



**HAL**  
open science

## Vers un renouveau des pratiques managériales des entreprises japonaises dans le contexte de la “ globalisation ”

Maurice Marc, Nohara Hiroatsu

### ► To cite this version:

Maurice Marc, Nohara Hiroatsu. Vers un renouveau des pratiques managériales des entreprises japonaises dans le contexte de la “ globalisation ” : Rapport de mission ANVIE 1998. [Rapport de recherche] Laboratoire d'économie et sociologie du travail (LEST). 1999, pp.65. halshs-02932866

**HAL Id: halshs-02932866**

**<https://shs.hal.science/halshs-02932866>**

Submitted on 8 Sep 2020

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

*Vers un renouveau des pratiques managériales des  
entreprises japonaises dans le contexte de la  
"globalisation"*

*Rapport de mission ANVIE 1998*

Maurice Marc et Nohara Hiroatsu

Chercheurs au LEST-CNRS

Aix-Marseille University, LEST-CNRS

**Ce rapport a servi de base pour l'édition du livre :**

**Hiroatsu Nohara, Marc Maurice (Eds) (1999), Les Mutations du Modèle Japonais de l'Entreprise (Problèmes Politiques et Sociaux N°820), La Documentation Française, Paris, 74 pages, ISBN 3303332108206**

## Table des matières

1- Introduction	4
1.1 Le cadre d'analyse	7
1.2. Le contexte des changements en cours	7
2- Changements dans les pratiques de gestion des entreprises Japonaises et leur environnement productif	11
2.1. Les rapports de l'entreprise avec les salariés et les syndicats	11
2.1.1. L'environnement de la réforme du modèle de management	11
2.1.2. Les relations d'emploi et leur durée relative entre les entreprises et les salariés	13
2.1.3. Un nouveau système de salaire et de gestion des qualifications et des carrières	15
2.1.4. Des composantes importantes du système d'emploi à venir : <i>l'emploi à temps partiel, les contrats à durée limitée, l'emploi des femmes, l'emploi des jeunes, le recrutement en cours de carrière et l'emploi des personnes âgées</i>	17
2.1.5. Positions syndicales face aux réformes du système d'emploi et de gestion des entreprises	24
2.1.6 Une question en cours de discussion entre partenaires sociaux : la gestion des heures de travail pour les "cols-blancs" travaillant au forfait	28
2.1.7. La voie japonaise de la restructuration de l'emploi	29
2.2. Les relations de l'entreprise avec son environnement : marché et clients, sous-traitants, filiales – Evolution des groupes industriels	29
2.2.1. Sous-traitants et filiales	29
2.2.2. Evolution des groupes industriels (Keiretsu)	34
2.3. La création de nouvelles activités : "venture business" et "venture capital"	35
3- Evolution du "corporate governance" Japonais et de ses composantes : – Keiretsu, – banques, – conseil d'administration, – dirigeants	39
3.1. Quelques rappels historiques du "corporate governance"	39
3.2. Forme actuelle du "corporate governance" au Japon	42
3.2.1. "Kigyo Shudan" ou le groupement des entreprises issu de l'ancien "Zaibatsu"	44
3.2.2. Le groupe "Keiretsu"	47
3.3. Tendances récentes du "corporate governance" : vers un changement de paradigme ?	49
3.3.1. Le changement de priorité dans la gestion : vers un nouvel objectif ?	51
3.3.2. Les nouveaux acteurs dans la configuration de l'actionnariat	53
3.3.3. Les relations banque-industrie en transition	54

3.3.4. L'affaiblissement de la cohésion du groupe	56
3.3.5. La société holding en voie de réapparition ?	56
3.4. Formation et sélection des cadres dirigeants	58
Conclusion générale	63
Annexe	66
Bibliographie	67

# Vers un renouveau des pratiques managériales des entreprises japonaises dans le contexte de la "globalisation"

## 1- Introduction

Précisons d'abord ici la logique dans laquelle s'inscrit ce rapport de mission, avant même d'en préciser les hypothèses, la méthodologie et les principales questions qui le sous-tendent.

Il a été conçu comme contribution particulière à une réflexion plus large sur l'évolution des pratiques de gestion de l'entreprise française confrontée à la compétition mondiale. Un tel sujet appelle nécessairement la comparaison internationale.

Le Japon a été retenu, avec les Etats-Unis et l'Allemagne comme l'un des pays représentatifs des "modèles" dominants du "management" de l'entreprise.

Ce choix est d'autant plus pertinent que ce pays, qui a donné lieu depuis le début des années 80 à une littérature abondante sur le "modèle japonais de l'entreprise" associé à ses succès économiques, connaît depuis le début des années 90 des difficultés d'adaptation à la conjoncture économique mondiale. D'où les interrogations nouvelles sur son sujet : est-ce le déclin du soi-disant "modèle japonais" ? S'agit-il de difficultés conjoncturelles, ou bien de faiblesses plus structurelles remettant en cause en particulier ce que l'on a souvent considéré comme les "trois piliers" de ce "modèle" : "l'emploi à vie", le "salaire de l'ancienneté" et le "syndicalisme d'entreprise".

Mais pourquoi - et en quoi - l'analyse des évolutions récentes du "modèle" japonais peut-elle contribuer à enrichir les réflexions sur le management de l'entreprise française ? La spécificité culturelle et historique du Japon ne s'oppose-t-elle pas définitivement à toute idée de "transfert" de solutions d'un pays à l'autre ? Cette objection majeure, souvent entendue, n'interdit pas toutefois de tirer des enseignements de l'"expérience japonaise" pour réfléchir sur l'"exception française". Plus encore, ne peut-on pas utiliser la comparaison France/Japon comme une sorte de "jeu de miroir" révélant forces et faiblesses des deux pays<sup>1</sup> ? Comme l'indique Christian Sautter (dans un ouvrage récent auquel nous renvoyons volontiers notamment pour ses analyses macro-statistiques) : "(...) le Japon et la France sont assez proches pour être comparés, mais pas suffisamment pour être confondus (...) on pourrait pousser le paradoxe jusqu'à dire que le peuple japonais est le plus français des pays asiatiques<sup>2</sup> ! Ce qui est sans doute vrai d'un certain point de vue, bien que les "similitudes" révèlent à l'étude des "différences" significatives.

Ceci conduit à évoquer quelques points de méthode qui permettent de ne pas se méprendre sur l'objectif et la nature de ce rapport de mission. Celui-ci est avant tout, modestement une aide à la réflexion. C'est bien ainsi que la dimension comparative internationale de ce projet a été conçue : réfléchir sur l'évolution des modes de

---

<sup>1</sup> Démarche déjà pratiquée par certains auteurs, entre autres : Marc Maurice, "**Le Japon : modèle ou jeu de miroir ?**" in *Japon, nouveaux défis*. N° spécial de Sociologie du Travail, 1, 1991 ; et l'ouvrage récent de Christian Sautter, *La France au miroir du Japon, croissance ou déclin*, Ed. Odile Jacob, 1996.

<sup>2</sup> *op. cit.* p. 9

"management" de l'entreprise française, tout en se référant à des évolutions comparables dans d'autres pays (Etats-Unis, Allemagne, Japon). Autrement dit, il s'agit bien de "regards croisés" entre eux, sans préjuger au départ la supériorité des uns par rapport à d'autres<sup>3</sup>.

On l'aura compris, ce rapport ne prétend pas ajouter une étude de plus, après bien d'autres, sur le "modèle japonais de l'entreprise", encore moins une étude "académique" quelque peu abstraite ou théorique, même si l'on trouvera en annexe des références utiles indiquant l'état de la recherche au Japon dans ce domaine.

S'agissant plutôt de connaître l'état et les évolutions prévisibles des pratiques managériales dans les entreprises japonaises - avec des moyens et dans un temps limité - la consultation d'experts s'imposait. Une vingtaine d'entre eux ont donc été interviewés en avril 1996 ; ils appartiennent soit à des entreprises ou à des organismes professionnels, industriels ou syndicaux, soit à des universités, comme professeurs ou chercheurs, dans des disciplines de sciences sociales (économie, gestion, sociologie, histoire). Ils sont tous connus au Japon comme des praticiens ou des spécialistes notoires dans leur domaine de compétences sans pour autant partager des points de vue identiques sur les questions qui leur ont été posées ; la multiplicité des visions étant, dans ce cas, la meilleure des règles<sup>4</sup>.

Le protocole des thèmes abordés ou des questions posées était le suivant :

Ce qui change au Japon, pour les entreprises dans :

- leurs relations avec leurs salariés, les syndicats, et l'Etat ;
- leur mode d'organisation et de gestion ;
- leurs rapports aux sous-traitants et fournisseurs, à leurs filiales, aux autres entreprises de leur groupe industriel ;
- leurs relations au sein des Keiretsu, avec les banques et leurs actionnaires ;

Selon les interlocuteurs, bien entendu, l'accent était mis spontanément par eux sur des thèmes ou des questions correspondant le mieux à leur intérêt ou à leur compétence.

A ces entretiens, a été ajoutée la consultation de documents et publications correspondant aux principaux thèmes abordés dont on trouvera en annexe les références les plus utiles, ou les plus significatives.

La restitution des contenus de ces entretiens et de la documentation qui les accompagnent se fera ici de manière analytique à partir de quelques thèmes principaux.

Mais avant même de présenter successivement les différentes questions traitées, il nous a semblé utile de préciser en préambule le *cadre d'analyse* qui sous-tend cette présentation, ainsi que le *contexte intellectuel ou du débat social* dans lequel s'inscrivent les perspectives de changement observées, objet du rapport ; ce qui en constituera la

---

<sup>3</sup> "Regards croisés", aussi, parce que chaque pays n'est pas considéré uniquement par un autochtone.

<sup>4</sup> Notons ici, que plus de la moitié d'entre eux étaient déjà connus par les interviewers ; ce qui a permis d'éviter la "langue de bois" ou la réserve que l'on rencontre souvent au Japon auprès de certains experts face à un étranger. La plupart des entretiens ont été menés en japonais grâce à la participation de Hiroatsu Nohara, lui-même très au fait des questions traitées et co-auteur de ce rapport.

première partie, la deuxième partie étant consacrée aux différents points ou domaines de changement.

Voici donc le plan du rapport :

- 1 Introduction

1.1. Cadre d'analyse

1.2. Contexte et débats

- 2 Changements dans les pratiques de gestion des entreprises japonaises et leur environnement productif

2.1. Les relations de l'entreprise avec les salariés et les syndicats :  
gestion du travail et de l'emploi

2.2. Les relations de l'entreprise avec les sous-traitants, fournisseurs  
et clients, ainsi qu'avec les entreprises de leur groupe

2.3. Création d'activités nouvelles : "venture business", "venture  
capital

- 3 Les relations entre l'entreprise, ses actionnaires, les banques et  
l'Etat ; le conseil d'administration et l'accès à la fonction des  
dirigeants

3.1. Rappels historiques du "corporate governance"

3.2. Forme actuelle du "corporate governance"

3.3. Tendances récentes du "corporate governance"

3.4. Formation et sélection des dirigeants

- Conclusion générale

## 1.1 Le cadre d'analyse

Il importe d'expliciter ici brièvement le cadre d'analyse dans lequel les auteurs de ce rapport se situent pour rendre compte des divers points de vue exprimés par leurs interlocuteurs. D'ailleurs ce cadre d'analyse est celui auquel les experts interrogés se sont eux-mêmes spontanément référés : l'hypothèse d'un changement de "modèle" en constitue l'essentiel.

En effet, ceux-ci s'interrogent sur les signes d'une transformation du soi-disant "modèle japonais de gestion de l'entreprise", lui-même au cœur du "modèle sociétal" implicite qui l'englobe. C'est donc bien d'une approche de **l'entreprise dans la société** dont il s'agit.

Nos interlocuteurs, quels qu'ils soient, admettent en effet que le système de gestion de l'entreprise et de relations professionnelles (sur les origines duquel, il y a d'ailleurs débat entre spécialistes japonais) qui a connu son apogée durant la période de haute croissance (1955-1973) se trouve aujourd'hui remis en cause, au moins partiellement pour certains, plus radicalement pour d'autres.

Cette période de croissance représente en effet l'âge d'or du soi-disant "modèle japonais" fondé sur les trois piliers évoqués précédemment ("emploi à vie", "salaire à l'ancienneté", "syndicat d'entreprise"), et sur d'autres dimensions institutionnelles ou organisationnelles sur lesquels on reviendra (keiretsu, politique des agences publiques, système éducatif,...) qui sont eux-mêmes en relation avec les fameux "trois piliers".

Autrement dit le "modèle" en question se fonde sur une relative "cohérence" entre les diverses dimensions (y compris entre les divers "acteurs") qui le constituent.

Dès lors s'interroger sur le changement (ou l'évolution) de ce "système" ou "modèle" dans la conjoncture actuelle donne aujourd'hui au Japon matière à débat parmi les différents acteurs de la société japonaise, aussi bien dans les sphères de l'Etat que parmi les "partenaires sociaux", et les milieux intellectuels, universitaires notamment.

La présentation des différents thèmes de ce rapport se fonde donc pour l'essentiel sur la façon dont nos interlocuteurs se situent eux-mêmes dans ce débat, auquel la plupart d'entre eux participent activement.

Les points de méthode brièvement évoqués ici seront illustrés dans la présentation du "contexte" dans lequel nos interlocuteurs situent leurs propos.

## 1.2. Le contexte des changements en cours

*"La réforme la plus importante au Japon depuis l'ère Meiji."*

Ce jugement nous a été rapporté par des membres du Rengo (puissant syndicat japonais réuni) faisant état des discussions qu'ils ont eues avec des membres du Nikkeiren (importante organisation du patronat japonais qui a publié récemment un rapport sur les réformes de structures et de gestion de l'entreprise sur lequel on reviendra).

Le propos rappelé ci-dessus donne le ton des débats en cours au Japon, concernant les principales tendances de changement présentées dans ce rapport.



Sans pouvoir généraliser la portée d'un tel jugement, émanant cependant de milieux socio-économiques à forte responsabilité, on ne peut qu'être impressionné par sa formulation.

Ceci, bien entendu, fait suite à d'autres débats qui se poursuivent depuis le milieu des années 80 (et qui ont eu de large échos dans les pays occidentaux) au sujet du fameux "modèle japonais de management".

Les analyses qui suivent doivent être en effet "contextualisées" pour en mesurer l'importance et pour mieux les interpréter. Si l'on admet qu'au Japon comme en France, et ailleurs, le ralentissement de la croissance et la montée du chômage remettent en cause en particulier les relations de l'entreprise avec ses salariés, il s'avère nécessaire de situer dans le temps une telle évolution pour mieux la qualifier.

Notre propos n'est pas ici de refaire les nombreux diagnostics effectués ces derniers temps à ce sujet. (On peut renvoyer à ce sujet à l'excellente et récente analyse de Christian Sautter, comparant "La France au miroir du Japon", op. cit. 1996). Il s'agit plutôt de rendre compte de la façon dont nos interlocuteurs - ainsi que les publications spécialisées - interprètent et évaluent les changements en cours ou potentiels dans les domaines pris en compte dans ce rapport.

Les interrogations sur les origines ou la fin du soi-disant "modèle japonais" sont à nouveau d'actualité mais dans des perspectives renouvelées, comme en témoigne l'ouvrage récent d'un économiste connu (Yukio Noguchi) qui relance le débat en se référant à l'histoire : "Le système de 1940 : adieu à l'économie du temps de guerre" – Toyo Keisai Shinposha – 1995. Cet ouvrage, sur lequel on reviendra, arrive à point nommé, et ouvre de nouvelles perspectives, même s'il suscite critiques ou réserves parmi les spécialistes japonais.

