Nohara H.(1997)]

Au total, ces cinq caractéristiques du gouvernement d'entreprise constituent un système cohérent qui définit le cœur de l'économie japonaise et elles ont des répercussions directes sur les comportements d'entreprise. La faiblesse du contrôle externe fait que les entreprises japonaises et leurs dirigeants sont protégés aussi bien de l'agression extérieure que de la pression de court terme exercée par le marché financier. Ils ne sont pas contraints de maximiser le profit ou le taux de rendement du capital. La distribution du profit sous forme de dividendes est considérée, à la limite, comme des frais fixes, voire une perte pour l'entreprise. C'est, en quelque sorte, une situation extrême - défaillance du contrôle - dans la relation principal (actionnaire)/agent (manager) supposée par la théorie classique de l'agence [Jensen M. and Meckling W.(1976), Charreaux G.(1991)].

Ce manque de contrôle externe entraîne alors une sorte de coalition interne entre le management et le salariat au sein de chaque entreprise<sup>2</sup> [Nohara H.(1993)]. Les deux parties ne s'exposent plus directement à la discipline financière en provenance du marché des titres, tandis qu'elles sont soumises à la concurrence sévère sur le marché du produit. Elles partagent

---

<sup>2</sup>Cette conception de l'entreprise japonaise en tant qu'une coalition interne diffère de celle d'Aoki, "modèle coopératif" basé sur une alliance entre les banques et le salariat sous l'égide des managers. Comme on le verra, le modèle d'Aoki, reflet des réalités économiques des années 60-70, tend à s'effacer, au cours des années 80, devant l'accroissement de la coalition interne.

un intérêt commun à ce que l'entreprise survive ou se renforce même dans la compétition industrielle, car la position future de chacun dépend de l'organisation à laquelle il appartient. Cette cohésion interne apparaît d'autant plus renforcée par deux aspects du salariat japonais.

En effet, la mobilité des personnes sur le marché du travail, y compris des cadres dirigeants qui ne possèdent qu'une qualification maison, est systématiquement pénalisante en terme de carrière ou de salaire. Les salariés ne sont pas à même de transférer, sur le marché externe, leur qualification extrêmement contextualisée et souvent mesurée par l'ancienneté (voir l'encadré II).

Par ailleurs, il faut souligner un des aspects de l'intéressement du salariat japonais. En fait, les salariés fournissent eux-mêmes une part non-négligeable des capitaux dans la majorité des grandes entreprises, puisqu'il n'est pas rare que la provision des indemnités de départ (assimilable soit au salaire différé soit à la pension de l'entreprise)<sup>3</sup> s'élève à un quart des fonds propres et dépasse parfois la moitié du capital social. Contrairement aux Etats-Unis où la pension de l'entreprise est "portable" individuellement et gérée par des institutions spécialisées, la somme provisionnée - juridiquement protégée - s'incorpore, au Japon, aux capitaux fixes de l'entreprise. Dans un contexte d'actionnariat émietté qui caractérise l'entreprise japonaise, le salariat est le plus souvent l'un des plus gros fournisseurs de capitaux.

#### **ENCADRE II Actif collectif spécifique**

Selon Aoki (1988), les ressources humaines doivent être considérées comme "actif collectif spécifique" à l'entreprise, puisque les salariés constituent ensemble un réseau de traitement des informations tacites ou explicites propres à l'entreprise. L'auteur considère que l'efficacité de l'organisation dans un univers économique incertain dépend de plus en plus de cette capacité collective des salariés à traiter localement l'information - sans passer par la hiérarchie- et à s'ajuster mutuellement (coordination horizontale) dans les actes mêmes de la production. Tout se passe comme si le salariat constituait un actif collectif spécifique à l'entreprise qui, par nature, devient indivisible, contrairement à l'actif financier.

Ainsi ce concept de "l'actif collectif spécifique", qui consomme définitivement la rupture avec l'individualisme méthodologique du type capital humain, suppose un postulat essentiel, à savoir l'externalité de la qualification: la production est le fait de groupes, le savoir productif est un savoir collectif dont aucun individu ne peut pas être dépositaire de la totalité. De plus, la construction de ce savoir se fait à travers l'apprentissage sur le tas et par "learning by doing" au sein du groupe.

Comme on le voit, Aoki définit la compétence des personnes non pas comme la qualification individuelle spécialisée et objectivée (capacité de tenir un post), mais essentiellement comme la capacité d'action/rétroaction aux événements et la capacité d'ajustement aux autres agents dans un univers fortement contextualisé. Si la personne quitte cet univers, elle perd alors l'essentiel de sa compétence. De même, le processus d'acquisition de cette compétence est conçu non pas comme l'accumulation du capital, ni comme la transaction dans un cadre contractuel mais fondamentalement comme la socialisation du travail collectif qui n'est pas la reproduction à l'identique mais implique l'apprentissage organisationnel.

Cette façon de concevoir la compétence collective des salariés en tant que "l'actif collectif idiosyncrasique" autorise alors à doter les salariés d'une capacité collective leur permettant de jouer ou pas les jeux coopératifs avec d'autres agents tels banques, management etc. Le salariat trouve ici fondement de sa stratégie coalitionnelle.

Source (Nohara 1993)

<sup>3</sup>Lors du départ, les salariés perçoivent, en moyenne, 25 à 35 mois de salaires corrélativement aux années de leur ancienneté. Tout se passe comme s'ils cotisaient un mois de salaire par an durant leur carrière et les recevaient à la sortie de l'entreprise.

Ce système ne correspond cependant pas à celui d'actionnariat salarié qui a pour but d'intégrer juridiquement le salariat dans la composition de l'actionnariat. Il ne lui donne donc pas le droit de vote, mais il va sans dire que cela permet au syndicat de peser dans la concertation avec la direction pour déterminer la stratégie de l'entreprise. On comprend alors mieux le comportement souvent "corporatiste" du syndicat japonais qui défend, avec le management, l'intérêt de l'entreprise.

Le salariat n'est pas seul à bénéficier d'avantages qui relèvent des relations stables. Une telle forme de coalition interne crée une zone de stabilité autour de l'entreprise assurant les intérêts de ceux qui nouent les relations de longue durée avec elle, aux premiers rangs desquels les banques, les fournisseurs et les sous-traitants etc. C'est dans un tel contexte global qu'il faut saisir la nature japonaise du "capitalisme relationnel"<sup>4</sup> par opposition au "capitalisme de marché".

Dans ces conditions, tous les agents qui participent à l'entreprise sont obligés de penser au long terme. Le management privilégie nettement un effort de dynamisation interne à l'organisation, en particulier la croissance interne, pour éviter au maximum la restructuration radicale de l'entreprise, destructrice des actifs spécifiques immatériels. Cela se traduit par des stratégies qui développent, en interne, les différentes ressources dont l'entreprise a besoin. Conjuguée avec les ressources humaines créées avec l'optique du long terme, la gestion des ressources technologiques débouche ainsi sur l'innovation "incrémentale" de procès dans les secteurs de sidérurgie, de semi-conducteur etc. et sur l'innovation organisationnelle du "just-à-temps", du contrôle de qualité ou du "kanban" dans les industries d'assemblage. Ce type d'innovation axé sur le système de production aux niveaux décentralisés, compatible avec les règles de la coalition interne, caractérise la nature de compétitivité industrielle au Japon.

## **II. Origines des institutions économiques japonaises et leur maturation**

Depuis le milieu des années 80, une littérature abondante consacrée au modèle japonais d'entreprise a explicité les modalités de sa "gouvernance". La plupart des travaux mettent en avant un modèle fonctionnaliste, à l'instar d'un auteur comme Aoki, qui s'appuie sur la théorie des jeux coopératifs, in fine les choix rationnels d'agents. Même s'il incorpore dans son modèle la dynamique de trajectoire, ce dynamisme est fondé sur un chemin d'équilibre. Il est donc temps de relativiser ce modèle qui s'avère par trop figé et surtout a-historique [Isogai A, Uemura H.(1998)]. Il ne s'agit pas cependant ici de démontrer le processus réel de sa construction, mais plus modestement de jeter quelques jalons, pour essayer d'éclairer le présent par un détour historique.