Son argument est le suivant : il est temps pour le Japon de réviser un système économique qui freine le développement de ce pays en dépit d'un important surplus commercial et d'une évaluation forte du yen. Se référant lui-même à des travaux récents d'économie historique (Okazaki Tetsuji et Okumura Mashiro Ed., "Origine du système économique actuel du Japon" - Gendai nihon keizai shisutemu no genryu", 1995, l'auteur soutient que le coeur et la structure du système actuel se fondent sur celui mis en oeuvre dans les années 40, qui correspondait à une "économie de guerre".

Le système des années 40 se fondait en effet sur les points suivants :

- 1) les entreprises alors étaient constituées d'employés qui partageaient une destinée commune basées sur un système d'emploi à vie, sur un salaire déterminé par l'ancienneté, et sur des syndicats organisés au niveau de l'entreprise ;
- 2) une dépendance d'institutions financières externes ;
- 3) un système fiscal centralisé basé sur un contrôle bureaucratique et une taxation directe ;
- 4) une politique sociale de propriété foncière basée sur des baux à long terme, et de contrôle des produits alimentaires.

Autrement dit, selon Noguchi, il n'y a pas eu une véritable discontinuité entre cette économie de guerre et celle d'après-guerre : c'est elle qui a sous-tendu la "guerre économique" et la mobilisation des énergies durant la période de haute croissance.

Un tel système ne correspond plus aujourd'hui au nouveau contexte de compétitivité globale. Il doit être revu fondamentalement.

Ce n'est pas le lieu ici de rendre compte de l'ensemble des débats récents parmi les spécialistes japonais ; notons seulement qu'ils convergent, au-delà de leurs propres démonstrations, sur le diagnostic du début d'une période de profond changement et de transition historique :

"Le Japon est aujourd'hui à un tournant décisif de son histoire", devient un leitmotiv.

Un autre trait des débats récents est celui d'une comparaison constante aux autres "systèmes" ou "modèles" économiques, ou aux autres "capitalismes" (rejoignant ainsi des débats connus en occident et en France)<sup>5</sup>.

Ainsi l'une des constantes parmi nos interlocuteurs est celle de la recherche d'une troisième voie entre le "modèle américain" et le "modèle européen". Le débat actuel au Japon, parmi les cercles intellectuels, n'est donc pas entaché d'un quelconque narcissisme, mais est alimenté par des comparaisons internationales sous-tendues par des analyses critiques des différentes formes de "société moderne" ou de "capitalisme".

Il ressort de ces comparaisons (ce que confirment la plupart de nos interlocuteurs) que les critiques visent surtout le "modèle américain" (mieux connu, il est vrai, que le "modèle européen" moins typé au Japon). Tout en critiquant les excès d'un néo-libéralisme "à l'américaine", ils ont une vision plus équilibrée du "modèle européen" (qui se réduit souvent en fait aux systèmes allemand et suédois). La voie japonaise est en recherche, liant fortement le "Japanese corporate system" à celui politico-économique. Certains auteurs (comme le professeur Hashimoto Juro de l'Université Waseda, dans son dernier ouvrage *"The post-war japanese economy"*, 1995) vont même jusqu'à considérer le "Japanese corporate system" comme une "alternative" au modèle américain ; d'autres s'orientent plutôt vers un système "hybride" qui serait composé d'éléments des modèles américains ou européens. Les notions de "contrat" et de "relations contractuelles" (associées à celle d'Etat-providence) sont parfois avancées, ce qui est une nouveauté dans un système où dominaient jusqu'ici les "relations de confiance" plus informelles.

De plus, même si certains auteurs sont "intéressés" par le système de protection sociale français ou suédois, ou par le système allemand de co-gestion, ils sont en majorité conscients des limites de ces systèmes dans la conjoncture actuelle et des limites de leur transférabilité.

En effet la conscience que le Japon est en transition ou qu'il est à un tournant historique de son développement va de pair avec la prise en compte de la nouveauté de la situation présente.

Il ne s'agit plus de "rattraper l'occident, ou les pays occidentaux" (ce qui est réalisé déjà en grande partie dans certains domaines) ; il s'agit plutôt d'ouvrir une nouvelle voie de développement, pour laquelle (on vient de le voir) aucun modèle préexistant n'existe. Ce qui représente une situation inédite pour ceux qui ont des responsabilités

---

<sup>5</sup> Cf. entre autres, Paul Krugman, *"The Myth of Asia's Miracle"*, Foreign Affairs, Nov. 1994, et la typologie bien connue des "capitalismes" proposée par Michel Albert.

politiques et économiques. En ce sens le Japon n'est plus désormais un "suiveur", un "imitateur", ou même un "développeur" ; le défi majeur est aujourd'hui celui d'être "créateur" de son avenir. Ce "nouveau challenge", dans une conjoncture économique encore difficile, constitue une force de mobilisation et une perspective de dynamisme que l'on peut découvrir dans les débats actuels ou les propos de nos interlocuteurs, et qui contraste fortement avec la "morosité" présente en France. Ce qui ne signifie pas toutefois qu'il y ait une sorte de consensus sur les réformes en cours ou prévisibles à moyen terme, ou même sur les diagnostics portés sur telle ou telle dimension du nouveau "modèle" japonais à inventer.

Par contre, il y a une large convergence d'opinion sur le caractère graduel et à long terme des changements qui s'amorcent. En ce sens, il n'y a pas "révolution" (même si les changements sont d'ordre structurel) mais plutôt de processus de transition impliquant à la fois des phénomènes de discontinuité et de continuité. Ce qui laisse place dans les opinions exprimées ou dans les actions mises en œuvre, ou dans les nouvelles pratiques expérimentées à de nombreuses nuances de changement.

Ceci explique aussi que dans les pratiques nouvelles, en particulier dans la gestion des entreprises, ou leur mode d'organisation du travail, rien de très spectaculaire ne peut être observé : on ne crée pas de nouveaux outils de gestion comme ceux qui ont fait les succès du "management à la japonaise". En un sens, les changements, moins visibles, sont sans doute plus profonds et inscrits dans la longue durée.

Cependant, les "visions" d'avenir (qui au Japon ont souvent plus de valeur que les expérimentations immédiates) sont explicites en terme non seulement de diagnostic mais de réformes à mettre en œuvre, comme on le verra dans la suite de ce rapport.

S'agissant des "pratiques", les responsables d'entreprises sont le plus souvent "pragmatistes" ne s'embarrassant pas de "théories", leur préférant des "slogans" ou des "graphiques" mobilisateurs et symboliques.

Après ce préambule donnant une idée du contexte dans lequel ont été effectuées nos entretiens et nos observations, les différents points annoncés précédemment seront présentés.

## **2- Changements dans les pratiques de gestion des entreprises japonaises et leur environnement productif**

### 2.1. Les rapports de l'entreprise avec les salariés et les syndicats

*Est-ce la fin des "trois piliers" du modèle japonais de l'entreprise : l'emploi à vie ; le salaire à l'ancienneté ; le syndicat d'entreprise ?*

#### **2.1.1. L'environnement de la réforme du modèle de management**

On ne reviendra pas ici sur les origines ni sur les règles explicites et implicites qui sous-tendent les trois composantes classiques du "modèle japonais de l'entreprise". Elles ont été souvent exposées dans la littérature abondante sur l'entreprise japonaise<sup>6</sup>.

Rappelons seulement que ces "trois piliers" dont on trouve les origines lointaines bien avant la dernière guerre (voire même dès l'époque des Samouraïs, pour certains) forment système et se sont progressivement constitués comme des normes sociales et des pratiques coutumières. "Ce n'est qu'après la seconde guerre mondiale que ces règles ont été formalisées par écrit et que les salariés - à travers leurs syndicats - ont eu leur mot à dire dans la manière de les appliquer<sup>7</sup>."

C'est aujourd'hui (dans le milieu des années 90) que ce modèle est remis en cause, ou du moins que l'on prend une conscience vive de la nécessité de le réformer au fond. C'est ce qui ressort notamment d'un rapport du Nikkeiren (Fédération japonaise des associations d'employeurs - chargée en particulier de la politique économique et sociale du patronat japonais) publié en japonais en 1995 et en anglais en janvier 1996.

Ce rapport à lui seul constitue un événement marquant, qui a eu de nombreux échos aussi bien parmi les organisations syndicales que dans les milieux dirigeants et politiques (comme en témoignent aussi nos interlocuteurs).

Nous avons pu obtenir un entretien avec Mr Takeo Naruse, l'un des directeurs généraux du Nikkeiren qui nous a longuement commenté ce rapport. De même plusieurs membres du Rengo (syndicat unifié) nous ont fait leurs propres commentaires à propos des orientations de réformes que traduit ce document.

Comme d'autres documents officiels (en particulier les "livres blancs" produits chaque année par la plupart des Ministères) celui-ci a fait l'objet de consultations préalables multiples, en particulier avec le Rengo, et bien entendu en priorité avec les principaux dirigeants d'entreprises.

Il s'inscrit dans la tradition japonaise des "visions" : **cinquante ans après la guerre** (période symbolique) le Nikkeiren (comme la plupart des organisations publiques ou privées) fait le point sur la situation économique et sociale, et propose une large perspective d'avenir. Et ce n'est pas un hasard si le cœur de ce rapport est consacré au "Nouveau style-japonais<sup>8</sup> du système de management", comme si celui-ci occupait une position centrale et stratégique dans la société et l'économie japonaise.

Le titre du rapport est en lui-même significatif : *Creating a dynamic economy through structural reform*.

Il s'agit bien en effet d'un ensemble cohérent de réformes de structure traitant au-delà du système de management, de réformes économiques, du rôle du gouvernement en matière de "dérégulation" du système des prix et de la fiscalité, du vieillissement de la

---

<sup>6</sup> Voir, ex. Shojiro Ujihara, "Essai sur la transformation historique des pratiques d'emploi et des relations professionnelles au Japon", dans Sociologie du Travail, n°1, 1991, pp. 19-25.

<sup>7</sup> S. Ujihara, op. cit. p. 21

<sup>8</sup> Notons que l'expression "style-japonais" tend aujourd'hui à remplacer la notion de "modèle" souvent utilisée depuis le milieu des années 80.

population et du coût croissant de la sécurité sociale, du système éducatif. Par contre, la restauration nécessaire du système bancaire est seulement évoquée en quelques lignes.

Le rapport lui-même est constitué de quatre parties :

- 1- Le Japon dans un monde en changement
- 2- Restaurer la santé de l'économie
- 3- Le management et les problèmes sociaux
- 4- Les négociations de salaire au printemps 1996

La partie 3, la plus développée, apparaît centrale dans ce rapport. Il est vrai qu'elle correspond aussi à la vocation du Nikkeiren lui-même. C'est cette partie qui sera principalement traitée ici, quitte à se référer ultérieurement aux autres parties de ce rapport.

Notons cependant quelques points significatifs des deux premières parties qui dressent un diagnostic de la situation économique et qui pointent certaines réformes nécessaires :

- Le rôle du Japon dans la globalisation de l'économie. On souligne d'abord qu'au 21<sup>e</sup> siècle, l'Asie du sud-est est appelée à jouer un rôle important dans l'économie mondiale, et que le Japon, au centre de la région asiatique et pacifique, a une position stratégique entre les Etats-Unis et la zone asiatique en développement.

A cet égard, le Japon entend jouer un rôle particulier au sein de l'APEC (Asia Pacific Economic Coopération).

Deux priorités sont définies, dès le préambule du rapport :

- *maintenir et créer de l'emploi*
- *réduire le niveau des prix anormalement élevé*

Un principe est particulièrement souligné :

- *La revitalisation de l'économie est entre les mains du secteur privé (p.9)*

Qui a pour corollaire le suivant :

- *Le rôle fondamental du gouvernement est de créer un "business environnement" et d'établir une infrastructure industrielle facilitant l'activité du secteur privé.*

*"Aujourd'hui le monde sans frontière réclame un gouvernement réduit et un secteur privé fort et vigoureux" (p. 11)*

La forte demande de "dérégulation" qui parcourt le rapport traduit bien cette position. En effet de telles déclarations de principe rendent compte parfaitement du caractère libéral de la politique suivie par le Nikkeiren, qui, par certains cotés, est tempéré par une orientation "néo-corporatiste" quant à ses relations avec le Rengo<sup>9</sup>.

### **2.1.2. Les relations d'emploi et leur durée relative entre les entreprises et les salariés**

---

<sup>9</sup> Selon notre interlocuteur au Nikkeiren, celui-ci coopère avec le Rengo et font des "études conjointes depuis cinq ou six ans" pour dégager des "espaces de négociation", "notamment en matière d'activités nouvelles créatrices d'emplois".

Le rapport du Nikkeiren constitue un ensemble cohérent de propositions de réforme, et il est parfois difficile d'en extraire l'une d'entre elles pour l'analyser isolément des autres (on touche là un caractère du style japonais d'exposé qui n'est pas linéaire et analytique, mais qui progresse plutôt en spirale !)

Il en est ainsi pour la question de l'emploi (et donc du chômage) qui sous-tend l'ensemble du rapport, sans qu'elle soit traitée en elle-même ; elle est intégrée dans la troisième partie parmi les "Management issues. Social problems".

Ainsi la création d'emploi notamment par le développement de "nouvelles activités" et de "venture business" s'inscrit dans la durée. Il est donc nécessaire dès à présent de créer un *"nouveau système d'emploi"* dans les entreprises associé à un *marché du travail flexible*" (Naruse, op. cit.)

Ce nouveau système (sans que cela soit toujours explicité dans le rapport du Nikkeiren, mais plutôt par d'autres experts) visiblement constitue un changement radical par rapport à l'ancien système d'emploi à vie et de salaire à l'ancienneté (Nenko), considéré comme ne correspondant plus à l'environnement actuel des entreprises japonaises.

Il sera composé de trois types d'emploi :

*1) un emploi à long terme basé sur l'accumulation de compétences ("job ability") à partir d'un parcours professionnel long. Dans ce cas, employeurs et employés, envisagent un engagement réciproque sur le long terme.*

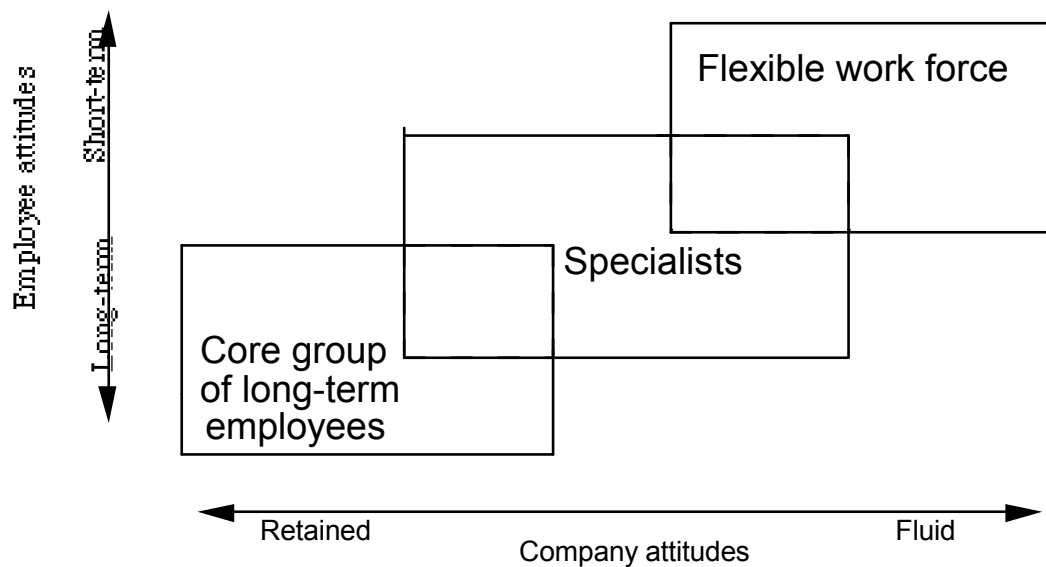
*2) un groupe d'employés dont la spécialité professionnelle correspond à une utilisation immédiate ou à court terme, sans attente particulière pour un emploi à long terme (ex : spécialistes recrutés sur un contrat à durée déterminée)*

*3) un groupe d'employés associé à un type d'emploi plus flexible, correspondant à des besoins personnels diversifiés et à une certaine qualité du travail. (ex : travail à temps partiel).*

Ce nouveau système, pour nos interlocuteurs du Nikkeiren, peut tenir compte à la fois des contraintes du management des entreprises face à un besoin accru de "flexibilité" du travail, et de la demande de plus d'autonomie de la part des individus qui ont de plus en plus des préférences variées quant à leur emploi.

Ainsi, dans l'avenir, la gestion du personnel des entreprises devra reposer sur une combinaison de divers types d'emploi, tandis que l'emploi à plus long terme ne constituera qu'un des piliers de la structure d'ensemble (voir figure ci-dessous).

Notons que la mobilité d'un type d'emploi à un autre sera toujours possible, par principe.



**Source:** Nikkeiren, *New Japanese-style Management system*, 1995

**Note: 1 :** Typical forms of employment patterns  
**2:** Moving from one pattern to another is possible

*"Pour faire face à une époque de "mega-compétition" les entreprises, commente Mr Naruse, devraient gérer leur propre **porte-feuille d'emplois**, afin de trouver la meilleure combinaison possible de jobs, de personnes et de facteurs de coût." Il poursuit : "cela conduira concrètement à s'interroger sur combien de personnes et quel genre de personnes sont nécessaires pour faire un job particulier. Nous avons besoin de développer une relation dynamique entre les "jobs" et les capacités ou compétences de chacun afin d'accroître à la fois le moral et les capacités du personnel et la vitalité des entreprises."*

Ce nouveau système d'emploi a de nombreuses implications aussi bien en termes d'organisation du travail, de gestion des entreprises et de relations professionnelles. On a pu explorer quelques-unes d'entre elles, à partir d'autres entretiens en dehors du Nikkeiren.

Mais celui-ci fait déjà des propositions dans des domaines importants comme le "nouveau système de salaire", la "gestion des carrières et de la mobilité", les "systèmes d'évaluation", "la flexibilité du temps de travail", ainsi que la question de l'"offensive de printemps" (Shunto), concernant les augmentations de salaire annuelles dans les branches d'industrie qui constitue l'un des points cruciaux des relations professionnelles au Japon.

C'est dire que le "nouveau système d'emploi" est au cœur d'un ensemble cohérent de réformes prenant en compte aussi bien la gestion de l'entreprise elle-même que ses rapports à l'environnement économique et social.

Soulignons cependant que le rapport du Nikkeiren – ceci nous a été confirmé par Mr Naruse lui-même à plusieurs reprises et aussi par des responsables du Rengo – intègre déjà des *pratiques novatrices* d'entreprises. Ce rapport a d'ailleurs été préparé de longue date par des travaux de commissions dans lesquelles étaient largement représentées de grandes entreprises aussi bien que des PME, ainsi que le Rengo (dont la coopération est mentionnée dans le rapport, s'agissant de la politique de création d'activités nouvelles, p.

16)<sup>10</sup>. Plusieurs de ces pratiques novatrices nous ont été mentionnées au cours de notre entretien au Nikkeiren qui a effectué d'ailleurs une large enquête parmi les entreprises, bien avant la préparation de ce rapport. On reviendra à propos de certaines questions sur ces exemples de pratiques novatrices des entreprises, notamment s'agissant du système de salaire et le système d'emploi et de gestion des carrières.

### **2.1.3. Un nouveau système de salaire et de gestion des qualifications et des carrières**

Le nouveau système de salaire et de gestion des ressources humaines va de pair avec le nouveau système d'emploi ; partageant avec celui-ci une même rationalité.

Le système traditionnel (encore pratiqué dans la plupart des entreprises mais avec déjà des transformations plus ou moins importantes) liait le salaire à l'âge et à l'ancienneté, avec une proportion, variable selon les entreprises, de salaire lié à la performance et à la "disponibilité" des salariés à l'égard de leur entreprise, ainsi qu'à l'augmentation du coût de la vie familiale.

*"Le nouveau système de salaire sera davantage lié à la performance des individus, associé à un système de "multi-track career advancement", ainsi qu'à des mesures pour augmenter la spécialisation des compétences et des échelles d'évaluation conçues pour inciter les individus à poursuivre de nouveaux objectifs." (Ibid.)<sup>11</sup>*

Autrement dit, à un système de gestion de style "bureaucratique" (les augmentations de salaire ont lieu jusqu'ici pour tout le personnel à dates fixes et d'une façon quasi-automatique) se substituera progressivement un système basé sur la performance des individus, sur la réalisation d'objectifs conçus comme des enjeux et sur des évaluations périodiques de la compétence des individus et de leur capacité à progresser (associées par exemple à une promotion).

Il s'agit donc d'un système délibérément incitatif et compétitif ce qui constitue en soi une transformation assez radicale du système traditionnel : on s'oriente vers une individualisation croissante des salaires.

*"Une telle orientation permettrait d'éliminer certains handicaps actuels pour les travailleurs qui souhaitent changer de travail ainsi que les obstacles (en terme de "normes") au recrutement de salariés à mi-carrière ou à tout autre moment." (Ibid.)*

Au total, ces réformes vont dans le sens d'une plus grande flexibilité et d'une plus grande mobilité dans les emplois et les pratiques de gestion.

**De telle mesure sont déjà entrées dans les pratiques d'un nombre croissant d'entreprises**, comme le révèlent plusieurs enquêtes du Ministère du Travail, du Nikkeiren ou du Rengo, effectuées depuis le début des années 90. Notons ici que les entreprises japonaises ne sont pas contraintes, comme dans d'autres pays comme la France ou l'Allemagne, à des systèmes de classification des emplois associés à des conventions

---

<sup>10</sup> Des études conjointes ont été menées entre le Nikkeiren et le Rengo depuis cinq ou six ans.

<sup>11</sup> Notons ici que beaucoup d'entreprises expérimentent de nouveaux systèmes d'évaluation ; mais les systèmes de "job evaluation" ou le système Hay se heurtent à la situation japonaise où la notion de "poste" de travail n'existe pas.



collectives nationales ou de branches. Ce qui ne veut pas dire qu'elles peuvent tout faire : il existe plutôt des règles implicites et des normes auxquelles elles se réfèrent dans ce domaine. Le changement se fait par imitation d'une entreprise à l'autre. Certaines d'entre elles étant considérées comme "leader" dans leur domaine ; c'est le cas dans cette période de transformation du système traditionnel, et le Nikkeiren comme le Rengo ont à cet égard une influence non négligeable, bien que selon des orientations qui leur sont propres.

De même, les pratiques de l'"**offensive de printemps**" chaque année pour les augmentations de salaires uniformes et celle du "**bonus**" annuel devront être modifiées. Ce sont des points traités également dans le rapport du Nikkeiren.

Partant du constat que les salaires japonais, en terme nominal, sont parmi les plus élevés du monde, cela constitue un handicap majeur pour la compétitivité des entreprises sur le marché international ; ce qui explique une délocalisation accrue de ces entreprises, notamment des PME.

De plus, confrontée à un surplus de main d'œuvre l'économie japonaise a connu ces dernières années un taux de chômage inconnu jusqu'ici : officiellement 3,4 % en février 1996. (La plupart des experts consultés estiment que le taux de chômage réel est plus élevé, dépassant sans doute les 5 % si l'on se référait aux critères du BIT.)<sup>12</sup>

Dans un tel contexte, le Nikkeiren propose une révision de la pratique du Shunto ("offensive de printemps") et du bonus annuel. Il s'agirait de mettre en place une sorte d'*annualisation des salaires* ("annual remuneration package") concernant à la fois le salaire et le bonus. Ce système devrait renforcer les liens entre la performance des entreprises et le montant du "bonus", intégrant davantage les contributions individuelles à la performance de l'entreprise.

Autrement dit, il s'agit de *lier les augmentations annuelles de salaire et le "bonus" à la "capacité de payer" de l'entreprise, et donc à sa productivité* : "Si celle-ci n'est pas améliorée, il n'est pas possible d'augmenter les salaires de base, ou de payer un bonus. Ce qui supprime le caractère uniforme et quasi-automatique des augmentations annuelles de salaire et de bonus." (ibid.)

Dans cet esprit, le rapport du Nikkeiren insiste sur l'**accroissement de la productivité** des "white-collar workers" et sur la nécessité d'améliorer l'efficacité du "management", en particulier en clarifiant et en rendant plus visibles les **procédures d'évaluation**<sup>13</sup>. Celles-ci en effet étaient jusqu'ici assez opaques et difficilement objectivables ; de plus les intéressés eux-mêmes n'avaient pas connaissance du contenu de leur évaluation par leur supérieur. Le rapport du Nikkeiren prévoit des modifications des procédures à ce sujet, pour les rendre plus transparentes, les évaluations étant portées à la connaissance des individus concernés.

Un dernier point mérite d'être mentionné ici : celui des **méthodes de recrutement**. Il s'agit dans ce cas d'améliorer la mobilité des salariés et la flexibilité du marché du travail, en facilitant le jeu de l'offre et de la demande d'emploi. Le monopole

---

<sup>12</sup> Les comparaisons internationales sont difficiles, le Japon ayant ses propres critères d'évaluation du chômage.

<sup>13</sup> Des enquêtes récentes faites par le Ministère du travail et publiées en Mars 1996 indiquent que la majorité des entreprises (2000 grandes entreprises dans tous les secteurs de l'industrie) étaient en train de revoir leur système d'évaluation pour développer le système d'évaluation au mérite.

des bureaux publics de placement doit être doublé par le développement de services privés de proximité permettant une meilleure circulation de l'information. Ceci est prévu dans le cadre de mesures de dérégulation relatives à l'emploi : une telle mesure permettrait de faciliter la mobilité accrue de la main d'œuvre associée aux nouvelles pratiques de gestion des entreprises : recrutement de salariés "en milieu de carrière", embauches tout au long de l'année en fonction des besoins, etc...

#### **2.1.4. Des composantes importantes du système d'emploi à venir : *l'emploi à temps partiel, les contrats à durée limitée, l'emploi des femmes, l'emploi des jeunes, le recrutement en cours de carrière et l'emploi des personnes âgées.***

Ces catégories sont intégrées dans le rapport du Nikkeiren et dans les exposés de nos autres interlocuteurs dans la mesure où elles sont considérées comme composantes essentielles (et parfois stratégiques) du système d'emploi à venir. Elles peuvent jouer, en effet, un rôle important pour inverser (ou modifier) les tendances actuelles de l'emploi :

##### *1) Le travail à temps partiel*

Dans le contexte économique actuel (y compris les pressions d'un yen fort) les entreprises japonaises ont été amenées à délocaliser une partie de leur production et à alléger leurs coûts de production interne en incitant le développement du travail à temps partiel.

Ceci fait partie des diverses mesures pour ajuster le volume de l'emploi, dès lors que les entreprises sont réticentes à utiliser les licenciements pour réduire leurs effectifs. Elles optent pour des *mesures d'ajustement graduelles* comme la mise à la retraite anticipée, des transferts de main d'œuvre dans des filiales, mais surtout le développement du temps partiel ou, plus récemment, des contrats à durée déterminée.

Ces diverses mesures permettent aussi de maintenir le "cœur de l'emploi" dans les entreprises ; ce qui – on l'a vu – demeure l'une des composantes essentielles du "nouveau système d'emploi" proposé par le Nikkeiren.

Plusieurs de nos interlocuteurs estiment que "le développement du travail à temps partiel constitue l'une des principales caractéristiques du marché du travail au Japon depuis dix ans environ". Ainsi entre 1982 et 1992, le travail à temps partiel a augmenté de 80 %, et la plupart des experts estiment que cette tendance va continuer à s'accroître, estimant qu'il s'agit là d'abord d'une "demande" croissante des entreprises elles-mêmes. Il s'agit pour l'essentiel de travail féminin (soit 67,7 % du total du travail à temps partiel en 1993)<sup>14</sup>. Ce travail est d'ailleurs moins coûteux pour l'entreprise ; moins payé, il n'augmente pas avec l'ancienneté.

Dans le cadre de la restructuration de l'emploi dans laquelle les entreprises s'engagent, ce type d'emploi permet une plus grande flexibilité du travail et de l'emploi pour l'entreprise ; en même temps il répond à une demande croissante de femmes qui trouvent une possibilité d'améliorer le revenu du ménage, et qui, sont incitées à travailler à temps partiel par le système fiscal japonais<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Notons qu'il est le plus développé dans le secteur du commerce de détail et dans certains services (restaurants, cafés, hôtels).

<sup>15</sup> Ce système pénalise en effet le travail à plein temps des femmes mariées.

Le taux de participation des femmes à la population active étant de 50,2 % (1994), les experts estiment que le travail à temps partiel peut encore se développer largement.

## *2) L'emploi des jeunes et les contrats à durée limitée*

L'équivalent des CDD français existe aussi au Japon, bien que l'on en parle beaucoup moins et qu'ils ne soient pas vraiment institutionnalisés.

Le recrutement annuel des jeunes sortant de l'Université faisait partie jusqu'ici des "normes sociales" de l'entreprise japonaise et de son "système d'emploi". Or, ces dernières années, le recrutement des jeunes diplômés connaît une diminution brutale, parmi les jeunes filles davantage encore que parmi les jeunes gens<sup>16</sup>. En 1995 la presse a utilisé l'expression de "Ice Age" pour traduire ce phénomène nouveau, que les statistiques révèlent à partir de mars 1994. Cette année-là, contrairement aux autres années, 70 % seulement des nouveaux diplômés (proportion similaire à celle de 1976) purent trouver un emploi. Même si une partie des 30 % d'étudiants restant finissent par trouver un emploi, cela signifie que cet emploi ne correspondra pas nécessairement à celui correspondant à leur diplôme.

Des mesures récentes ont été prises à ce sujet par le gouvernement et les entreprises :

- des sessions d'interviews de groupe sont organisées pour les étudiants pour les mettre en contact direct avec les demandes formulées par les entreprises (spécialement pour les petites et moyennes entreprises qui ont moins de visibilité que les grandes) ;

- de nouveaux bureaux de placement ont été ouverts utilisant des moyens plus efficaces que les bureaux officiels pour guider aussi bien les entreprises que les jeunes diplômés à la recherche d'un emploi.

- en 1995, un "Job Experience Program" a été créé dans le cadre duquel les salaires et les coûts de formation associés à un **contrat de durée limitée** sont subventionnés par le gouvernement.

- enfin les règles administratives ont été rappelées aux entreprises par le Ministre du travail afin qu'elles observent la loi de l'Equal Employment Opportunity, lors du recrutement des étudiantes.