Comme le montrent bien les nouveaux économistes historiens [Nakamura R.(1977), Teranishi J. (1982), Okasaki T.and Okuno M.(1993), Okasaki T.(1995), Noguchi Y.(1995), Gao B.(1998)], un faisceau d'évidences historiques, de mieux en mieux

---

<sup>4</sup> Ce terme de "capitalisme relationnel" a été utilisé la première fois par Imai [Imai K.(1986)] dans une perspective de la théorie transactionnelle [Williamson O.(1985)]. Quant à nous, nous le définissons comme une des configurations possibles des économies qui se fonde sur un ensemble des interdépendances entre les institutions économiques structurellement inter-reliées dans une durée longue. Cette configuration s'oppose à celle de capitalisme de marché basée essentiellement sur l'autonomie des agents et l'instantanéité de leurs transactions. Cette définition est plus proche de celle du "système d'attribut" développée par Aoki pour désigner l'encastrement des entreprises japonaises dans leur environnement institutionnel [Aoki M., Dore R.(1994)].

étayées empiriquement, confortent une thèse selon laquelle les institutions économiques japonaises telles qu'on les conçoit maintenant, ont commencé à émerger dans les années 37- 49, c'est-à-dire en temps de guerre et d'immédiat après-guerre. L'économie de guerre avait nécessité des réformes du gouvernement d'entreprise qui était alors très proche de celui des pays anglo-saxons, dans la mesure où les entreprises industrielles faisaient appel largement au marché financier. Ces réformes visaient surtout à transformer le mécanisme d'allocation par le marché des ressources rares qui était jugé trop aléatoire et peu efficient, et à rationaliser leur mobilisation, en les stabilisant autour des entreprises manufacturières stratégiques. Au cours de différentes expérimentations tantôt volontaristes tantôt plus spontanées, émergeaient alors progressivement un ensemble de dispositifs ou mécanismes qui se révélèrent complémentaires les uns des autres et qui finirent par structurer le capitalisme industriel japonais. Cela recouvre notamment ;

- le système d'emploi à vie ; alors que cette notion concernait principalement la catégorie de "cols blancs", l'apparition du "statut unique" dans le cadre de "l'association patriotique du travail" - comité d'entreprise institué pour la consultation management/employés - signifiait que les ouvriers, jusque là peu liés à l'entreprise, ont obtenu un statut équivalent à celui des cols blancs [Showadojinkai (1961)].

- l'organisation du travail fondée sur la polyvalence ; dans une situation de guerre où la pénurie de main-d'œuvre qualifiée était exacerbée notamment dans les usines mécaniques, la rationalisation du procès de travail par l'introduction des méthodes scientifiques d'organisation et la flexibilisation de la main-d'œuvre par la polyvalence professionnelle ont contribué à modifier l'organisation du travail basée jusque là sur les métiers [Wada K.(1997)].

- la sous-traitance ; les grandes entreprises et les petites entreprises artisanales étaient dans des secteurs économiques distincts, alors que l'économie de guerre a transformé les petites entreprises en fournisseurs de pièces détachées pour les grandes. En l'occurrence, le gouvernement a encouragé les grands producteurs d'armements à organiser un ensemble de PME sous forme d'association, pour faciliter la coordination hiérarchique des activités de production. Cette pratique a été largement réutilisée après la seconde guerre mondiale. Par exemple, 40 % des sous-traitants de premier niveau pour Toyota ont été formés principalement durant cette période [Ueda K.(1987)].

- la relation de banque principale/entreprise ; après que le marché financier a été asphyxié, le gouvernement militaire a d'office assigné à chaque entreprise stratégique une banque responsable du financement de ses investissements. Ce couplage entre une banque principale et une entreprise industrielle, issu d'une politique autoritaire, a perduré, sauf rare exception, même après la guerre [Horiuchi A.( 1994)].

En outre, la bureaucratie militaire, essentiellement représentée par "les nouveaux technocrates" formés dans la gestion des colonies, avait initié une série de réformes macro-économiques qui alla de la planification de la mobilisation de la main-d'œuvre jusqu'au projet de la collectivisation des terres, en passant par l'établissement de "plans productifs annuels" pour l'acier,

le charbon, les navires, les avions etc.<sup>5</sup> Ces réformes avaient clairement pour but de mettre la production et les producteurs (salariés et managers) au centre des activités économiques et de favoriser la coordination étatique des diverses ressources des entreprises, tout en abrogeant les mécanismes du marché - notamment le marché financier - et en restreignant la notion de propriété. Il en résulta un certain type de "capitalisme relationnel" qui met l'accent sur la relation durable de proximité plutôt que sur "la main invisible". Ce type d'économie n'est donc pas le produit de la culture nationale singulière, mais d'un contexte historique spécifique. Ainsi, bien que les années trente furent caractérisées partout dans le monde par l'accroissement du rôle de l'Etat, notamment au Japon et en Allemagne [Jackson G.(1998)], chaque nation, selon sa propre trajectoire historique, donna naissance à une forme singulière de "gouvernance" du capitalisme.

Contrairement à une lecture classique, la défaite de la deuxième guerre mondiale n'a pas fait qu'introduire des ruptures - démocratiques - dans la société japonaise, elle a aussi maintenu bien des continuités. Les mécanismes du "capitalisme relationnel" ont été conservés ou même renforcés après la guerre, malgré une série de réformes économiques fortement inspirées de l'économie américaine "libérale", pour rattraper les pays occidentaux notamment sur le plan technologique. En l'occurrence, la reconnaissance juridique du syndicalisme, l'expulsion des propriétaires et dirigeants de haut rang du monde des affaires et la montée rapide de jeunes générations de managers issus souvent des usines<sup>6</sup> ont débouché sur un nouveau type de rapports sociaux dans l'entreprise et donc sur un début de la coalition interne managers/salariés. Quant à l'Etat japonais, instigateur du développement économique depuis l'ère Meiji mais discrédité par la défaite, il restait en retrait au cours de cette période de réindustrialisation. Il s'est contenté de jouer le rôle de protecteur vis-à-vis de l'extérieur, de réducteur des incertitudes ou de coordinateur industriel par une large diffusion des informations parmi les agents en concurrence. Excepté le secteur bancaire strictement contrôlé par le Ministère des Finances au nom de la sécurité prudentielle<sup>7</sup>, l'Etat n'a jamais agi ni comme opérateur direct sur la scène industrielle, ni comme instigateur direct de la formation des groupes financiers ou industriels, contrairement à ce qui s'est passé en France. Les ressources rares ont donc été mobilisées, de façon volontariste à des niveaux décentralisés, à travers les mécanismes hérités de l'économie de guerre qui relèvent non pas du "pur" marché mais du "capitalisme relationnel".

---

<sup>5</sup> Selon certains auteurs [Okasaki T.(1994)], le Japon a connu une véritable expérience de l'économie planifiée directement inspirée du modèle soviétique. Cette expérience ne pouvait pas ne pas avoir de conséquence sur la façon dont l'Etat a conduit la gestion macro-économique (politique industrielle, politique d'aménagement du territoire...) après la guerre ; cela d'autant plus que la bureaucratie étatique n'a pas connu de discontinuité et que les outils de gestion inventés durant cette époque tels "plans", "associations professionnelles de branche" (trade association), "directives administratives" etc. ont été remobilisés sous d'autres formes. On ne discutera pas ici de cet aspect qui est toutefois important, pour comprendre la nature de "l'Etat développeur".

<sup>6</sup> Beaucoup de jeunes dirigeants avaient alors la formation de l'ingénierie et surtout de longue expérience des usines [Miyajima H. (1992)]. Ces nouveaux agents, dotés de ressources cognitives renouvelées - capacité de négocier directement avec les syndicats et connaissances intimes de systèmes productifs - ont contribué à façonner le style de management syndicat/direction et à propulser ce qu'on peut appeler "l'école japonaise de production" qui a engendré une série d'innovations organisationnelles de production après la seconde guerre mondiale.