De telles mesures, si positives soient-elles, ne suffisent sans doute pas pour modifier dans l'immédiat le "gel de l'emploi" des jeunes diplômés (surtout celui des jeunes femmes). On observe cependant des tendances nouvelles dans certains secteurs de service peu utilisateurs jusqu'ici de jeunes diplômés. Par exemple, certains commerces de la distribution recrutent aujourd'hui des diplômés (aussi bien de l'Université que des collèges, du fait des développements rapides de l'informatique). Dans ces mêmes secteurs des investissements en formation sont aussi observés dans la mesure où de nouvelles compétences sont exigées par les entreprises.

## *3) Le recrutement en cours de carrière*

---

<sup>16</sup> Malgré les principes de la loi sur l'**Equal Employment opportunity** (EEO) et les mesures plus récentes pour la renforcer.

Rappelons ici, que les grandes entreprises commencent à pratiquer davantage des recrutements en cours de carrière (ce qui a toujours plus ou moins existé, d'ailleurs) ; pratique plus courante jusqu'ici parmi les PME. On observe ainsi que le nombre de salariés changeant d'emploi en cours de carrière est, dans certains cas, équivalent à celui des jeunes diplômés recrutés des Universités ou des High Schools. Près de la moitié de ces "job changers" sont des jeunes de moins de 30 ans. (Selon les enquêtes du Prof. Michio Nitta).

De telles tendances si elles se généralisent conforteraient certains aspects du "nouveau système d'emploi" proposé par le Nikkeiren et d'autres experts, traduisant de nouvelles dynamiques du marché du travail associées à de nouvelles pratiques et gestion des entreprises.

Un commentaire du Prof. Michio Nitta au sujet des jeunes diplômés exprime bien la logique de fonctionnement du système japonais : *"Les jeunes diplômés ont de grandes capacités de mobilité et de plasticité, aussi bien géographiques que professionnelles. Ils peuvent réagir vite aux changements des structures d'emploi sur le marché. Leur rôle est donc précieux pour l'ajustement de l'offre et de la demande. Par exemple, en ce moment, beaucoup de nouveaux diplômés s'orientent plus volontiers vers de petites entreprises de l'industrie et surtout des services. (Certains quittent même les grandes entreprises, moins attractives qu'avant) ; PME qui sont dans des secteurs en croissance ou qui sont innovantes."* L'apport des nouveaux diplômés parmi des PME innovantes va renforcer le dynamisme de celles-ci et leur productivité ; ce qui sera favorable à leur croissance.

On comprend dès lors que l'une des politiques du Japon, largement partagée par le patronat et les syndicats soit de favoriser les PME et d'inciter au développement des "venture business" aussi bien dans l'industrie que dans les services. Ces dernières, il est vrai, n'étaient pas très nombreuses jusqu'ici, comparativement à d'autres pays). On reviendra sur ce point.

#### *4) L'emploi des personnes âgées : problème et opportunité*

Cette question est évidemment traitée par l'ensemble de nos interlocuteurs, car elle est centrale pour l'avenir de l'économie japonaise et pour la gestion des entreprises. On trouvera en annexe quelques données statistiques récentes à ce sujet.

Le phénomène du vieillissement de la population au Japon est suffisamment connu pour que l'on ne le traite pas ici. De nombreuses analyses ont été faites par les spécialistes japonais à ce sujet. Plus important est de connaître les mesures qui sont prises pour faire face à cette question inéluctable, et qui, à elle seule, remet en cause le système traditionnel de l'emploi tel qu'il était pratiqué par les entreprises de ce pays, et qui représentait un certain équilibre entre contribution du salarié et rétribution par l'entreprise, entre jeunes et anciens, entre court terme et long terme<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Rappelons que les jeunes diplômés recrutés chaque année étaient relativement peu payés durant les dix premières années de leur carrière, où l'entreprise les formait. Ensuite leur salaire augmentait dans la logique de l'emploi de longue durée où la sécurité représentait aussi une forme de rémunération. Les salariés plus âgés et moins productifs étaient cependant mieux payés à la mesure de leur loyauté à l'entreprise, avant de recevoir à leur retraite la pension accumulée dans l'entreprise.

Cet équilibre est aujourd'hui rompu, à la fois par les contraintes de la conjoncture et par celles de la démographie. Mais il s'agit bien d'une *période de transition* où le nouveau système d'emploi ne peut pas encore pleinement fonctionner et où l'ancien système représente encore pour certaines catégories (les moyennement et plus âgés) une forme d'équité associée au "*contrat moral passé avec l'entreprise*". Dès lors la nécessité d'un *changement graduel* dans cette période est soulignée par l'ensemble de nos interlocuteurs.

Il serait donc "logique" que les entreprises continuent à payer "normalement" leurs salariés plus âgés jusqu'à ce que les nouvelles générations puissent les remplacer, mais selon un système d'emploi rénové.

Cependant, malgré l'opposition des syndicats aux différentes formules de mise à la retraite anticipée, de plus en plus d'entreprises la pratique, surtout parmi les plus grandes où le système "d'emploi à vie" était le mieux implanté.

Ces entreprises ne peuvent plus faire face aux coûts trop élevés de leurs salariés plus âgés (souvent en position de "manager" ou sur le point de l'être). Les postes de manager ont été aussi réduits ces dernières années (tendance du "downsizing") ce qui réduit les possibilités de promotion hiérarchique. Un "surplus" de salariés en milieu de carrière (45 ans) et plus âgés (50 ans et plus) résulte de ces tendances diverses incitant les entreprises à modifier leurs pratiques de gestion. De nombreuses enquêtes ont été faites au Japon depuis quatre ou cinq ans à ce sujet ; et les "innovations" dans ce domaine se multiplient dans les entreprises.

Outre la pratique du "*double système de carrière*" qui tend à se généraliser<sup>18</sup>, se développent aussi l'*annualisation des salaires* pour ceux qui sont managers ou sur le point de l'être, et l'augmentation de la part du  *salaire consacrée à la performance et aux compétences* ; ce qui a pour conséquence d'augmenter les disparités de salaire parmi les managers d'âge équivalent, situation tout à fait nouvelle au Japon.

Mais une pratique récente doit être indiquée ici, celle du "*recrutement de retraités volontaires*".

Ces pratiques peuvent différer d'une entreprise à l'autre. Ainsi Nissan Motor a généralisé depuis 1994 l'annualisation des salaires des managers (à partir des chefs de section : Kacho) ainsi que la part du salaire au mérite qui est à 85 % au lieu de 15 % auparavant. Quant aux recrutements de retraités volontaires, ils se caractérisent par une incitation à prendre sa retraite plus tôt, l'entreprise offrant à ce sujet une prime substantielle. Le ré-emploi se fait alors soit dans une filiale soit dans une entreprise en dehors du groupe. Le plus souvent les intéressés sont des managers ou de fonctions équivalentes qui sont âgés de 50 ans. Par contre ils peuvent prolonger leur activité dans leur nouvelle entreprise au-delà de 60 ans. On a pu observer de telles pratiques dans des entreprises comme NTT, DEC Japon, ainsi que chez IBM Japon. Au début, la période de recrutement de ces "volontaires" était limitée à une période courte. Mais plus tard, ce système est devenu régulier, comme c'est le cas par exemple chez IBM. Les retraités volontaires reçoivent la pension qu'ils ont accumulée dans leur entreprise d'origine, plus une prime qui peut doubler leur salaire annuel. Ce système connaît un succès croissant, plus important que celui pratiqué déjà dans de nombreuses entreprises : "Special early

---

<sup>18</sup> Carrières de "manager" et de "spécialiste" ou "expert".

retirement packages". Ce dernier système n'a pas toujours obtenu le succès attendu, parce que les primes n'étaient pas suffisantes ; les salariés concernés estimant alors que leur entreprise était davantage bénéficiaire qu'eux.

Avec ce nouveau système les entreprises estiment que cet "investissement" ponctuel est bénéfique car il réduit les charges financières correspondantes souvent très élevées, il libère des postes de manager, et au total il permet à l'entreprise un nouveau dynamisme et plus de créativité par apport de sang neuf.

Plus généralement soulignons ici que le Japon n'a pas attendu pour se préoccuper du vieillissement de la population. Dès le début des années 80, on pouvait observer des investissements nouveaux dans ce que l'on appelle aujourd'hui les "silver industries". Tout en représentant un problème structurel à résoudre (comme dans d'autres pays) le *vieillesse de la population*, dans des conditions physiques et médicales meilleures qu'avant, a été perçu comme une "opportunité".

Ainsi dès les années 80 des recherches étaient faites pour faire face à des besoins croissants concernant la santé et le diagnostic médical à distance par exemple, ce qui a créé de nouveaux emplois aussi bien dans certains secteurs industriels (informatique, télécommunication, matériels sanitaires, appareils d'assistance variée, logement...) que dans de nouveaux services marchands (soins à domicile, distribution de repas, infirmières...)19.

De nouveaux métiers sont ainsi créés qui sont déjà intégrés dans le cursus de certaines universités privées (comme on peut l'observer dans une université de province – Kibi international University, au sud d'Okayama – où des professions paramédicales sont préparées, de même que la médecine chinoise y est enseignée, tandis que la médecine "occidentale" est enseignée dans l'université voisine d'Okayama). D'après le Professeur Mannari, le département qui prépare aux professions paramédicales connaît un très grand succès parmi les jeunes (filles et garçons) de cette région rurale située en marge des grandes agglomérations et où cette nouvelle université a été implantée depuis huit ans. Ce cas n'est sans doute pas isolé. Il illustre comment un "problème" peut devenir une "opportunité" aussi bien pour les entreprises (en particulier les PME nombreuses parmi les "silver industries" ou les services de proximité), que pour le système éducatif – écoles spécialisées, universités – voire même pour une politique de développement du territoire.

D'autant, comme le souligne d'ailleurs Christian Sautter dans son ouvrage récent (op. cit.) que la population âgée représente une "demande importante et solvable" : "Les japonais du troisième âge ont un pouvoir d'achat par tête supérieur à celui des membres de famille dont le chef travaille et qui élève des enfants" p. 26620. Situation, comparable d'ailleurs en France. Mais les japonais – plus qu'ici – acceptent plus volontiers de payer cher des services de qualité. Les experts japonais estiment cependant que le secteur des services constitue une *réserve de productivité* très importante. L'innovation dans les services, publics et privés, représente aujourd'hui l'un des enjeux de l'économie japonaise.

---

19 La santé et l'aide sociale comme le logement, la qualité de la vie, les télécommunications, font partie des douze secteurs prioritaires définis par le MITI pour la période 1993-2010.

20 On trouvera en annexe à ce sujet un extrait de l'ouvrage de C. Sautter (op. cit. p. 158-161) qui fait le point également sur un astucieux système de "minimum vieillesse".

Parmi les pratiques japonaises concernant les personnes âgées la question des *fonds de pension* mérite d'être connue. Notons seulement ici que le Japon comme la France est confronté à des difficultés dans ce domaine, même si les deux pays ont opté pour des systèmes de pensions-retraites différents : capitalisation au Japon, répartition en France. L'expérience des "fonds de pension" japonais pour les salariés des entreprises privées peut être intéressante à connaître alors que cette question est à l'ordre du jour en France.

Concernant le "minimum vieillesse", retenons que "la prestation japonaise n'est pas une assistance payée par le contribuable, mais une assurance payée par le cotisant et subventionnée à hauteur d'un tiers seulement par l'Etat" (op. cit. p. 161)

Il faut enfin souligner la tradition – sans doute en voie de disparition – d'une plus grande solidarité familiale au Japon et d'une plus large diffusion d'associations de quartiers (qui, en France, seraient peut-être critiquées par le "contrôle social" qu'elles exercent parfois sur le citoyen de base) qui prennent en charge en partie ceux qui risquent de devenir des exclus.

Rappelons aussi qu'une réforme récente (1994) prévoit l'allongement de la retraite de 60 à 65 ans à partir de 2001.

Au Japon comme en France les régimes de retraite sont déséquilibrés par la poussée démographique et surtout par la faiblesse de la croissance.

Dès lors on comprend qu'au Japon des incitations pour que les personnes de plus de soixante ans (qui en ont les capacités) puissent continuer à travailler selon des modalités particulières. C'est en particulier la position du Nikkeiren dans son rapport récent :

*"Les personnes âgées doivent être encouragées à demeurer actives dans la société, et davantage d'opportunité doit leur être accordé en terme d'emploi, pour faire face aussi bien au déclin de l'emploi des jeunes qu'aux coûts élevés de la population vieillissante pour la société. (...) Les personnes âgées, qu'elles soient ré-embauchées ou qu'elles bénéficient de l'extension de l'âge de la retraite doivent être rémunérées selon leur performances et les résultats de leur travail."* Des mesures d'incitation devraient, selon les experts, permettre aux personnes âgées de prendre leur part dans la vie économique afin qu'une "société vieillissante" ("aging society") puisse garder cependant sa vitalité.

#### **2.1.5. Positions syndicales face aux réformes du système d'emploi et de gestion des entreprises**

Ce n'est pas le lieu ici de rendre compte de la nature ou de l'efficacité propre des organisations syndicales japonaises, bien que la notion de "syndicat d'entreprise" ait donné lieu en France notamment à beaucoup de malentendus<sup>21</sup>.

Plusieurs de nos interlocuteurs ont contribué à situer les positions actuelles du syndicalisme japonais face aux réformes du système d'emploi et de gestion des

---

<sup>21</sup> On trouvera dans la bibliographie quelques publications permettant une meilleure connaissance du syndicalisme japonais.

entreprises : en particulier plusieurs chercheurs de l'institut de recherche du Rengo, ainsi que le responsable de la recherche au sein du Denki Rengo puissant syndicat des industries électriques et électroniques.

Le Rengo, organisation majoritaire représentait en 1995 près de 8 millions de salariés syndiqués sur les 12 millions de syndiqués au Japon<sup>22</sup>.

D'autres experts, universitaires, ont également donné leur point de vue sur les positions syndicales et sur les changements en cours dans la gestion des entreprises japonaises<sup>23</sup>.

On se centrera, pour l'essentiel, aux réactions suscitées par la publication du rapport du Nikkeiren dont on a vu qu'il avait été élaboré après plusieurs consultations auprès du Rengo.

Mais auparavant voici comment le Denki-Rengo analyse la situation actuelle à partir d'un secteur industriel, celui de l'électronique au sens large (incluant les télécommunications, le software) où la "mondialisation" est déjà à un stade avancé.

Cette organisation syndicale, au niveau national, joue sans doute un rôle leader au sein du Rengo. Elle s'est orientée en 1995 vers des propositions de "**politique industrielle**"<sup>24</sup>, estimant que son rôle est d'équilibrer à un niveau macro l'action syndicale au niveau micro de l'entreprise (le Professeur Inagami qualifie l'action syndicale dans l'entreprise de "micro-corporatisme")

D'abord opposé à la délocalisation croissante des entreprises japonaises à l'étranger, cette organisation veut s'engager aujourd'hui dans un processus de négociation dans ce domaine. Il s'agirait au cas par cas de négocier avec le patronat la partie "délocalisable" d'un produit ou d'une activité, en demandant aux directions de définir elles-mêmes ces deux parties. Le syndicat cherche donc à avoir un contrôle sur des choix avant que soient engagés les investissements notamment pour la partie d'activité restant au Japon ; ce qui lui permettrait éventuellement de négocier le maintien voire même le développement de certains emplois.

Ce syndicat estime en effet que l'électronique aurait perdu environ 260.000 emplois du fait des délocalisations importantes dans ce secteur, entre les années 93 et 95.

Prenant acte des transformations structurelles, le Denki Rengo admet la nécessité de la mobilité de la main d'œuvre au sein des entreprises, de même que des modifications du système d'emploi et de salaire pratiqué jusqu'ici. Sans que lui-même fasse des propositions aussi précises que celles du Nikkeiren<sup>25</sup>.