<sup>7</sup> L'Etat a mis en place principalement deux contrôles : le contrôle des changes a joué un rôle régulateur important, puisque l'industrie avait besoin de l'autorisation étatique pour chaque achat de technologies étrangères, ce qui a permis à l'Etat de réguler la compétition et la coopération industrielles; la réglementation des champs d'activités financières a protégé les établissements financiers par non-compétition, mais a fini par affaiblir le système bancaire à long terme.

Comme la théorie évolutionniste nous l'enseigne<sup>8</sup>, le mécanisme institutionnel de "lock-in" entre éléments complémentaires aurait débuté à cette époque charnière de l'histoire du Japon (entre 1937 et 49). Toute une série d'événements - un fruit de hasards historiques - se transformèrent en un tout relativement cohérent finissant par produire au cours du temps une certaine inertie institutionnelle ; une sorte de "dépendance de sentier" s'était créée.

Cette modalité de coordination s'est montrée efficace pour améliorer l'efficacité industrielle surtout dans les grandes entreprises industrielles de secteurs stratégiques. La forme japonaise de gouvernement d'entreprise, qui privilégie la coalition interne, la croissance interne et la diversification interne des activités a fait preuve d'efficacité et d'une certaine cohérence dans cette conjoncture historique de rattrapage économique et technologique.

Depuis le milieu des années 80, l'économie japonaise et ses institutions commencent cependant à manifester des signes de dysfonctionnement, masqués pendant un temps par la fièvre spéculative qui connut sa fin en 1990 avec le début de la chute des valeurs boursières. Le mode de développement poursuivi jusque-là se heurte aux changements sensibles de l'environnement international (déréglementation financière, globalisation de l'économie et délocalisation etc.), au tarissement des ressources technologiques étrangères qui ont nourri l'industrie japonaise, ainsi qu'aux limites de la forme de cohérence que le Japon a lui-même construite pendant la haute croissance économique. Tout se passe comme si le changement de paradigme se produisait imperceptiblement au moment même où le modèle japonais était à son faite.

### III. Blocages de l'économie japonaise

Le nouveau paradigme économique qui émerge met de plus en plus l'accent sur la fluidité des ressources, l'agilité de l'organisation, l'importance du marché financier, la primauté stratégique de la recherche fondamentale ou de la création de connaissances. Bien que certaines entreprises phares telles Sony, Canon ou Honda, qui s'étaient d'ailleurs très tôt internationalisées, montrent leur capacité d'adaptation à ce nouvel environnement, la grande majorité des entreprises<sup>9</sup> ont au contraire des difficultés liées à la forme de contrôle de l'entreprise. En l'occurrence, la forme actuelle de coalition interne entraîne deux effets négatifs qui amoindrissent "l'efficacité adaptative" de l'économie japonaise et grèvent sa dynamique dans une nouvelle donne mondiale : la non-transparence du processus de décision dans l'économie ; la médiocrité de rendement des capitaux propres.

1. L'économie japonaise engendre une certaine opacité de son fonctionnement en raison de la primauté accordée aux relations plutôt qu'au marché ou au contrat. Alors que les échanges sur le marché sont, par définition, transparents, le "capitalisme relationnel" tend à les obscurcir, car les transactions se font en fonction des intérêts primordiaux des "insiders"

---

<sup>8</sup>Pour la notion du "lock-in" historique, voir [David, P. A. (1997)], "Path dependence and the quest for historical economics: One more chorus of the ballad of QWERTY", Discussion paper in Economic and Social History, University of Oxford.

<sup>9</sup> Curieusement, les entreprises issues des Zaibatsu qui étaient les plus fortement intégrées dans les alliances financières, telles que Hitachi, Mitsubishi Heavy, Toshiba, Nissan, Fujitsu, rencontrent les problèmes les plus aigus. Par contre, Toyota, Canon,

coalisés. Autrement dit, la logique "coalitionnelle", bien adaptée à l'expansionnisme économique, risque beaucoup de créer la situation de l'aléa moral, de limiter la diffusion des informations et d'exclure les nouveaux arrivants. Une telle opacité apparaît préjudiciable à deux niveaux :

L'opacité est générée en partie par le système d'information mal adapté, notamment sur le plan comptable. La majorité des entreprises, habituées à fonctionner sur la base du système comptable qui crée "la plus-value ou la moins-value latentes" à partir des différences entre le prix d'achat des actifs mobiliers ou immobiliers et leur prix actualisé, ne rendent pas compte de leur "véritable" performance, notamment en ce qui concerne l'usage de leurs actifs. Alors que l'énorme "plus-value latente" des actifs mobilier et immobilier remplaçait la faiblesse des fonds propres jusqu'au début des années 80 - ce qui donnait ainsi aux entreprises une importante capacité d'emprunt auprès des banques -, elles sont confrontées désormais à la réalité d'une sévère déflation de leurs actifs : l'indice Nikkei de bourse a été divisé par deux entre 1990 et 1999 et les prix immobiliers ont chuté de 70 % entre 1991 et 1998. Cette "moins-value latente" s'avère extrêmement préjudiciable. Largement sous-estimée par les autorités de tutelle, elle pèse lourdement sur la capacité d'investissement des entreprises. En outre, cette non-transparence concernant les créances "douteuses" est grave, car elle entraîne la crise de confiance. Une telle opacité des informations fausse les jeux économiques, suscite l'attitude irresponsable des agents économiques (l'aléa moral) et finit par miner la confiance, un des biens publics les plus précieux dans l'économie [Arrow K. (1974)].

De même, cette opacité amène à distinguer nettement les "insiders" et les "outsiders". Ces derniers, écartés de l'accès à l'information et aux ressources financières, se voient systématiquement pénalisés par rapport aux premiers qui ont une sorte de rente de situation. Par exemple, les banques n'ont ni la capacité d'expertiser les projets innovants de nouveaux entrepreneurs, ni la capacité de prendre un risque financier avec eux. Une telle situation empêche la prise de risque individuelle, freine l'émergence de l'initiative entrepreneuriale, et rend impossible la tentative de venture-business. Ce blocage est un obstacle au renouvellement du tissu industriel.

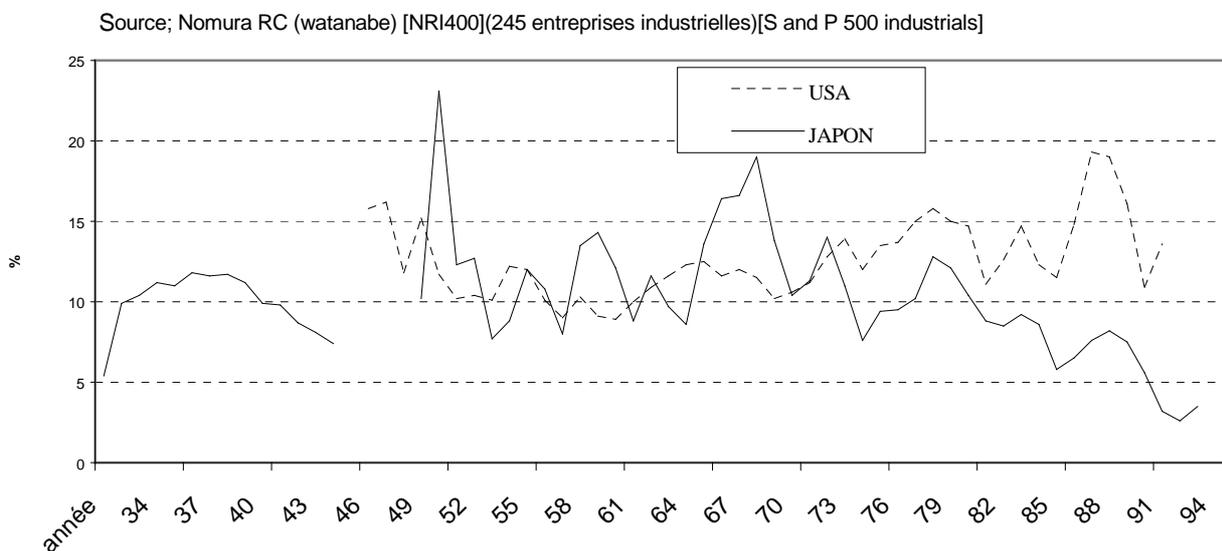
2. L'économie japonaise cherchait traditionnellement à maximiser la croissance quantitative, en sous-estimant parfois la rentabilité des capitaux. La maximisation de la part de marché correspondait, dans le passé, aux intérêts des salariés, dirigeants, sous-traitants ou banques, puisque l'emploi, la promotion, la production ou encore le remboursement du crédit bancaire étaient ainsi garantis, quitte à négliger l'intérêt de l'actionnariat au nom d'une politique de long terme. Mais la faiblesse de rendement du capital a maintenant atteint un tel point qu'elle frôle littéralement la crise de profitabilité. Derrière la crise économique actuelle, il y a bel et bien une crise de profitabilité qui résulte de l'épuisement des institutions économiques et qui remet en cause la forme japonaise de contrôle de l'entreprise.

---

Sony, Honda, Kyocera, Sharp, les entreprises d'origine familiale qui ont démarré ou grandi après la guerre, manifestent une meilleure compétitivité. Il serait intéressant d'analyser ultérieurement ces différences.

L'indicateur "taux de rentabilité des capitaux propres" n'est certes qu'un indicateur comptable susceptible de différentes interprétations. Mais, les taux enregistrés depuis le début des années 90 qui tournent autour de 2-3 % par an, les plus bas depuis la grande crise de 1929, témoignent de la gravité de la crise (voir graphique I). En outre, la comparaison avec les Etats-Unis sur le long terme montre un élargissement considérable de l'écart depuis une vingtaine d'années. Cette chute - tendancielle - des taux de rentabilité déclenchée au début des années 80 s'explique, selon nous, principalement de manière endogène, même s'il n'est pas question de nier l'effet des éléments exogènes (libéralisation financière internationale, politique d'échange en défaveur du yen, délocalisation etc.) qui affectent l'économie japonaise dans son ensemble. Les éléments endogènes en cause sont les suivants :

**Graphique I : rentabilités de capitaux propres aux USA et au Japon,**



- Le coût du capital fut élevé, au moment de la reconstruction de l'économie où l'Etat a été amené à distribuer l'argent rare et cher prioritairement aux secteurs industriels stratégiques à travers le contrôle du système bancaire, notamment les banques d'investissement à long terme. Néanmoins, au fur et à mesure de l'accumulation du capital et de l'épargne, le loyer de l'argent tendait à baisser et à constituer l'un des avantages compétitifs de l'économie japonaise [JDB (1997)]. En effet, depuis le début des années 80, l'abondance financière a maintenu le loyer de l'argent à des niveaux faibles comparativement aux autres pays. Cette abondance obtenue sur une période très courte a indéniablement affaibli l'autodiscipline en matière de finances [Watanabe S.(1996)]. Ce relâchement de la vigilance a été amplifié par la gouvernance de l'entreprise basée sur la coalition interne.

- Le début des années 80 marque bien l'un des tournants de l'économie japonaise. Pour la première fois, les entreprises industrielles commencent à se désendetter auprès des banques, en même temps qu'elles procèdent à des augmentations successives de capitaux par les nouvelles émissions d'actions ou de warrants. Ainsi, leur ratio de fonds propres

sur les actifs totaux passe de 19 % en 1975-79 à 39 % en 1990-92 (houjinkigyoutoeki - MITI). Ce mouvement de désendettement s'ajoute à ce qu'on a appelé la "désintermédiation" qui leur permet progressivement de se passer des services classiques offerts par les banques. Ce recul de l'influence des banques sur le capitalisme industriel affaiblit la pression bancaire s'exerçant sur les entreprises, surveillance - discrète mais la seule - qui demeurait relativement efficace pour éviter le "gaspillage" des capitaux. En même temps, cette fin de "la stratégie d'endettement" prive les banques de leurs marchés traditionnels, fragilise le système bancaire dans son ensemble et débouche finalement sur des prêts bancaires spéculatifs dans l'immobilier ou autres dans la dernière moitié des années 80.

Tableau I : Structure du financement des principales entreprises non-financières

Période	Autofinancement	Emission d'obligation	Emission d'action	Emprunt bancaire	Autres	Total
1965-69	37,5 %	5,2 %	3,8 %	36,9 %	16,6%	100%
1970-74	35,1 %	5,1 %	3,2 %	41,6 %	15,0%	100%
1975-79	45,8 %	10,6 %	8,0 %	26,5 %	9,1%	100%
1980-84	55,3 %	8,5 %	10,4 %	16,4 %	9,4%	100%
1985-89	51,9 %	19,0 %	17,8 %	1,4 %	9,9%	100%
1990-93	72,1 %	14,1 %	4,7 %	7,4 %	1,7%	100%

Sources: Nihonginko chokikeizaitoeki ; houiinkigyotoeki (Banque de Japon ; Analyse comptable des entreprises principales non-financières -1.500 entreprises)

Nota : La moyenne de chaque période en %

- Les entreprises japonaises ont constitué une réserve interne importante grâce à une politique très restrictive de distribution des dividendes. Cette réserve les a encouragées à se lancer dans la recherche des économies d'échelle. L'automobile, la sidérurgie, la chimie, l'électronique ont réalisé des investissements massifs durant les années 80. Une partie de ces investissements a été consacrée à l'effort de recherche/développement qui les aide à maintenir un certain niveau de compétitivité internationale. Il reste que la majorité de ces investissements ont été effectués pour renforcer la capacité productive et augmenter de façon considérable la variété de produits, en alourdissant le coût fixe<sup>10</sup>. La surcapacité qui en est résultée se chiffre, par exemple, par 2 millions de véhicules (20 % de capacité de la production automobile) ou 15 millions de tonnes d'acier (15 % de production d'acier). Malgré une telle immobilisation des capitaux improductifs, l'économie japonaise s'est montrée incapable de restructurer les secteurs surcapacitaires et de les rationaliser. Les stratégies de fusion/acquisition d'entreprises, utilisées en Europe et surtout aux Etats-Unis pour favoriser la concentration des capitaux et la rationalisation des équipements et du travail, sont peu pratiquées, à cause de la coalition interne entre le management et le salariat et de l'incompatibilité entre cultures d'entreprise : il existe encore 11 constructeurs automobiles, 7 producteurs d'acier avec les hauts fourneaux ou 10

<sup>10</sup> Beaucoup d'entreprises japonaises ont augmenté ainsi le capital fixe au nom de l'économie de variété. Contrairement à "lean production" réputée comme une des caractéristiques du système productif japonais, les entreprises japonaises commencent, en réalité, à souffrir de "fat production" ou de la lourdeur du capital fixe à partir du milieu des années 80.

producteurs d'éthylène etc. Cette difficulté de concentration sectorielle, bien que favorable à l'emploi, n'améliore pas la rentabilité des capitaux.

- Chaque entreprise continue à poursuivre sa politique traditionnelle de croissance interne, en diversifiant ses domaines d'activité et en créant des filiales ex-nihilo. Ainsi, la plupart des entreprises tendent à constituer, à partir du moment où elles dépassent un certain seuil, un groupe industriel, en organisant un ensemble de filiales en cascade qui se chiffrent par quelques dizaines voire quelques centaines. Par exemple, les principales entreprises sidérurgiques ont créé, depuis les années 80, des filiales non seulement dans les semi-conducteurs, la chimie fine, l'ingénierie ou l'industrie de l'environnement, mais aussi dans les services informatiques, l'industrie de troisième âge (maison de repos etc.). Le syndicat appuie et même favorise ce type de croissance interne au nom de la pérennité du groupe et de l'emploi. Cette diversification interne des affaires s'appuie généralement sur des stratégies qui cherchent à utiliser au mieux les ressources internes disponibles. Mais certains choix d'investissement opérés dans le passé se sont avérés gravement erronés et les filiales une fois créées, il est devenu très difficile de les restructurer à cause de l'emploi. Ainsi, le sureffectif dans l'industrie est estimé à près d'un million sur 12 millions d'actifs à la fin des années 90 [Sanwa RC (1999)]. Cette lenteur de restructuration, notamment la "thésaurisation" des salariés, aggrave la rentabilité des capitaux propres au Japon.