---

<sup>22</sup> Rappelons que le taux de syndicalisation qui est en déclin continu depuis les années 70 est de 23,8 % (soit 29,6 % dans les entreprises industrielles, et 62 % dans les services publics). Le Rengo (constitué depuis 1989 d'organisations réunifiées) se situe en troisième position au plan international après l'AFL-CIO aux Etats-Unis et le TUC britannique.

<sup>23</sup> On se limitera ici à ces divers entretiens, renvoyant en annexes des informations complémentaires.

<sup>24</sup> Un ouvrage a été publié en 1995 sur les propositions du Denki-Rengo sur ce thème.

<sup>25</sup> Ces positions ont eu un large écho dans la presse fin 1995, titrant "Le Denki Rengo abandonne l'emploi à vie et le salaire à l'ancienneté".



Plus largement le Denki Rengo admet que dans la "transition vers une société post-industrielle" (notion introduite dans ses analyses) il est inéluctable de prendre acte des transformations en cours, tout en continuant à contrôler de très près la façon dont les entreprises les mettent en œuvre, pour éviter les abus.

Ainsi, en est-il de l'individualisation des salaires, du salaire au mérite et à la performance, du travail au forfait (notamment pour certaines catégories de cadres et d'ingénieurs-chercheurs).

Dans le contexte politique actuel le patronat des grandes entreprises (en particulier dans l'électronique) exerce de fortes pressions sur le Ministère du Travail pour obtenir une plus forte flexibilité du travail, par dérégulation.

Le Denki Rengo est particulièrement sensible aux nouvelles pratiques de gestion des catégories de cols-blanc (qui constituent la majorité de ses adhérents) : les ingénieurs, chercheurs, experts, qui connaissent des transformations de leurs conditions de travail. Les "managers" (équivalents des "cadres") tendent à être réduits en nombre, on l'a vu ; et les syndicats tentent de contrôler ces changements, en terme de salaire et de mobilité notamment. Il existe à ce sujet un "rapport de force" entre les entreprises et les syndicats autour de la question de la "syndicalisation" des "managers" qui échappaient jusqu'ici aux syndicats.

Les mouvements de main d'œuvre (en particulier relatifs à ces catégories de "cols-blancs") sont croissants : le Denki Rengo estime que dans les grandes entreprises 20 à 30 % des salariés sont transférés à des filiales (ces mouvements s'appellent Shuko). Ces mouvements étant souvent assortis d'une diminution de salaire, le syndicat négociait jusqu'ici des compensations de salaire ; mais aujourd'hui les entreprises veulent définitivement rompre le contrat ainsi négocié. De même le Denki Rengo est opposé à l'annualisation des salaires des cadres, dans la mesure où celle-ci est négociée directement entre les directions et les individus, sans que le syndicat puisse intervenir.

Par contre le Denki Rengo a obtenu, depuis 1990, une politique de réduction de la durée de travail annuel l'objectif ayant été fixé à moins de 1.890 heures pour 1995 (comme durée effective).

Notons cependant que les formules de "work sharing" pratiquées en Europe sont jusqu'ici refusées par le patronat japonais. La notion de solidarité "à la française" n'a pas cours dans les entreprises japonaises, comme on le voit aussi dans la politique des prélèvements sociaux obligatoires (en 1993, en % du PIB, ceux-ci s'élevaient à 32,9 % au Japon et à 47 % en France, bien qu'au Japon ceux-ci soient en augmentation depuis 1960).

Par contre, les critiques adressées aux projets de réforme du Nikkeiren, formulées par l'Institut de recherche du Rengo sont plus directes.

Se référant aux trois catégories d'emploi proposées par le Nikkeiren, les membres de cet institut qui s'appuient sur leurs propres analyses<sup>26</sup> et sur leurs contacts continus avec les syndicats d'entreprises affiliés au Rengo, formulent des critiques plus explicites sur ce rapport, tout en présentant leur propre modèle de carrière et d'emploi.

---

<sup>26</sup> Cet institut a publié un rapport à ce sujet en octobre 95 alors que le premier rapport du Nikkeiren a été publié en mai 95.

Parmi les critiques retenons celles-ci :

- le patronat s'intéresse davantage aux catégories de cols-blancs (cadres, experts,...) qu'aux ouvriers ;

- la stabilité est accordée aux cadres, tandis que la flexibilité concerne les autres catégories, y compris les ouvriers.

Se référant à une enquête qu'ils ont menée récemment, les chercheurs de cet institut soulignent que la force et la compétitivité des entreprises japonaises se fondent, entre autres, sur l'accumulation des savoir-faire dans les ateliers de production qui constituent le "noyau dur" des compétences. C'est aussi le lieu d'apprentissages collectifs à partir de coopérations entre ouvriers et ingénieurs.

A leur yeux, alors que les compétences des cols-blancs sont transférables (elles sont souvent plus générales), celles des cols-bleus acquises sur le tas (O.J.T.) le sont moins.

Ainsi, mettent-ils en avant le caractère réducteur du rapport du Nikkeiren dont l'analyse tend à négliger ces dimensions ; rappelant que le syndicalisme japonais – après la guerre – a acquis le statut unique entre ouvriers et employés qui se différencie de plus en plus selon le nouveau système d'emploi proposé par le patronat. Selon leur enquête les propositions du Nikkeiren sont mieux acceptées par les cols-blancs tandis qu'elles sont rejetées par les ouvriers qui se tournent vers les syndicats pour qu'ils protègent leur statut et leurs conditions de travail.

Reprenant le schéma proposé par le Nikkeiren l'institut du Rengo présente le sien :

- Jusque vers 30/40 ans<sup>27</sup>, que l'on soit ouvriers ou employés, on maintient le système japonais traditionnel, basé sur le management à l'ancienneté en matière de salaire et de promotion.

- Au-delà trois catégories sont définies :

- 1) celle à haut risque avec une rémunération en conséquence. Ici, pas d'emploi garanti, salaire en fonction des performances, éventuellement travail au forfait. (ex : des experts ou spécialistes de haut niveau)

- 2) risque moyen, avec compensation en rapport : transferts possibles avec garantie d'emploi. (ex : les ingénieurs, des spécialistes sans fonction de commandement, des ouvriers d'entretien)

- 3) risque faible/compensation faible. L'emploi est ici garanti pour une longue durée. Mais la stabilité dans un même emploi n'est pas assurée : mobilité possible (on trouverait ici la majorité des ouvriers et une partie des employés).

Les salariés de la 2ème et de la 3ème catégorie pourraient être syndiqués.

Le Rengo précise quelques règles de mise en œuvre de leurs propositions :

---

<sup>27</sup> La coupure ici reste floue, et pourrait sans doute être négociée entre patronat et syndicat.

- les salariés choisissent eux-mêmes le type de carrière qu'ils souhaitent. Le syndicat doit accompagner les salariés mais les choix concernent les individus ;
- lorsqu'un cadre ou un ingénieur prend des risques, l'entreprise doit le rétribuer en conséquence ;
- si l'entreprise souhaite davantage de salariés à haut-risque, elle doit les recruter à l'extérieur (en utilisant le recrutement à mi-carrière).

D'une façon générale, le Rengo s'oppose à la notion de "portefeuille d'emplois" pour les entreprises. Les chercheurs du Rengo estiment que leur contre-proposition a reçu un accueil favorable des syndicats affiliés, qui voient là en particulier une protection des savoir-faire ouvriers.

Ils prennent acte de la nécessité de la compétitivité des entreprises, et admettent que certains salariés puissent être intéressés par la "prise de risque" que l'entreprise doit rémunérer.

Leur analyse va cependant au-delà, en s'interrogeant sur la transition d'une économie industrielle à une économie de service, et sur le changement de la nature du "noyau dur" des compétences qui, selon le schéma du Nikkeiren, tendrait à se déplacer des ouvriers vers les cols-blancs.

Se référant aux modèles de développement d'autres pays (américain, européen, ...), ils estiment que le Japon doit définir sa propre voie entre le modèle américain ("capitalisme dur") et le modèle européen (trop influencé par l'"Etat Providence")<sup>28</sup>, tout en nuancant leur propos par rapport aux positions jugées trop "libérales" du Nikkeiren.

#### **2.1.6. Une question en cours de discussion entre partenaires sociaux : la gestion des heures de travail pour les "cols-blancs" travaillant au forfait.**

Cette question, évoquée à plusieurs reprises par certains des interlocuteurs, mérite attention, dans la mesure où elle illustre bien un changement significatif dans les pratiques de gestion des entreprises.

Avec la croissance des effectifs de "cols blancs" et des "managers" (dont le contenu de la fonction est de plus en plus diversifié) la notion même d'"heure de travail" et sa mesure devient de plus en plus problématique, en terme d'évaluation et de rémunération ; en particulier s'agissant des "heures supplémentaires". Celles-ci selon "La Loi des standards de travail" doivent être rétribuées (25 %) au-delà des 40 heures légales. Une telle mesure expliquerait en partie, selon certains, la faible productivité des "cols-blancs" japonais et la durée notoire de leurs heures de travail effectives.

La notion de "travail au forfait" ("discretionary work") a été réservée d'abord pour certains types d'activités (comme la R/D, l'analyse de systèmes informatiques, travaux dans les mass media, la production de films...). Plus récemment, à la demande du Ministère du travail, le Nikkeiren a élargi le champ d'application du "travail à forfait". Les syndicats par contre sont divisés à ce sujet : certains s'y opposent sous prétexte que

---

<sup>28</sup> Les syndicats japonais sont certes influencés par le "modèle européen" qui intègre davantage le "social" que le modèle américain, mais le système des relations industrielles, allemand, suédois ou français leur apparaît difficilement transposable.

l'on prive ainsi les "cols-blancs" de leur droit au paiement d'heures supplémentaires ; d'autres par contre estiment que cela favorise une autonomie dans le travail permettant de développer les compétences et la créativité des individus.

Sans développer ici les aspects juridiques de cette question, retenons que l'expansion du "travail à forfait" dans les entreprises permet d'augmenter les effectifs des salariés "exempts du paiement d'heures supplémentaires" (comme c'est le cas des cadres supérieurs, en France), tout en répondant aux critiques qui se développent (y compris parmi certaines catégories de salariés) à l'encontre du système d'emploi traditionnel dont on déplore la rigidité et le manque d'incitation à l'autonomie ou à la créativité, au nom d'un "égalitarisme" réducteur.

De même, ce type d'emploi permettrait, par sa flexibilité, d'harmoniser la vie du travail et la vie hors travail, point sensible pour les salariés des mégapoles japonaises.

S'ajoutant à d'autres indices, le regain d'intérêt du "travail à forfait", traduit, selon les experts consultés, une brèche dans le système d'emploi traditionnel. Ainsi, le Professeur Takashi Araki estime que l'on s'oriente vers une "creativity-oriented performance" dans les entreprises : "creativity rather than loyalty or harmonious work attitude /.../ is being demanded of japanese employees. Introduction of the discretionary work scheme may have a symbolic impact on the worker's perception of work that is henceforth expected".

### **2.1.7. La voie japonaise de la restructuration de l'emploi**

Rejoignant les positions des chercheurs de l'institut du Rengo et du responsable des études du Denki Rengo déjà exprimées, l'un des responsables du syndicat Zensen Domei – Naoto Ohmi – (Fédération du textile, du vêtement et de la chimie) estime que "le Japon a su, en dépit du chômage, inventer une transformation de l'emploi dans l'entreprise : *reconvertir la nature de l'emploi sans évacuer les salariés.*" La position syndicale est de conserver "ce type de mécanismes", et en ce sens ils sont pour la défense de ce "modèle japonais", en pratiquant une sorte de "néo-corporatisme"<sup>29</sup>.

Cette voie japonaise lui semble préférable aux autres formes de capitalisme : anglo-saxon, américain, européen. Et il estime que le syndicat a contribué à définir cette voie et continue à le faire, en agissant au niveau national (- participation à des commissions auprès des Ministères, ou du Nikkeiren, - propositions pour une "politique industrielle"), et à celui des entreprises (propositions pour un nouveau système d'emploi, dans lequel les salariés pourraient choisir leur type de carrière, gagnant ainsi en autonomie, tandis que l'entreprise gagnerait en flexibilité et en créativité).

On voit bien là, une tendance à un certain néo-corporatisme (analysé par T. Inagami, 1991, op. cit.).

2.2. Les relations de l'entreprise avec son environnement productif : marché et clients, sous-traitants, filiales - Evolution des groupes industriels

---

<sup>29</sup> Participation à la commission de modernisation de l'Etat, favorisant la déréglementation et la dérégulation ; participation à la commission emploi du Ministère du Travail. Cela permet de contrôler, tout en pesant sur certaines mesures.

On se limitera ici aux relations de l'entreprise avec son *environnement productif*, traitant dans la section suivante de ses relations avec son *environnement financier* actionnaires et banques<sup>30</sup>. L'ensemble de ces relations (qui impliquent divers types d'acteurs) contribuent en effet à définir les formes de "management" de l'entreprise japonaise, et doivent être associées avec la façon dont celle-ci gère ses propres salariés. La nature de ces relations conduit d'ailleurs à élargir le "périmètre" de l'entreprise et par là sa propre identité.

### 2.2.1. Sous-traitants et filiales

Le système de sous-traitance pratiqué au Japon, en particulier dans l'industrie automobile, mais aussi dans l'industrie électronique a été considéré comme l'un des avantages compétitifs des entreprises japonaises. Suffisamment connu comme tel, on s'attachera plutôt ici à souligner les tendances d'évolution récentes de ce système, en nous référant aux propos de deux des meilleurs spécialistes japonais (M. Ikeda et T. Nishiguchi dont on trouvera en annexe les références à leurs publications).

Certains experts occidentaux prédisaient récemment la fin du "toyotisme" (et d'autres, plus généralement, la fin du "modèle de gestion à la japonaise"). Les spécialistes japonais, consultés, sont plus optimistes, tout en soulignant les difficultés que les entreprises japonaises, comme celles d'autres pays, rencontrent aujourd'hui, en particulier dans l'industrie automobile où le système de sous-traitance a été sans doute le plus poussé<sup>31</sup>. Cependant si ce "modèle" a été très efficace durant les années 80, durant la période de la "bulle économique" et de l'appréciation du Yen (1987-1992), la construction automobile japonaise (et d'autres secteurs qui lui sont liés) a connu un ralentissement sérieux : d'où, décroissance du volume de l'exportation, délocalisation à l'étranger et désindustrialisation de certaines régions. En conséquence le système de sous-traitance qui avait joué jusqu'ici un rôle prépondérant a été lui-même fortement ébranlé ; et la fameuse "lean production" initiée par Toyota n'échappe pas, sinon à des remises en cause, du moins à des mesures nouvelles pour faire face à la compétitivité internationale.

Durant la période précédente (entre 1988 et 1992) des erreurs ont été commises : on a trop augmenté le nombre de nouveaux modèles en poussant les capacités de production à l'extrême<sup>32</sup>. De nouvelles usines très automatisées ont été construites au Kyushu ; mais peu à peu les structures se développent trop perdant l'objectif de la "lean production", tandis que les temps de production augmentent. En réaction la délocalisation fut d'abord employée, et la production à l'étranger devint supérieure à la production domestique en 1994.

Pour réagir à cette situation critique, il fallait se mobiliser pour un nouveau défi. Nissan le premier annonçait dès octobre 1994 qu'il réduirait ses prix de 10 à 20 %, et ses coûts de 30 % après 1997.