#### **IV Quelques signes de transformation issus de l'interaction entre innovations financières, stratégies industrielles et compromis sociaux**

Ainsi, la crise japonaise actuelle s'avère structurelle et elle questionne profondément le mode de développement que ce pays a construit en plus d'un demi-siècle. Les outils de réforme empruntés aux anglo-saxons, suffiront-ils pour améliorer la transparence des actions économiques et la rentabilité des capitaux, en bref pour transformer le "capitalisme relationnel" en "capitalisme de marché"? Non, sans aucun doute. Fondièrement "industrialiste" en dépit de la tertiarisation accélérée de son économie, le Japon a besoin de sauvegarder son caractère relationnel qui permet de capitaliser, dans les relations de longue durée, les compétences productives introuvables sur le marché. Il n'a donc pas l'intérêt, ni la capacité d'adopter l'économie fondée uniquement sur les stratégies financières à court terme. Cependant, il se trouve dans l'obligation de renouveler sa forme dominante de gouvernement d'entreprise, en rééquilibrant mieux les divers intérêts qui y siègent. Il va sans dire que l'un des impératifs primordiaux renvoie au respect de la discipline financière qui ne manquera pas de se répercuter sur l'ensemble du système productif et surtout sur la rationalisation du travail. Mais il serait paradoxal d'abandonner la forme traditionnelle de compromis sociaux basés sur la coalition interne, alors que la création de valeur dépend, plus que dans le passé, de la capacité créative de la communauté des salariés et de l'engagement de chacun dans l'activité cognitive. L'économie japonaise est alors fortement incitée à redéfinir un nouveau type de compromis capital – travail [Nohara H.(1998)]. L'analyse des évolutions récentes permet cependant d'observer des aspects assez contradictoires symbolisés par exemple par le débat entre les présidents de

Keidanren et de keisaidoyukai, deux branches du patronat japonais, sur le futur du système d'emploi<sup>11</sup>. En partant de la sphère financière où les nouvelles innovations – techniques, organisationnelles et réglementaires – ont été introduites le plus promptement et surtout le plus radicalement, on essaiera d'examiner comment elles sont en train d'affecter la stratégie des entreprises industrielles et quelles pourraient être à terme ses retombées sur la modalité de "gouvernance", le système productif ou l'emploi. Etant très fluide, le changement reste encore peu lisible. Les signes de transformation relevés ci-dessous doivent être considérés moins comme un aboutissement que comme des tentatives de divers agents en interaction pour créer de nouveaux cadres institutionnels au sein desquels ils stabiliseront leurs nouveaux jeux.

1. Les entreprises industrielles de premier rang ont pris récemment et explicitement position en faveur de la productivité du capital et de la réduction importante des coûts fixes. Par delà les effets d'annonce qui améliorent les cours de leurs actions, elles ont des raisons de se préoccuper sérieusement du marché des titres. En effet, deux agents financiers renforcent leur exigence sur l'amélioration de la rentabilité des capitaux propres. Le premier correspond aux non-résidents qui connaissent une montée en puissance sur le marché des titres (proche de 20 % de la capitalisation de la bourse de Tokyo en 2000). Ce sont souvent des investisseurs institutionnels américains, en particulier des organismes gestionnaires des fonds de pension. Leur présence accrue traduit l'internationalisation des finances japonaises. Ces investisseurs institutionnels tendent à introduire, comme partout, une logique financière de court terme. Totalement étrangers à la logique des participations croisées, ils sont beaucoup plus exigeants sur la rentabilité des capitaux investis (au moins, RoE de plus de 10 %). Certaines entreprises comme Sony, Canon, Fuji ont d'ores et déjà 30 - 40 % de leurs actions détenues par les non-résidents, comme la plupart des grandes entreprises françaises cotées en Bourse de Paris. Le second agent comprend les compagnies d'assurances qui sont appelées, malgré leur fragilisation récente, à jouer un rôle déterminant à l'avenir. Elles sont, comme les banques, grosses pourvoyeuses de fonds (15-16 % de la capitalisation boursière). En outre, elles ont un statut particulier dans la configuration de l'actionariat, puisqu'une majorité d'entre elles sont des mutualistes. Par conséquent, elles échappent en partie aux jeux - classiques - de participations croisées circulaires. Même si les compagnies d'assurance demeurent, jusque là un "partenaire dormant", elles constituent indéniablement un maillon faible dans le pacte d'actionariat stable. Or, la situation du secteur d'assurances est en train d'évoluer rapidement : déréglementation sectorielle; libéralisation du marché national d'assurances; baisse drastique de profitabilité dans la période "post-bulle". En particulier, elles ont vu récemment lever une des règles prudentielles qui limitait à 30 % la part des actions dans le portefeuille gérant les fonds de pension de retraite. Ainsi, elles pourront désormais utiliser une énorme masse de ressources, évaluées à 4.000 milliards de francs, sur le marché financier. On estime que les fonds de pension, qui représentent à présent 6,4 % de la capitalisation boursière, pourraient passer en 2005 à 20 %, un niveau proche des pays

---

<sup>11</sup> Un vif débat a opposé récemment le président de Nikkeiren - ancien PDG de Toyota - prônant le maintien du système d'emploi à vie au nom de la responsabilité sociale des entreprises à des points de vue soutenus par l'aile libérale du patronat qui préconise l'abandon des pratiques anciennes et usées d'emploi.

anglo-saxons. En tout cas, ces deux agents sont en train de faire émerger des actionnaires d'un nouveau type qui ne manquent pas d'altérer la forme de gouvernement d'entreprise. En particulier, ils font évoluer progressivement le conseil d'administration en organe de contrôle, à la fois en réglementant plus strictement la procédure de nomination des membres dirigeants ou de fixation de leur rémunération etc., et en recourant plus largement aux administrateurs externes et indépendants.

2. Parallèlement, l'industrie japonaise doit se conformer, à partir de septembre 2001, à la nouvelle norme internationale de la comptabilité basée sur les prix actualisés d'actifs. Ce nouveau système de comptabilité imposera désormais les normes strictes concernant la consolidation des bilans des filiales. Cette nouvelle donne exigera des entreprises de fournir les informations comptables constamment actualisées pour permettre d'évaluer sans cesse leurs performances économiques à court terme. L'exigence d'une telle transparence transformera la manière dont elles créent et thésaurisent les actifs tels que les actions croisées, les filiales, les immobiliers, les licences etc. En parallèle avec l'émergence d'actionnaires financiers exigeants, ce système de comptabilité ne permettra plus aux entreprises de mener une politique de diversification au nom de leur pérennité. Au contraire, il favorisera une stratégie de spécialisation qui les recentrera sur leurs domaines les plus profitables, en abandonnant les moins rentables. Chaque groupe industriel tend d'ores et déjà à cibler ses métiers, à redessiner ses contours et à diminuer ses effectifs<sup>12</sup>, ce qui correspondrait à un abandon – progressif - de la stratégie de grappes (diversification tous azimuts des activités).

3. Une série de dérèglementations financières ("big bang" qui implique la totale libéralisation des activités et des tarifs des services, un nouveau système de protection des déposants, un contrôle a posteriori des activités bancaires etc.) inaugurées depuis 1996 commencent à produire leurs effets sur la réorganisation des secteurs financiers. Au terme de ces réformes, il n'existera plus que quatre groupes bancaires - au lieu de seize - qui interviendront dans tous les champs d'activité allant de la banque d'affaires à la maison de titre, en passant par l'assurance-vie et la banque de dépôt classique. Compte tenu de leur positionnement stratégique au centre de l'alliance financière, la restructuration de ces banques entraînera forcément celle du "capitalisme industriel". Les deux fusions annoncées récemment<sup>13</sup> - la première entre Daiichi-kangyo, Fuji et Japan industrial bank et la deuxième entre Sumitomo et Sakura bank - portent en germe une vaste réorganisation du tissu industriel et pourraient chacune toucher quelques milliers d'entreprises. Avec la mise en place du "système d'offre d'échange des actions" (OPE), les fusions d'entreprises ou d'activités industrielles sous l'égide de ces grandes banques risquent de se multiplier. D'ailleurs, un