---

<sup>30</sup> Sans doute cette distinction ne doit pas conduire à définir deux champs isolés l'un de l'autre ; il y a des interdépendances entre, par exemple, le rôle des actionnaires, la participation des banques, les caractéristiques du management et les formes de gestion et d'organisation de l'entreprise "corporate governance".

<sup>31</sup> Les experts japonais indiquent d'ailleurs qu'il y a de plus en plus d'échanges mutuels entre les constructeurs au niveau international et de transferts de connaissance et de savoir-faire entre eux : on peut donc parler d'apprentissages réciproques entre le Japon, les Etats-Unis, et l'Europe.

<sup>32</sup> Entre 1988 et 1992, 54 nouveaux modèles ont été produits. Certains d'entre eux n'ont même pas pu récupérer l'investissement initial.

Les autres constructeurs s'alignèrent très vite, à commencer par Toyota. Un défi commun était défini, qui allait se répercuter sur les sous-traitants de premier niveau : les fabricants de pièces qui représentent 70 % du total des coûts de production.

Les constructeurs leur demandèrent 15 à 30 % de réduction de leur coût sur une période de trois ans (95-96-97) pour les modèles qui sortiront alors. Cet objectif d'abord considéré comme impossible, fut finalement accepté lorsque l'appréciation du Yen fut de 100 yen pour 1 dollar en 1995. Il n'y avait pas d'autres choix. Cette décision était sans précédent dans le monde.

Comment atteindre un tel objectif ?

Sans doute chaque constructeur pouvait définir un ensemble d'actions en fonction de ses propres ressources technologiques et humaines. Mais la diffusion (on pourrait parler de "contagion") des innovations est toujours très rapide, d'une entreprise à l'autre au Japon. Voici quelques-unes des mesures prises par les principaux constructeurs automobiles japonais.

Deux tendances sont à noter d'abord (qui ne sont pas toujours d'ailleurs uniquement japonaises) :

- **réduire le nombre de plates-formes** (châssis) de façon que l'on puisse utiliser celles-ci pour plusieurs modèles différents. Ceci s'applique aussi aujourd'hui aux mono-spaces.

- **standardisation des pièces**, permettant d'en réduire le nombre, pour des véhicules divers.

Il y a eu, à ce sujet des ententes entre constructeurs pour rationaliser davantage leurs produits.

De telles mesures impliquent nécessairement les fournisseurs et les sous-traitants.

De même les constructeurs se sont orientés vers une **réduction des coûts de développement** des nouveaux modèles.

On connaissait déjà le système japonais de "développement de produit" avec chevauchement des différentes phases et le "project team" avec organisation matricielle (système largement adopté par les constructeurs européens et américains).

Plus récemment les constructeurs japonais ont développé plusieurs innovations organisationnelles et de gestion, permettant de réduire encore davantage la durée de développement d'un nouveau produit : passant de 30 mois à 20 mois.

La philosophie de ces innovations est celle d'une **organisation "orientée-produit"**, et d'une **intégration entre gestion de la technologie et gestion des ressources humaines**.

Sans pouvoir ici développer tous les aspects de ses innovations, retenons-en au moins les principes : (on trouvera en annexe des schémas les illustrant)

1) introduction d'un "center system", ayant pour objet d'intégrer les fonctions : "design", "testing" et "manufacturing" ;

- 2) intégrer la gestion des coûts dans la division "design" ;
- 3) transférer des cellules de spécialistes (ingénieurs) venant des fournisseurs (2nd Tier suppliers)<sup>33</sup> au sein de la division développement ;
- 4) organisation d'un "programme d'innovation" ("vehicule innovation program") avec des fournisseurs (système introduit d'abord chez Nissan) ;
- 5) organisation d'équipes de projet pour le développement des pièces (part development) ;
- 6) introduction de groupes de réduction des coûts et groupes de qualité au sein du "Center system".

L'ensemble de ces mesures tendent à intégrer à la fois divisions et fonctions, processus d'innovation, réduction des coûts, et amélioration de la qualité.

On notera la présence de spécialistes venant des fournisseurs ou des sous-traitants au sein du "center system", et des "project team".

Participant à ce processus d'innovation notons les mesures techniques et économiques suivantes :

- 1) réduire le nombre de test sur le terrain par l'utilisation de simulation par ordinateur ;
- 2) réduire les coûts du prototype et la durée du développement par l'utilisation du système informatique : 3D CAD System ;
- 3) amélioration de la qualité utilisant le 3D CAD System ;
- 4) partage des informations ("on line") entre les différentes divisions.

(Voir en annexe la présentation intégrée de ces différents points)

Il faut retenir de ces différentes mesures *la nature des relations entre les différents acteurs : donneurs d'ordres, fournisseurs, sous-traitants, organisés en réseaux.*

La relation en réseaux acheteur/fournisseur ("Bayer-Supplier networks") est devenue stratégique en termes de compétitivité (réduction des coûts, réduction de la durée du développement, amélioration de la qualité).

Quelques principes sous-tendent ces relations :

- T. Nishiguchi (op. cit.) dans son entretien en présente quatre principaux :
  - 1) les deux parties se comportent mutuellement en gagnant ("win-win") ;
  - 2) fournisseurs et acheteurs partagent leur vulnérabilité (ils se protègent mutuellement) ;
  - 3) celui qui a le plus de pouvoir compensera l'autre partie ;
  - 4) le système a un "leader" reconnu et légitime.

Ces principes sont en fait très proches de ceux qui gouvernent le système d'emploi japonais : il s'agit de traiter les partenaires avec équité, de les rémunérer

---

<sup>33</sup> Comme pour les sous-traitants, les fournisseurs sont hiérarchisés en trois catégories, en fonction de leur intégration au donneur d'ordre et de leur efficacité. On reviendra sur ce point.

justement, d'investir avec eux sur la durée, coopérer pour obtenir des produits de hauts niveaux, sur fond de compétition.

Ce que l'on pourrait qualifier (à la française) de "partenariat" ne se traduit pas nécessairement par des relations "égalitaires". Mais implique la reconnaissance et la légitimité de celui qui est en position de pouvoir et d'autorité.

Ce que T. Nishiguchi appelle le "cluster control" est l'un des éléments du "out sourcing paradigm" japonais. Les relations acheteur/fournisseur, ou donneur d'ordre/sous-traitant, sont fondées sur une forme de contrat (souvent plus implicite qu'explicite). Dans le passé, ces relations ont pu être parfois ponctuelles et instrumentales (certains experts occidentaux y voyaient des formes d'exploitation ou de "dualisme" déséquilibré). De nouvelles pratiques émergent aujourd'hui, fondés sur des processus de transferts de connaissances, voire même de co-création de savoir et savoir-faire comme l'analyse le Professeur Nonaka dans son récent ouvrage "The knowledge creating company" (cf. bibliographie en annexe).

La stabilité des relations se fonde aussi sur des contrats d'ensembles techniques ("contract assembly and subassembly") qui correspondent à des technologies spécifiques et à des savoir-faire particuliers du client. Ceci conduit à des investissements spécifiques réciproques qui contribuent à construire dans la durée des relations d'échanges et de coopération, qui n'excluent pas la pression continue de la compétitivité.

Ces principes s'appliquent d'ailleurs tout au long des relations hiérarchisées entre fournisseurs ou sous-traitants.

A chaque niveau, le "cluster control" s'exerce : ainsi le premier niveau et le troisième niveau forment une série de "clusters" contrôlant aussi bien les fonctions de production que celles d'achat.

A chaque niveau, cela suppose que les acteurs du niveau suivant soient fortement impliqués dans les décisions et partagent sans restriction des informations précises qui, dans certains cas, peuvent être confidentielles. Autrement dit de telles relations sont nécessairement fondées sur une *confiance réciproque* ; tout écart à ce sujet conditionne le renouvellement du contrat, ce qui va de pair avec des procédures d'évaluation et de sélection souvent sévères.

Le fonctionnement de ce système va de pair avec des règles de gestion des "ressources humaines". Ce qui constitue sans doute une question centrale dans le système de gestion "à la japonaise" : *l'intégration de la gestion technique et de la gestion sociale* – ce que Haruo Shimada traduit dans le concept de "Human ware technology"<sup>34</sup>. Cela traduit la prise en compte dans la gestion et l'organisation, des interfaces entre les salariés et les équipements ou programmes.

Pour reprendre ici les notions de "Center system" ou de "cluster control" qui sous-tendent les réseaux entre acheteur/fournisseur, donneur d'ordre/sous-traitant, de tels outils de gestion et d'organisation supposent pour être efficaces des investissements particuliers en "ressources humaines". Cela se traduit notamment par des "transferts" d'ingénieurs ou d'opérateurs à certaines étapes du cycle de développement ; de même par

---

<sup>34</sup> On trouvera des extraits de ses textes dans la bibliographie en annexe.



des "transferts" de connaissance ou de savoir-faire, qui sont autant de formes d'*apprentissage collectif* impliquant l'ensemble des "partenaires" ; de plus, des formes de mobilité et de "job rotation", en particulier parmi les ingénieurs, pour acquérir des *capacités d'innovation* et de *création de connaissances*.

**Ce concept de "création de connaissance" est en effet aujourd'hui au coeur du système d'innovation des entreprises japonaise.** Sans doute, en réponse aux "limites" du système japonais d'emploi à vie et de salaire à l'ancienneté, dont on a pris conscience récemment des "effets pervers" qu'il produisait dès lors que l'on modifie le système productif, voire même les types de produits.

### 2.2.2. Evolution des groupes industriels (Keiretsu<sup>35</sup>)

Ce point sera rapidement évoqué ici, car il concerne aussi l'évolution de l'entreprise japonaise et de ses modes de gestion. Cette notion qui a remplacé depuis l'après-guerre la notion de Zaibatsu, conglomérat d'entreprises (sorte d'oligopoles) à l'origine des grands groupes japonais (comme Hitachi, Toshiba, Mitsubishi,...), connaît aujourd'hui des transformations. Les Keiretsu contemporains, qu'ils soient industriels, commerciaux, bancaires, constituent, face à la "globalisation" de l'économie et aux nouvelles stratégies industrielles fondées sur l'innovation et la créativité, plutôt un handicap. Souvent perçus comme l'un des obstacles à l'entrée du marché japonais, ils le sont aujourd'hui par les alliances avec les entreprises étrangères qui nécessitent souvent une rapidité de décision et une flexibilité des structures. A cet égard les Keiretsu apparaissent souvent comme des "empires" fermés sur eux-mêmes, alors qu'il est de plus en plus nécessaire de faire appel, on l'a vu, soit à des fournisseurs ou à des entreprises étrangères en dehors des Keiretsu existants.

Les relations internationales et les coopérations croisées poussent à une restructuration des Keiretsu pour en faire plutôt des "réseaux ouverts" incluant même des entreprises étrangères. (Point de vue soutenu par le "Japan Economic Research Institute" dans son rapport "The future course of the Japanese-style market economy" Sept. 1995<sup>36</sup>.) L'une des applications d'un tel changement structurel est celui des coopérations internationales dans le domaine de la R/D ("out-sourcing" qui est en voie de développement au plan international.) Ceci apparaît dans ce rapport (op. cit.) comme une mesure complémentaire à celle de la "dérégulation", et d'une transparence accrue dans les relations entre le secteur privé et le secteur public de l'économie japonaise<sup>37</sup>.

Les innovations les plus visibles dans le changement de nature des Keiretsu apparaissent dans le domaine de la distribution (secteur lui-même associé à celui de la

---

<sup>35</sup> Ces questions seront développées spécialement dans la troisième partie du rapport.

<sup>36</sup> Ce rapport fait suite à des travaux des membres d'une commission organisés sur deux ans et comprenant à la fois des universitaires, des responsables d'entreprises et d'associations patronales. Plusieurs membres de cet institut ont été nos interlocuteurs (voir : la liste des entretiens en annexe).

<sup>37</sup> Voir aussi le mouvement actuel de "privatisation" des entreprises publiques comme le "Japan National Railways" devenu le JR Network, et celle des télécommunications avec NTT. La politique de privatisation va de pair avec celle de la dérégulation pour faire face à la compétitivité "globale". Notons, avec le Prof. Kiyoshi Nakamura, éditeur de l'ouvrage "Going global" (cf. Bibliographie) que des conditions sont nécessaires pour que ces mesures soient économiquement efficaces, bien qu'elles apparaissent en même temps comme l'une des conditions d'un retour à la croissance et à la poursuite de la compétitivité internationale.

production industrielle – ex. : construction automobile –, et des services – ex. : chaînes de produits alimentaires).

Ainsi des “distributeurs” qui n’appartiennent pas à un Keiretsu apparaissent, aussi bien dans le commerce des pièces de rechange, que dans la réparation. Dans plusieurs secteurs, on observe une baisse du chiffre d’affaire des distributeurs affiliés à un Keiretsu, au profit des “chaînes” commerciales indépendantes.

Cette tendance va d’ailleurs de pair avec le développement des “discounters” ; des alliances apparaissent entre eux et les producteurs de biens. C’est en fait tout le système traditionnel de la distribution qui est en cours de restructuration ; ce qui est associé à un changement des modes de vie et du comportement des consommateurs.

Sans doute le système de Keiretsu était l’un des éléments du système japonais de management dont il partageait la logique : celle de liens sociaux établis sur le long terme et producteurs de confiance mutuelle. Les entreprises japonaises sont aujourd’hui face à un dilemme ; comment faire évoluer ce système en l’ouvrant à l’extérieur (sous forme de nouveaux types d’alliances), tout en sauvegardant la *qualité* des relations ?

Le développement du secteur des services qui représente un vaste potentiel d’activités nouvelles, créatrices d’emplois, constitue sans doute l’un des enjeux majeurs de l’avenir de l’économie japonaise. Il représente aussi un champ d’innovation dans le domaine de la gestion des “ressources humaines” et du management, plus indépendant du système japonais traditionnel que symbolisait jusqu’ici la grande entreprise industrielle.

### 2.3. La création de nouvelles activités : “venture business” et “venture capital”

Les experts japonais aussi bien que le patronat lui-même sont conscients de la nécessité de favoriser la création de nouvelles entreprises et des "venture business" ; celles-ci étant encore insuffisamment développées au Japon, en dépit de leur croissance relative depuis le milieu des années 80.

Certains de nos interlocuteurs, comme le Professeur A. Okumura (Université Keio) et le Professeur H. Shimada (Université Keio) ont souligné l’intérêt des initiatives en cours – et qui se multiplient selon eux – concernant différentes formes de “Venture business”, et plus largement de création d’activités nouvelles.

Rappelons d’abord comment de grandes entreprises peuvent être créatrices de nouvelles activités par création de filiales. C’est le cas – bien connu – de la sidérurgie japonaise qui, au-delà de son métier de base, s’est orientée vers des activités diverses, en particulier à base d’informatique. Ces expériences d’activités nouvelles ont donné lieu en fait à beaucoup d’échecs. Il s’agissait plutôt de stabiliser l’emploi existant, mais sans qu’il y ait les accumulations préalables de savoirs ou savoir-faire dans le nouveau domaine. Sans négliger cette stratégie, elle n’est pas suffisante. Face aux problèmes des jeunes, notamment, il s’agit d’ouvrir de nouvelles voies d’activités par rapport à celles, traditionnelles au Japon, où le passage de l’école et surtout de l’Université à l’entreprise (le plus souvent la grande entreprise) était jusqu’ici très “normée” et organisée.