---

<sup>12</sup> Par-delà la crise des NTIC qui a éclaté dans le monde entier à la fin de l'année 2000, l'introduction de ce nouveau système comptable n'est pas étrangère au fait que les grands groupes industriels les plus représentatifs de l'économie japonaise annoncent maintenant des milliers, voire quelques dizaines de milliers de suppression d'effectifs. Cela signifie qu'ils abandonnent la politique de "thésaurisation des ressources humaines", estimée à un million d'effectifs. La conséquence en serait de porter, relativement à court terme, le taux de chômage au niveau de 6 - 7 %, ce qui correspondra à la rupture du "contrat social" à la japonaise qui a caractérisé son développement économique d'après-guerre.

mouvement de concentration des activités industrielles est déjà en cours. Pour ne prendre que quelques cas récents, on peut citer le cas de Kawasaki Steel et Nihonkoku qui fusionnent leurs activités sidérurgiques ; le cas de Hitachi et Matsushita qui créent une filiale commune pour produire les appareils électroménagers ; le cas de NEC et Hitachi qui ont décidé de fusionner leurs activités de semi-conducteur D-Dram etc. De fait, une large majorité des entreprises industrielles admettent à présent la nécessité d'échanger leurs filiales à travers des OPE, pour accélérer leurs spécialisations respectives. Les échanges de filiales ou de divisions entières entre les groupes ou entreprises rivales, peu concevables jusqu'à maintenant, commencent donc à se faire sur une large échelle : l'un des avantages de cette méthode est, semble-t-il, de ne pas détruire complètement l'actif collectif spécifique que constituent les ressources humaines, contrairement à la liquidation pure et simple, donc au licenciement des salariés après la fusion/acquisition hostile ou forcée. Cette méthode correspondrait mieux à la nature de la restructuration au Japon.

4. D'après la commission nationale antitrust, tant la part de participations croisées que celle du financement interne dans les six groupes financiers<sup>14</sup> tendent à baisser depuis une quinzaine d'années. De même, selon l'institut de recherche économique de Daiwa Bank, la part de participations croisées (actions stables) dans l'ensemble des actions émises en Bourses représenterait seulement 49 % en 1996, alors qu'elle se maintenait aux environs de 60 % tout au long des années 80. Cette baisse traduit donc un accroissement de la mobilité des capitaux, ainsi qu'un effritement de cohésion des groupes financiers. Ces résultats statistiques sont aussi corroborés par ce qui se passe au niveau micro-économique : les entreprises industrielles comme Nissan, Suzuki motors ou Sumitomo Heavy Industry semblent ne plus hésiter à se séparer des actions d'entreprises "amies", afin de récupérer des liquidités indispensables à la restructuration ; certaines banques en pleine crise immobilière mettent en vente les actions croisées, pour compenser leurs pertes d'exploitation ; les compagnies d'assurance recombinent leurs portefeuilles d'actions, en revendant les actions les moins rentables etc. Ce type de "décroisement" se fait encore, semble-t-il, dans une certaine limite et surtout à l'amiable. Il est trop tôt pour pronostiquer une désagrégation complète de ces groupes dans un proche avenir. Le noyau dur continuera à jouer malgré tout un rôle stabilisateur, notamment pour prévenir les OPA hostiles<sup>15</sup>. Mais, il est certain que chaque entreprise comptera son degré d'engagement dans une alliance financière, à l'aune de ses propres intérêts qui se mesurent à un horizon temporel de plus en plus court.

5. Le Japon a abandonné l'article 9 de la loi antitrust, symbole de la "démocratisation" de l'économie japonaise d'après-guerre, à savoir l'interdiction de la société holding. Cette réforme promulguée en avril 1998 ne signifiera pas un simple retour à

---

<sup>13</sup>Ces deux fusions seront réalisées, d'ici jusqu'à 2003, sous forme de création de la holding qui coifferait les différentes banques ou d'autres activités. Elles devraient déboucher à terme sur la constitution de la deuxième et la quatrième banques mondiales.

<sup>14</sup>Il s'agit des groupes financiers les plus importants comme Mitsui, Sumitomo, Mitsubishi, Fuyou, Yasuda, daiichikangyou.

<sup>15</sup>En effet, les fusions/acquisitions hostiles (OPA) n'apparaissent pas encore très praticables dans l'économie japonaise, même si leur fréquence augmente d'une année à l'autre, du fait principalement des entreprises étrangères. Il n'est pas concevable, du moins à court terme, que l'OPA constitue un moyen majeur d'imposer la discipline financière aux entreprises industrielles.

l'ancien "Zaibatsu", organisé pyramidale à partir d'une holding familiale. Elle semble néanmoins correspondre aux besoins réels des entreprises japonaises, dans le sens où nombre d'entre elles - à l'instar de Toyota, de Sony ou de la majorité des banques - ont déjà annoncé qu'elles l'adopteraient, si le nouveau dispositif leur permettait la consolidation des bilans de filiales. Son introduction viserait trois objectifs. En premier lieu, le système de holding, qui contrôle verticalement et unilatéralement les différentes entreprises, peut accroître la discipline financière qui s'impose à chacune d'elles. Dans la mesure où l'affaiblissement des participations croisées tend à réduire l'effectivité du contrôle et où les banques perdent leur fonction de "monitoring", la holding est considérée comme un dispositif alternatif susceptible de restaurer cette discipline, à condition toutefois de résoudre le problème de savoir qui en dernier ressort contrôle la holding. En deuxième lieu, l'introduction de la holding signifie une nette séparation entre la stratégie/contrôle et l'exécution. Une telle séparation peut produire éventuellement deux effets bénéfiques : la création d'une capacité managériale de haut niveau (managers "stratèges") et la possibilité de faire coexister des cultures d'entreprise distinctes voire antinomiques au sein du même groupe. En troisième lieu, la société holding pourrait faciliter la restructuration des groupes, puisqu'elle favorise indéniablement la mobilité des capitaux par la vente, la fusion et l'absorption des filiales. En outre, la holding pourrait tenir lieu de venture-capital qui manque cruellement à l'économie japonaise.

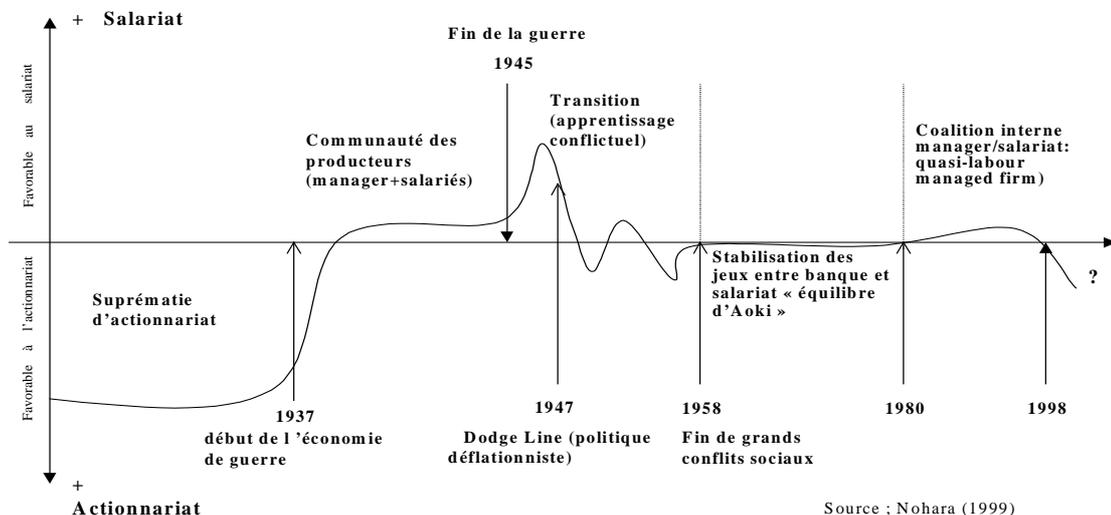
Ce scénario de financiarisation des entreprises ou groupes devra relever trois défis : tout d'abord, cette organisation risque d'affaiblir le sens de "communauté-entreprise", socle de la cohésion sociale, qui joue un rôle d'intégration de chaque salarié dans l'entreprise. Exiger que chacun s'identifie à l'intérêt de la holding n'est pas facile à promouvoir. Ensuite, il semble assez difficile de bien positionner, dans ce nouvel ensemble, la fonction de recherche/développement. En effet, l'innovation au Japon se caractérise par la fusion/hybridation de domaines technologiques voisins comme la mécatronique (mécanique+électronique), l'optoélectronique (optique+électronique) ou la micro-biochimie (microbiologie et chimie) et la force des entreprises japonaises a longtemps résidé dans cette capacité à croiser les frontières de diverses technologies [Kodama F.(1992)], donc à métisser les agents porteurs de connaissances disciplinaires distinctes grâce à une forte cohésion organisationnelle. La structure de la holding n'est pas bien adaptée pour susciter une telle synergie de l'innovation. Elle risque de négliger cette logique d'hybridation technologique, au moment où l'innovation constitue le moteur de l'entreprise. Enfin, le syndicat s'oppose nettement à l'introduction de la holding. Le syndicat d'entreprise perdrait sa raison d'être, s'il n'arrivait plus à construire la négociation collective globale au sein du groupe. On peut se demander qui négociera avec la holding, entité juridiquement indépendante et véritable centre stratégique, en matière non seulement de conditions de travail mais aussi de politique d'investissements.

## En guise de conclusion

Pour résumer nos différents propos, nous esquisserons un schéma qui a comme objectif de synthétiser la trajectoire historique de l'économie japonaise, en nous focalisant sur la dynamique évolutive de la forme de "gouvernement d'entreprise". Ce schéma permet de caractériser, de façon chronologique, chaque période par la stylisation des faits historiques qui se révèlent les plus significatifs.

Le monde économique d'avant-guerre est relativement proche de celui des pays anglo-saxons souvent qualifié de

**Schéma I : Trajectoire historique des jeux coopératifs: évolution de rapports entre salariat, actionnariat et créancier**



capitalisme de marché. Les entreprises sont identifiées par leurs propriétaires, c'est-à-dire les actionnaires majoritaires. La logique patrimoniale des actifs, notamment chez les "zaibatsu", est un reflet de la souveraineté de l'actionnariat qui permet de dominer l'entreprise sans partage, d'autant plus que le mouvement syndical naissant est tenu à l'écart des entreprises. Les entreprises n'hésitent pas à procéder à des licenciements massifs pour sauvegarder le profit [Nomura M.(1998)]. En terme de théorie des jeux, les jeux non-coopératifs prédominent. Ce monde commence à changer depuis le début des années 30 où l'expansionnisme militaire provoque des conflits sur le continent chinois. L'Etat renforce nettement son intervention dans l'organisation industrielle au nom de la compétitivité internationale. Ses premières mesures de rationalisation productive et de cartellisation etc. se sont par la suite intensifiées après la déclaration de la guerre en 1937, année qui marque l'instauration du régime d'économie de guerre. La bureaucratie d'Etat, représentée par les "nouveaux technocrates", instaure, à l'instar du "Gosplan", la planification qui vise avant tout à maximiser la production. Une série de mesures limite de plus en plus les prérogatives des propriétaires ; limitation, puis interdiction de la distribution des dividendes, nomination par le gouvernement des dirigeants dans les groupes militaro-industriels.

D'autres mesures modifient aussi le statut du salariat ; interdiction de licencier, interdiction aux salariés de changer d'entreprise, égalité de traitement entre ouvriers et employés, mise en place du comité de consultation [Moriguchi C.(2000)]. Bien que les conditions de travail se détériorent considérablement sous le régime de guerre, le salariat obtient un statut de partenaire au sein de l'entreprise. Parallèlement à l'éviction progressive des actionnaires, apparaît la notion de "communauté des producteurs (managers et employés)" qui ont vocation à gérer en commun le système de production. Cette expérience de "cogestion" dans une conjoncture exceptionnelle restera dans la mémoire collective et sera réactivée plus tard. En 1945, la fin de la guerre provoque un vide institutionnel, par delà les dégâts considérables, c'est-à-dire la perte des 2/3 des capacités productives. Les forces d'occupation américaines promulguent les lois de démocratisation, tout en soutenant les activités économiques par les subventions publiques (compensation de la guerre, fonds de reconstruction etc.). Dans un grand désordre et en quasi-absence de patronat, les mouvements ouvriers et les managers autogèrent souvent la relance de la production. La plupart des activités relancées sont cependant maintenues artificiellement sous perfusion par "les contraintes budgétaires douces". L'économie japonaise connaît alors un énorme déficit budgétaire et une très forte inflation. Les autorités finissent par mettre en œuvre la politique déflationniste (Dodge Line), en même temps qu'elles sollicitent les banques pour soutenir les entreprises qui restaurent leurs prérogatives de gestion, tout en excluant les syndicats les plus radicaux. Les banques principales interviennent, en échange de la liquidation de "mauvaises créances" accumulées en temps de guerre, directement dans les affaires des entreprises auxquelles elles étaient assignées [Horiuchi A.(1994)]. Cette politique instaure le système de banque principale hérité de l'économie de guerre et remet en ordre l'économie, au prix de nombreuses faillites, d'aggravation des conditions de vie et de la confrontation sociale. A la place des "zaibatsu" - et du marché des titres fermé jusqu'à 1949 -, les banques commencent à jouer un rôle primordial dans la survie des entreprises. Les années 50 sont émaillées de grands conflits sociaux qui tournent souvent autour de la restructuration de l'entreprise. Cette période représente une transition où les différents agents économiques procèdent à des apprentissages multiples, à partir de processus extrêmement conflictuels. De ces confrontations naissent de nouveaux agents - banquiers spécialisés en "corporate finance", syndicalistes réformateurs ou managers issus du rang - et de nouvelles pratiques ou règles qui rendent compatibles les institutions telles syndicat d'entreprise, banques principales, sous-traitance etc. Aidés par le redémarrage de la croissance économique depuis le milieu des années 50, les jeux non-coopératifs commencent à se transformer en jeux coopératifs. Cette période de transition ouvre alors la voie à la stabilisation des jeux entre banque et salariat sous la médiation bienveillante du management. On pourrait qualifier "d'équilibre d'Aoki" cet état des jeux qui constitue le socle de la forte croissance économique durant les deux décennies 60 et 70. Elle contribue tant à accélérer les gains de productivité qu'à surmonter les conséquences liées à deux chocs pétroliers. Cependant, ce régime connaît déjà une amorce de dérive à partir du début des années 80 où le haut niveau d'accumulation du capital permet à beaucoup d'entreprises de mettre fin à "l'économie de l'endettement". Tout au long des années 80, les banques, plus créancières qu'actionnaires, perdent à la fois leur rôle de "monitoring" et leur poids dans la situation antérieure d'équilibre, au fur et à mesure du désendettement massif des

entreprises. L'effacement de cette discipline bancaire imposée par les dettes renforce l'un des traits de "gouvernance" qui préexistaient, c'est-à-dire la coalition interne management/salariat qui privilégie la maximisation du chiffre d'affaires et certains choix stratégiques (croissance interne, diversification des activités, horizon de long-terme etc.) au prix de la minimisation du rôle des actionnaires. La baisse des taux de retour sur fonds propres en est l'un des symptômes les plus évidents. Cette forme de "gouvernance" est, à côté des contradictions propres au système financier japonais, l'une des facettes les plus importantes de la crise actuelle. Conformément au mouvement international de déréglementation financière des années 80, l'Etat introduit une série de réformes qui bouleversent le système financier japonais. En particulier, un ensemble d'innovations mises en place depuis le milieu des années 90, qualifiées de "big bang", sont en train d'affecter toute la sphère financière ainsi que le mode de gouvernement d'entreprise, puisqu'elles visent à restaurer la légitimité de l'actionnariat fondée sur le marché des titres. La crise asiatique de 1998 consolident définitivement ce mouvement. Tout indique donc que le changement va renforcer les dispositifs soutenant la discipline financière et le retour au marché. Par delà ces aspects institutionnels, il est toutefois important de prendre acte de l'émergence de nouveaux agents tels que des administrateurs indépendants, des managers-stratèges de la holding, des agences de notation financière, des entrepreneurs issus de l'académie etc. qui sont potentiellement capables d'initier des transformations en profondeur à moyen terme.