Innover en la matière n’est pas simple ; d’autant que les rigidités administratives japonaises sont autant d’obstacles à la décision et à l’organisation d’aides financières ou administratives pour la création de nouvelles activités. Chaque Ministère en effet

constitue jusqu'ici une "chasse-gardée", avec son propre clientélisme, chacun se disputant le terrain. Cette situation constitue un obstacle important à la création de nouvelles activités, lorsque celles-ci se développent transversalement à plusieurs champs administratifs : comme c'est le cas par exemple des activités liées aux multimédia ou au domaine des biotechnologies ou de la santé.

Les entrepreneurs (et nouveaux entrepreneurs) qui n'ont pas le poids ni les appuis des grandes entreprises doivent dépasser ces cloisonnements. Kyocera par exemple, connu pour sa stratégie d'innovation, et de diversification, par création quasi-continue de cellules productives (analogue à la reproduction d'"amibes") a dû récemment lutter contre le monopole des Télécoms pour créer une nouvelle entreprise privée de télécommunication. D'autres, comme CECOM, petite entreprise de gardiennage a dû surmonter les obstacles réglementaires du Ministère de la santé pour créer un service d'ambulance incluant les premiers soins médicaux. Son directeur a dû finalement créer pour cela un diplôme (et donc une formation ad hoc) pour obtenir l'autorisation de ce Ministère.

On pourrait citer aussi de nombreux cas de créations d'activités nouvelles de la part d'entreprises existantes créant de nouvelles filiales, dont certaines deviennent ensuite indépendantes (selon une formule analogue à l'"essaimage"). C'est le cas de KAO, entreprise de cosmétique très innovante, qui a créé une filiale de production de "floppy disc" à partir de connaissances accumulées et de savoir-faire relatifs aux "polymères".

D'après le Professeur Okumura, la réussite de ces créations de nouvelles activités est conditionnée par *l'utilisation de connaissances tacites* que possède toute entreprise : "Ce type de connaissance (que le Professeur Nonaka a d'ailleurs théorisée)<sup>38</sup> constitue souvent le cœur des compétences (ou du métier) d'une entreprise ; pour réussir une innovation il s'agit donc de ne pas trop s'éloigner de ce noyau de compétences, qui repose parfois sur un petit nombre de salariés. S'éloigner de ce noyau, serait risqué". Un tel principe traduit bien la "philosophie" de l'innovation au Japon ; celle-ci ne se développe pas par "rupture" ou "sauts technologiques", mais plutôt de façon "incrémentale" ou graduelle.

Dès lors plusieurs stratégies sont observables pour créer de nouvelles activités :

- une grande entreprise coopère comme une PME encore fragile et lui permet de se stabiliser et de croître à son tour (ex : une PME innovante dans le domaine des transmissions de données informatiques coopèrent avec Sharp, puis d'autres grandes entreprises) ;
- ou bien une grande entreprise contribue elle-même à créer des "venture business" ;
- ou bien des aides publiques ou privées permettent de développer des "venture business".

Jusqu'ici la compétitivité au Japon s'est effectuée principalement sur les prix, quelques entreprises étant en concurrence sur un même produit ou dans un même domaine ; le MITI lui-même organisait ce type de compétition.

---

<sup>38</sup> Voir bibliographie en annexe.

Aujourd'hui, un changement s'amorce à ce sujet : on a pris conscience du coût que représentait ce système, et l'on s'oriente plutôt vers la compétition par création de nouveaux produits ou de nouveaux procédés. "Si l'on est différent, alors on peut non seulement cohabiter, mais coopérer à partir de complémentarités" (Okumura, op. cit.).

La "créativité" constitue aujourd'hui le maître-mot des transformations en cours au Japon, aussi bien pour le système éducatif que pour le système productif, après la prise de conscience des effets pervers du système traditionnel, et des lourdeurs bureaucratiques qui s'opposent à cette nouvelle dynamique.

Cela se traduit, on l'a vu, par un changement de la stratégie industrielle dans les entreprises (ex. Toyota qui retarde de six ans le changement de modèles d'automobile) ; mais ceci correspond aussi à des changements dans les comportements des consommateurs et dans les modes de distribution (points non traités directement dans ce rapport mais qui seraient à mettre en relation avec les changements dans les pratiques de gestion des entreprises).

Finalement, il s'agit d'*organiser une "compétition par la créativité"*. C'est donc bien la nature de la compétitivité qui change ; on s'oriente vers la production de produits ou de services différents et à forte "valeur ajoutée" – ce qui renvoie aussi à la qualité des produits et des services à laquelle les consommateurs ou les clients restent très attachés.

Dans cette perspective, des initiatives sont prises notamment par des Universités (Keio, Waseda,...) pour aider les jeunes diplômés à créer leur propre entreprise ou à s'orienter vers des "venture business". Mais ce mouvement concerne aussi des salariés ayant déjà un emploi, en particulier des "cadres". Des organismes privés se développent pour aider ces nouveaux "business men" : ex. la "maison du capital venture" en coopération avec des groupes financiers, comme Nomura ou d'autres. Des Universités créent même des écoles ou des centres de formation pour accompagner ces "nouveaux entrepreneurs".

On parle même aujourd'hui d'une "troisième révolution" : le "venture capital", comme aide aux investissements.

Bien entendu, étant données la nature et la complexité des questions à résoudre pour mettre en œuvre de tels changements, impliquant plusieurs types d'acteurs – Etat, entreprise, Université, consommateurs – nos interlocuteurs soulignent qu'il y faudra du temps ; mais ils estiment qu'une nouvelle dynamique est amorcée dans ce domaine.

Ainsi, le comportement des consommateurs, jusqu'ici attachés aux "grandes marques" issues des "grands groupes", devra changer : la reconnaissance sociale devra s'appliquer à des produits et services qui ne sont pas encore reconnus ou "**légitimés**". (Les consommateurs japonais sont très sensibles aux effets de "mode".)

Il s'agit aussi de former de nouveaux dirigeants, et de changer en même temps le contenu des connaissances et leur mode de transmission dans les Universités<sup>39</sup>. Celles-

---

<sup>39</sup> Mais l'existence au Japon d'une large proportion d'Universités privée, elles aussi en compétition entre elle, peut jouer en faveur des innovations dans ce domaine.

ci jusqu'ici étaient les "partenaires" des grandes entreprises. Elles doivent davantage s'associer avec des PME, sur lesquelles se fondent des potentialités de croissance.

Les grandes entreprises elles-mêmes, comme le font déjà certaines d'entre elles devront favoriser le développement de "venture business". NEC, par exemple, détecte des jeunes qu'il destine à des créations d'activités nouvelles dans des filiales, ou des "venture business", au lieu de les orienter vers la hiérarchie interne. Dans certains cas, ces jeunes sont repris ensuite dans l'entreprise-mère où l'on utilisera l'expérience acquise à l'extérieur.

Il y a donc dans ce cas, une sorte de fertilisation croisée par un système de mobilité et d'apprentissage fondé sur la création d'activités nouvelles.

Tout ceci suppose, par ailleurs, que progresse rapidement le mouvement de "déréglementation" déjà amorcé pour favoriser ces innovations.

Il faut mentionner ici, le *développement croissant des investissements étrangers au Japon*. Ces entreprises à capitaux étrangers peuvent, selon le Professeur Haruo Shimada, contribuer à l'amélioration des questions d'emploi, en particulier pour les jeunes gens et les jeunes filles sortant des Universités. Il estime d'une façon générale que "les nouvelles entreprises sont jusqu'ici davantage issues d'entreprises existantes que de la décision d'individus ; dans ce cas des entreprises, grandes ou moyennes, transfèrent une partie de leurs salariés dans la nouvelle activité sans créer nécessairement – au départ – de nouveaux emplois." Par contre il pense que les entreprises étrangères créent elles-mêmes de plus en plus d'emploi : "le Japon représente 16 % des revenus mondiaux. Il peut attirer de plus en plus d'entreprises étrangères." Mais cela dépendra aussi de la croissance japonaise : "il suffit que la croissance augmente de quelques "pour-cents" pour attirer ces entreprises intéressées par le vaste marché japonais." De plus en plus de consommateurs sont attirés par des produits nouveaux : comme le montre par exemple récemment les "téléphones mobiles" et le succès de Nokia, entreprise finlandaise.

Selon Morikuni Oe (Directeur de l'Institut de recherche sur les services informatiques de Mitsubishi) : "Beaucoup d'entreprises étrangères considèrent le Japon comme une première base pour investir ensuite dans d'autres pays d'Asie. Elles veulent d'abord apprendre quels sont les besoins de ces pays, ainsi que les technologies de pointe japonaises".

Ces compagnies étrangères sont d'ailleurs plus flexibles que les entreprises japonaises dans leur mode de recrutement : recherchant surtout de jeunes talents entre 20 et 30 ans, quels que soient leurs diplômes. Conjointement, de plus en plus de jeunes japonais recherchent des emplois dans des entreprises étrangères, sachant celles-ci plus ouvertes et moins rigides dans leur organisation.

On peut penser que le développement de ces nouveaux marchés du travail, même minoritaires jusqu'ici, contribueront indirectement à modifier les formes de gestion interne des entreprises japonaises.

Après avoir mis en lumière différents changements dans les modes de gestion et d'organisation du travail au sein des entreprises et dans leur environnement productif, il importe d'analyser les évolutions qui se manifestent au sein du "corporate governance" japonais : et de son environnement industrialo-financier.

On présentera d'abord ici une synthèse des relations de l'entreprise avec son environnement industriel et financier effectuée pour ce rapport à partir de publications japonaises récentes.

Ceci conduira ensuite à analyser la "sphère dirigeante" de l'entreprise japonaise, sa composition et ses modes d'accès : là où se prennent les décisions stratégiques.

### **3- Evolution du "corporate governance" japonais et de ses composantes : - Keiretsu, - banques, - conseil d'administration, - dirigeants**

#### 3.1. Quelques rappels historiques du "corporate governance"

Afin d'appréhender véritablement la nature du "corporate governance" des entreprises japonaises, il semble nécessaire d'évoquer, même très succinctement, l'histoire du capitalisme japonais. L'observation de son passé permettra d'éclairer utilement les enjeux auxquels les entreprises font face actuellement.

Comme le montrent de plus en plus clairement les travaux récents de l'histoire économique (Okasaki 1992, Noguchi 1995), le Japon avait développé – avant la seconde guerre mondiale – un modèle de capitalisme très classique, proche du modèle anglo-saxon. Sous forme de capitalisme familial, les actionnaires-propriétaires conservaient le droit de souveraineté sur les sociétés anonymes à capitaux. De nombreuses entreprises minières et manufacturières appartenaient à des "Zaibatsu" financiers. Ces Konzerns étaient dominés par des familles propriétaires qui exerçaient leur plein pouvoir d'actionnaire à travers le montage complexe des holdings en cascade. Ici, la participation majoritaire était de règle pour contrôler une entreprise. Le Holding de tête assumait le rôle non seulement de gérer le patrimoine familial, mais aussi de contrôler, de façon centralisée, les stratégies financière et industrielle des filiales et leurs résultats. Dans ce contexte de constellation des différents groupes (Zaibatsu), il n'était pas rare de voir la bataille boursière s'engager entre les groupes rivaux et se faire ou se défaire un conglomérat par les jeux de "Monopoly".

Dans chaque entreprise, le comportement de celle-ci se conformait à une logique financière dictée, à travers le marché financier, par l'intérêt intrinsèque de l'actionnariat. A l'époque, la plupart des entreprises cotées en Bourses avaient une solide assise financière, grâce à l'apport – abondant – des capitaux de l'actionnariat. Le tableau I montre que les fonds propres représentaient en moyenne plus de 60 % des passifs totaux dans les années 30-35, alors que les entreprises manquaient cruellement de capitaux propres dans la période des "trente glorieuses".

Tableau I : La part des capitaux propres dans le total du bilan (en %)

<b>Période</b>	<b>%</b>	<b>Période</b>	<b>%</b>
<b>1930-35</b>	<b>61,2</b>	<b>1970-74</b>	<b>20,8</b>
<b>1950-54</b>	<b>35,3</b>	<b>1975-79</b>	<b>18,9</b>
<b>1955-59</b>	<b>36,1</b>	<b>1980-84</b>	<b>25,4</b>
<b>1960-64</b>	<b>30,3</b>	<b>1985-89</b>	<b>34,8</b>
<b>1965-69</b>	<b>25,6</b>	<b>1990-92</b>	<b>38,6</b>

Sources; Mitsubishi institute of economic research, la Banque de Japon

Avant la guerre, les entreprises étaient en mesure de trouver les ressources sur le marché financier, et d'y prélever directement jusqu'à 60-70 % du financement nécessaire. Corrélativement, elles n'avaient pas besoin de recourir aux emprunts bancaires. Les banques n'ont pas joué un grand rôle dans le développement industriel ; jusqu'à la fin des années 30 les relations banque-industrie demeuraient distantes. Par contre, la dépendance des entreprises vis-à-vis du marché financier leur a imposé une discipline financière stricte, quant à la rémunération du capital. Elles se voyaient obligées de maintenir un haut niveau de distribution de dividendes. Selon Okazaki (op. cit. 1995), les entreprises distribuaient annuellement plus de 70 % du profit aux actionnaires dans les années 30, alors que ce taux de distribution était seulement de 30 % dans les années 80. Cette priorité accordée à l'actionariat dans le partage du profit a eu pour conséquence d'accroître la pression sur la rationalisation du travail. Même si la notion de "l'emploi à vie" est déjà apparue dans les années 20, les entreprises n'hésitaient nullement à recourir, selon la conjoncture cyclique, à des licenciements massifs d'ouvriers. La pratique de "l'emploi à vie" était loin d'avoir pris racine dans les entreprises.

La période de la guerre 1937-1945 constitue incontestablement une époque charnière dans la transformation de ce modèle d'entreprise. Malgré une résistance du monde des affaires, l'état a commencé, à la veille de la guerre, par renforcer son intervention dans l'économie de marché, pour la transformer progressivement en économie planifiée. Cette tentative de planification économique, inspirée fortement par le modèle soviétique, visait à faciliter la mobilisation des ressources rares pour l'effort de guerre.

Les interventions étatiques et la multiplication des réglementations ont fini, d'une part, par figer les mouvements naturels des marchés ; l'allocation des ressources stratégiques (pétrole, acier, charbon, etc.) était gérée par l'autorité publique ; les prix et les salaires étaient dictés par l'Etat ; les licenciements étaient interdits.

D'autre part, elles ont altéré la structure des pouvoirs dans l'entreprise ; la distribution du profit a été limitée puis interdite, ce qui a entraîné la mort du marché financier ; les gros actionnaires ont été de plus en plus écartés de la gestion, puis évincés de l'entreprise ; l'entreprise n'était plus considérée comme propriété, mais comme une "communauté" représentant primordialement l'intérêt des "producteurs directs" (managers et travailleurs) ; les banques ont été sollicitées, en remplacement de l'actionariat, pour alimenter la liquidité des entreprises à court de ressources financières etc.

Dans un contexte historique exceptionnel, des expérimentations économiques – et sociales – de grande envergure ont été tentées, par la force, à l'initiative de l'Etat. De là ont résulté une série de changements institutionnels portant sur la structure des pouvoirs dans l'entreprise. Certains traits du "corporate governance" à la japonaise ont été certes là esquissés. Mais, rien d'irréversible n'a été acquis à la fin de cette période. D'autant que la défaite de l'année 1945 a créé un "vide" ayant remis en question tout l'ordre socio-économique ; le retour au modèle d'entreprise d'avant-guerre, centré sur la souveraineté de l'actionnariat, était loin d'être écarté. En dernier ressort, les réformes économiques, imposées par la force d'occupation américaine, servirent de catalyseur pour l'émergence d'un certain type de "corporate governance".