De cette lecture rapide de la trajectoire de l'économie japonaise, il nous semble possible de tirer trois enseignements majeurs :

1. Si l'on veut parler d'une grande rupture dans la trajectoire de l'économie japonaise, elle ne se situerait pas à l'immédiate après-guerre, contrairement à la conception orthodoxe. C'est le régime de guerre qui a fait émerger des institutions qui, après avoir été utilisées comme outils de réforme d'après-guerre, ont acquis ensemble une certaine cohérence. La création de "dépendance de sentier" se déroule donc en une dizaine d'années entre 1937 - 49. L'économie japonaise en tant que "capitalisme relationnel" est encore sous son emprise, bien que des signes de sa transformation se précisent de plus en plus.

2. Le modèle des "jeux coopératifs" entre les banques et le salariat sous l'égide du management de l'entreprise, proposé par Aoki, correspond au fait stylisé des entreprises japonaises qui prévalait dans les années 60-70. C'est donc un modèle, historiquement daté, qui s'encastre dans un contexte particulier.

3. A chaque moment crucial de l'histoire, de nouveaux agents apparaissent pour prendre l'initiative de changement, tels que les nouveaux technocrates qui ont conçu le plan pendant la guerre, les dirigeants issus des usines après la guerre, les syndicalistes réformateurs à la sortie de la confrontation sociale etc. Par rapport à North qui accorde in fine au marché (mécanisme de prix relatifs) la vertu de l'efficience adaptative, on peut tout autant insister sur la capacité d'une société à faire

émerger de nouveaux agents ayant des ressources cognitives alternatives. En effet, par delà la transformation des dispositifs institutionnels, ce sont bien eux qui saisissent les nouvelles opportunités induites ou peuvent créer de nouvelles pratiques, règles ou conventions qui sont plus conformes à une nouvelle situation. Dans ce sens et pour mieux anticiper les évolutions à venir, il importerait de repérer ces agents en gestation et de mesurer la portée de leurs interactions.

### Référence bibliographique

- Aglietta, M. [1998], " Le capitalisme de demain ", Notes de la Fondation Saint-Simon N°101, Novembre.
- Arrow, K. [1974], *The Limits of Organization*, W.W.Norton.
- Aoki, M. [1984], *The Co-operative Theory of the Firm*, Oxford University Press, Oxford.
- Aoki, M. [1995], *Keizai sisutemu no shinka to taguensei* (an evolutive diversity of economic systems), Toyokeizai-shinposha, Tokyo.
- Aoki, M. and Dore, R. eds. [1994], *The Japanese Firm ; the Sources of Competitive Strength*, Oxford University Press.
- Aoki, M. and Patrick, H. eds. [1994], *The Japanese Main Bank System*, Oxford University Press.
- Boyer, R. [1998], " Will the Japanese and the German Innovation Systems cope with the Challenges of the XXIst Century ? ", Working Paper, Nagoya University.
- Charreaux, G. [1991], " Structure de Propriété, Relation d'agence et Performance Financière ", *Revue Economique*, N° 3.
- Gao, B.[1998], " Efficiency, culture and politics :the transformation of Japanese management in 1946-66 ", in Callon M. ed. " The law of the Markets ", Blackwell Publishers.
- Geoffron, P. et Rubinstein, M. [1999], " Les évolutions des relations financières et des relations d'emploi dans le modèle japonais ", *Revue française d'économie*, Volume XIV, 1, hiver.
- Horiuchi, A. [1994], *Koteki kisei to sangyo : kinyu* (Réglementation Publique et Industrie: Finances), NTT shupan, Tokyo.
- Imai, K. [1986], " Amrerikatekisangyosistemu to Nihontekisangyosistemu " (Système industriel américain et système industriel japonais), *Economics Today*, Spring, Tokyo.
- Isogai, A. and Uemura, H. [1998], " The Economics of Institutions in Japan: A Critique to the Comparative Institutional Analysis ", *La Lettre de Régulation*, Numéro 24.
- Jackson, G. [1998], " The Origins of the Stakeholder Firm : The Historical Evolution of Corporate Governance in Germany and Japan ", paper for the 14<sup>th</sup> Egos Colloquium, Maastricht.
- Japan Development Bank [1997], *International Comparison of Industrial Investment*, Research Report N° 222, Mars.
- Jensen, M. and Meckling, W. [1976], " Theory of The Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Capital Structure ", *Journal of Financial Economics*, N°3.
- Kodama, F. [1991], *Analyzing Japanese High Technologies: The Techno-Paradigm Shift*, Harvard University Press.
- Okazaki, T. and Okuno, M. eds. [1993], *Gendai Nihonkeizai no Genryu* (Les origines du système économique japonais) Nihonkeisaihinbunsha, Tokyo.
- Okazaki, T. [1994], " The Japanese Firm Under the Wartime Planned Economy ", In: Aoki,M. and Dore,R. eds. *The Japanese Firm ; the Sources of Competitive Strength*, Oxford University Press.
- Daiwa Research Centre [1998], *kabishiki senyouchosa* (Enquête sur l'occupation des titres), Tokyo.
- David, P.A. [1997], " Path dependence and the quest for historical economics : One more chorus of the ballad of QWERTY ", Discussion paper in Economic and Social History, University of Oxford.
- L'association d'économie financière [1997], Numéro spécial: le système financier japonais, *Revue d'économie financière* N° 43, Paris.
- Maurice,M. et Nohara,H. [1997], *Vers un Renouveau de Pratiques Managériales des Entreprises Japonaises dans le Contexte de la Globalisation*, Rapport de mission ANVIE, Lest-cnrs , Aix-en-Provence, 72 pages.
- Miyajima, H. [1992], " Zaikaituihou to shinkeieiin notoyou " (Purge et montée de nouveaux dirigeants), In : Morikawa, H. ed. *Sengokeieishi* (Histoire de gestion après la seconde guerre mondiale), Nihonkeizaishinbunsha, Tokyo.
- Moriguchi, C. [2000], *The evolution of employment relations in U.S. and Japanese manufacturing firms, 1900-1960 : A comparative historical and institutional analysis*, NBER Working Paper 7939, Cambridge, MA.
- Nakatani, I. [1984], " The Economic role of corporate financing group ", In : Aoki, M. ed. *Economic Analysis of the Japanese Firm*, Elsevier.
- Nakamura, R. [1977], *Senso-keizai to sono hokai* (L'Economie de Guerre et son Démantèlement), Iwanami-shoten, Tokyo.

- Noguci, Y. [1995], *Yonjunen taisei* (Le régime des années 40), Toyokeisaishinpo-sha, Tokyo.
- Nohara, H. [1993], " Le Syndicat d'entreprise et le Micro-corporatisme au Japon: Acteurs, Compromis et Dynamique Temporelle ",  
In : Gazier, B. ed. *Emploi, Nouvelles Données*, Economica.
- Nohara, H. [1998], " l'Economie des Ressources Humaines en Transition : le Cas du Japon ", *Economie Appliquée*, tome LI.
- Nomura, M. [1998], *Shushinkoyou* (Emploi à vie), Iwanami-shoten, Tokyo.
- North, D. [1990], *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Showadojinkai [1961], *Nihon no chinginseido* (Le Système de Salaire au Japon), Tokyo.
- Teranishi, J. [1982], *Nihon no Keizaihaten to Kinyu* (Développement Economique et Finances au Japon) Iwanami-shoten, Tokyo.
- Ueda, K. [1987], " Senjikeizai-taisei to shitawuke-sei no tenkai ", (Le régime de l'Economie de Guerre et le Développement de la Sous-traitance), Kindai Nihon Kenkyu N°9, Yamakawashupansha, Tokyo.
- Wada, K. [1997], " Nihonniokeru "nagaresagyo" hoshiki no tenkai " (Le Développement de la Méthode de "fluidisation" du travail au Japon), Keisaigaku-ronpyo Vol.61 N°4.
- Watanabe, S. [1996], *Nihonno kabunushishonritsu kakumei* (La révolution du ROE au Japon), Toyokeisaishinposha, Tokyo.
- Williamson, O.E. [1985], *The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting*, Free Press, New York.