Ces réformes étaient de plusieurs ordres :

- la reconnaissance juridique du syndicat ; elle a donné naissance à une forme de syndicalisme – interdit pendant la guerre – centré sur l'entreprise. Qualifié – souvent péjorativement – de "corporatiste", le syndicat d'entreprise a contribué, néanmoins, à légitimer la participation collective des salariés à la gestion de l'entreprise ;

- le démantèlement des "Zaibatsu" ; tous les "Zaibatsu" se voyaient privés de leur holding de tête, et divisés en quelques centaines d'entreprises. Les actions qu'ils détenaient furent expropriées et dispersées dans le grand public au nom du "capitalisme populaire". Egalement, 3.000 propriétaires et managers de haut rang, liés aux "Zaibatsu", ont été expulsés, à vie, du monde des affaires ;

- l'introduction des lois antitrust ; ces lois visaient non seulement à empêcher la concentration excessive des pouvoirs économiques sur le marché, mais aussi à contraindre explicitement les pouvoirs de l'actionnariat. Ainsi, la constitution de la société holding a été interdite. De même, les institutions financières se sont vues imposées des limites à la détention d'actions ; les banques ne peuvent dépasser le taux de 5 % de détention dans les entreprises industrielles et commerciales et 10 % pour les compagnies d'assurance.

La forme actuelle de "corporate governance" apparaît de plus en plus comme un produit conjoint d'expériences historiques particulières des années 37-45 et de contraintes institutionnelles imposées après la guerre. L'enchaînement de ces événements historiques n'était certainement pas préprogrammé. Au contraire, leur conjonction comportait beaucoup d'éléments contingents, tant la rupture provoquée par la défaite de l'année 1945 était forte. Mais, créée à un moment donné et compatible avec les environnements correspondants, une certaine cohérence des systèmes a une forte probabilité de s'entretenir d'elle-même. L'ensemble des systèmes engendre des mécanismes de complémentarité qui "routinisent" les comportements d'acteurs. Il va sans dire, cependant, qu'une telle cohérence n'est pas immuable : elle se transforme, quand les acteurs rompent leurs actions "routinisées" face à l'apparition des nouveaux environnements.

### 3.2. Forme actuelle du "corporate governance" au Japon

On essaiera d'esquisser, à gros traits, la forme de "corporate governance" mise en œuvre dans les grandes entreprises, en stylisant quelque peu les réalités observables. Pour ce faire, on utilisera des résultats d'une enquête comparative, réalisée en 1989 par le Ministère de l'industrie et du commerce international (MITI), sur le rôle de l'actionnariat aux U.S.A. et au Japon. L'échantillon de cette enquête est composé de 600 entreprises cotées en Bourses pour chaque pays. Le taux de réponses s'élève à 30 % au Japon et à 10 % aux Etats-Unis. Le tableau II synthétise les réponses portant sur la question de savoir



qui est le premier (gros) actionnaire de l'entreprise. L'analyse de ce tableau nous servira de matière d'entrée, pour spécifier la forme d'existence de l'actionnariat au Japon, donc la nature du "corporate governance".

Tableau II : Qui est le premier actionnaire ?

	<b>Japon (en %)</b>	<b>U.S.A. (en %)</b>
<b>1- Organisme de placement collectif en valeurs mobilière (OPCVM)</b>	<b>12,9</b>	<b>71,7</b>
<b>2- Etablissements financiers</b>	<b>36,6</b>	<b>1,9</b>
<b>3- Clients/Fournisseurs</b>	<b>9,4</b>	<b>1,9</b>
<b>4- Sociétés-mères (ou l'entreprise "amie" du même groupe)</b>	<b>30,7</b>	<b>1,9</b>
<b>5- Familles fondatrices</b>	<b>5,4</b>	<b>15,1</b>
<b>6- Investisseur individuel</b>	<b>2,5</b>	<b>5,7</b>
<b>7- Autres</b>	<b>3,5</b>	<b>1,9</b>
<b>Total</b>	<b>100 (N=202)</b>	<b>100 (N=63)</b>

Source: MITI 1990

1) La différence la plus saillante réside dans le contraste entre la prédominance des investisseurs institutionnels dans l'actionnariat américain et un éclatement des actionnaires au Japon. Dans ce dernier cas, l'actionnariat va de la banque jusqu'au client/fournisseur, en passant par la société-mère ou l'investisseur institutionnel, ce qui laisse suggérer une grande complexité des réseaux relationnels tissés entre les entreprises. On qualifiera plus tard, de "capitalisme de réseaux" le régime économique centré sur le maillage dense des relations transactionnelles.

2) La seconde différence porte sur la place de la famille fondatrice dans l'actionnariat. Ce type d'actionnaire a encore une présence significative dans le paysage américain d'actionnariat, alors qu'au Japon, il ne représente qu'une toute petite proportion. Cela ne signifie pas l'absence de création d'entreprises dans ce dernier pays. Au contraire, beaucoup d'entreprises dynamiques telles que Sony, Canon, Sharp, Honda ou Suzuki, etc. ont été créées après la guerre, puis elles ont connu une croissance fulgurante en l'espace de quelques dizaines d'années. La disparition de ces nouveaux entrepreneurs – ou leurs familles – comme actionnaire de référence est due à la dilution de leurs actions dans l'augmentation successive des capitaux. L'interdiction de la société holding a joué probablement un rôle dans ce phénomène. En tous cas, le peu d'emprise – financière – des fondateurs sur leurs propres entreprises constitue l'une des caractéristiques du "corporate governance" à la japonaise. Toutefois, il existe des cas non-négligeables où les familles fondatrices continuent, en dépit de leur faible position (2-3% de la part des actions), à occuper des postes dans l'état-major ou même le poste de PDG<sup>40</sup>

3) La troisième différence n'est pas directement observable dans le tableau II. C'est la place des ménages sur le marché financier. Alors qu'aux Etats-Unis, de nombreux

<sup>40</sup> Par exemple, c'est le cas de Toyota, Matsushita, Casio, Omuron, Yokokawa, etc.

ménages participent au marché financier à travers les investisseurs institutionnels (OPCVM), les ménages sont peu actifs au Japon. Les actions détenues par les ménages ne représentent qu'à peine un cinquième de la capitalisation boursière (voir le tableau V). Cette faiblesse des ménages sur le marché financier retentit sur la nature de "corporate governance" caractérisée par la cooptation entre les gros porteurs (banques, sociétés, etc.). Le paysage de l'actionnariat japonais, loin de représenter les intérêts de petits porteurs, tend à exprimer "les rapports de forces" qui s'établissent entre les acteurs institutionnels.

4) Si on se limite au cas japonais, le tableau II nous montre la présence de deux groupes d'actionnaires qui se détachent des autres. Le premier groupe est constitué par les établissements financiers, en particulier par les banques commerciales et les compagnies d'assurance. Ces dernières forment souvent le noyau stable des actionnaires dans de nombreuses entreprises, bien que la portée de leur pouvoir d'actionnaire soit soigneusement limitée. Le deuxième renvoie aux sociétés-mères, qui ne sont pas des holdings mais des entreprises industrielles ou commerciales. L'existence de tels actionnaires s'explique par le fait que les grandes entreprises mènent, depuis longtemps, une politique de création ex-nihilo de filiales par l'externalisation d'une partie de leurs propres activités, et que les filiales les plus importantes sont souvent, à leur tour, cotées en Bourses.

Ces deux groupes d'actionnaires, qui obéissent à des logiques différentes, reflètent deux types de structuration des pouvoirs dans l'entreprise (voir schéma I p. 44). Nous allons les appréhender de façon séparée.

### **3.2.1. "Kigyo Shudan" ou le groupement des entreprises issu de l'ancien "Zaibatsu"**

L'ancien "Zaibatsu", forme verticale d'intégration des entreprises, a été remplacé par une nouvelle forme d'alliance plus horizontale. Cette organisation consiste à fédérer les différentes entreprises<sup>41</sup>, par la participation croisée circulaire autour d'institutions financières. Des entreprises "amies" détiennent alors multilatéralement une part des actions dans ce groupe d'alliance, nommé "Kigyo Shudan"<sup>42</sup>. Ici, les banques jouent un rôle pivot, dans la mesure où elles sont à la fois actionnaires de référence et pourvoyeuses de crédits à long terme vis-à-vis des entreprises membres du groupe. Qualifiées de banque principale (main Bank), elles tissent des relations stables et denses avec chaque entreprise à travers diverses transactions (emprunt, émission d'obligation, ouverture des comptes en banque, échange des cadres dirigeants etc.). Cet engagement mutuel dans la longue durée a le mérite, pour les banques, de leur procurer, en continu, les informations – formelles ou informelles – sur la gestion de l'entreprise. Ce qui permet alors – de surveiller de près l'efficacité de la gestion, – de se prémunir contre les comportements opportunistes éventuels des dirigeants d'entreprises "amies", peu contrôlés par ailleurs par d'autres actionnaires, – de se forger une véritable expertise, pour évaluer les projets d'investissement. Pour chaque entreprise de telles relations privilégiées avec une banque

---

<sup>41</sup>Ces entreprises ne sont pas toutes issues des "Zaibatsu" démantelés. Certaines entreprises autonomes d'origine familiale comme Matsushita, Honda, Toyota, etc. ont fini par participer à ce type d'alliance financière.

<sup>42</sup>On n'utilisera pas ici le concept – un peu réducteur – de groupe financier pour qualifier "Kigyo Shudan", parce qu'il constitue un espace où la cohésion se construit, au-delà des liens financiers, par l'ensemble des échanges tels que les transactions commerciales, l'échange des cadres dirigeants, le transfert de l'information et de la technologie etc.

ou groupe permettent de s'assurer un financement stable qui est indispensable aux stratégies industrielles à long terme. Ce besoin du financement stable était particulièrement fort, lorsque les entreprises manquaient de fonds propres dans les années 60 et 70 (voir le tableau I)

On compte actuellement six "Kigyo Shudan" qui impliquent, chacun, 20-40 entreprises membres les plus représentatives du Japon. D'ailleurs, ils pèsent lourds dans l'économie japonaise : ces six groupes (à peu près 200 entreprises) représentent en 1993 15 % des capitaux détenus par quelques 2.350.000 sociétés anonymes au Japon, 16 % de leurs actifs nets et 14 % de leurs chiffres d'affaires totaux. Par-delà ces chiffres globaux, il est à noter que ces groupes se caractérisent par leur diversité ; ils ont, chacun, leur propre histoire, leur culture et leur organisation. Aussi, leur degré de cohésion apparaît différent, comme le montrent le taux de participation croisée (par des actions mutuellement détenues par les entreprises membres dans la valeur totale de capitalisation du groupe) et le taux de financement interne (par des emprunts fournis par les banques ou groupes dans l'ensemble des en-cours de crédits bancaires du groupe).

Tableau III : Degré de cohésion de six groupes

	Taux de participation croisée	Taux de Financement interne
<b>Groupe Mitsubishi (29 sociétés)</b>	26 %	22%
<b>Groupe Fuyo (29 sociétés)</b>	15 %	17 %
<b>Groupe Sanwa (44 sociétés)</b>	16 %	17 %
<b>Groupe Daiichi Kangyo (48 sociétés)</b>	12 %	13 %
<b>Groupe Mitsui (27 sociétés)</b>	17 %	20%
<b>Groupe Sumitomo (20 sociétés)</b>	24 %	21 %

Source: ToyoKeisai Shinposha

Analysons maintenant la situation de chaque entreprise. On peut se demander, en effet, quelles sont les rationalités qui ont favorisé l'émergence de cette forme d'alliance horizontale, en sachant que l'adhésion à ce type d'alliance est parfois coûteuse pour les entreprises membres : conserver pour une durée indéterminée, une part significative d'actions des entreprises "amies" ou répondre à leur demande d'augmentation des capitaux ne vont pas sans occasionner des frais financiers non-négligeables. Mais en contrepartie de ces coûts quasi-fixes, les entreprises peuvent se procurer, au moins, deux avantages.

D'abord, le fait de participer à un groupe permet de mutualiser les risques d'affaires (échec de gros projet, faillite etc.), dans la mesure où les entreprises "alliées" peuvent s'appuyer mutuellement en cas de difficultés passagères. En l'occurrence, les banques paraissent jouer explicitement le rôle de "vigile" et au besoin de "secouriste". Cette fonction d'assurance assumée par le groupe sert alors de filet de sécurité : ce qui permet de comprendre l'investissement de très haut niveau ou la prise de risque par l'industrie japonaise. Dans un tel contexte, les frais financiers de la participation correspondent à une sorte de "prime d'assurance".

Ensuite, l'adhésion à un groupe a pour fonction de se protéger contre le risque d'intrusion des actionnaires hostiles au management. En effet, caractérisées par le phénomène d'atomisation des actionnaires, les grandes entreprises s'exposent potentiellement à ce genre de risque : ni les banques de référence, ni les compagnies d'assurance ne peuvent posséder la majorité des droits de vote, ni la minorité de blocage (les lois antitrust)<sup>43</sup>. Dans ces conditions, constituer un pacte d'actionnariat entre les entreprises "alliées" est un moyen le plus sûr de se prémunir contre les agressions extérieures.

Cet état d'atomisation des actionnaires engendre, par ailleurs, une autre conséquence autrement plus importante, du point de vue du "corporate governance" : il crée une "absence de contrôle" dans la participation croisée circulaire. En effet, le droit d'ingérence normalement dévolu à l'actionnariat se vide de sa substance avec le pacte d'actionnariat, puisque les entreprises "alliées" tendent à s'échanger mutuellement les blancs-seings. Chaque entreprise acquiert, paradoxalement, une grande autonomie vis-à-vis des actionnaires. Le management trouve alors sa base de pouvoir technocratique dans cette *neutralisation de l'actionnariat*. Ainsi libéré des contraintes du marché financier, il se permet de se préoccuper peu des intérêts immédiats de l'actionnariat, comme le montre le tableau IV tiré de l'enquête MITI op. cit. 1989.

Autrement dit, contrairement au cas américain où la pression immédiate du marché financier s'avère extrêmement forte, le management japonais est moins soumis à la discipline financière. Toutefois, cette faible pression financière est contrebalancée par la vigilance des banques qui disposent des moyens pour sanctionner la contre-performance du management, notamment en arrêtant le crédit bancaire.

---

<sup>43</sup> Dans la majorité des grandes entreprises, les dix premiers actionnaires détiennent ensemble 30-35 % des droits de vote, donc la minorité de blocage.

Tableau IV : Quel est le premier objectif de l'entreprise ?

	Japon (en %)	U.S.A. (en %)
1- Augmentation des dividendes	6,0	3,8
2- Hausse de la valeur des actions	12,1	79,2
3- Croissance d'affaires	56,4	14,8
4- Stabilité d'affaires	24,0	3,8
5- Accomplissement des responsabilités sociales ou civiques	2,0	0,0
Total	100 (N=202)	100 (N=63)

Source: MITI 1989

### 3.2.2. Le groupe "Keiretsu"

Du groupe précédent "Kigyo Shudan", il importe de distinguer une autre forme de groupement des entreprises nommé "Kigyo Keiretsu". Le schéma I montre la différence de leurs principes organisationnels : le groupe "Keiretsu" obéit à une logique d'association plus verticale, tandis que le groupe "Kigyo Shudan" a une forme d'alliance horizontale. Dans la formation du groupe "Keiretsu", chaque entreprise appartenant à "Kigyo Shudan" devient la société-mère, et organise, sous son contrôle, une myriade d'entreprises filiales.

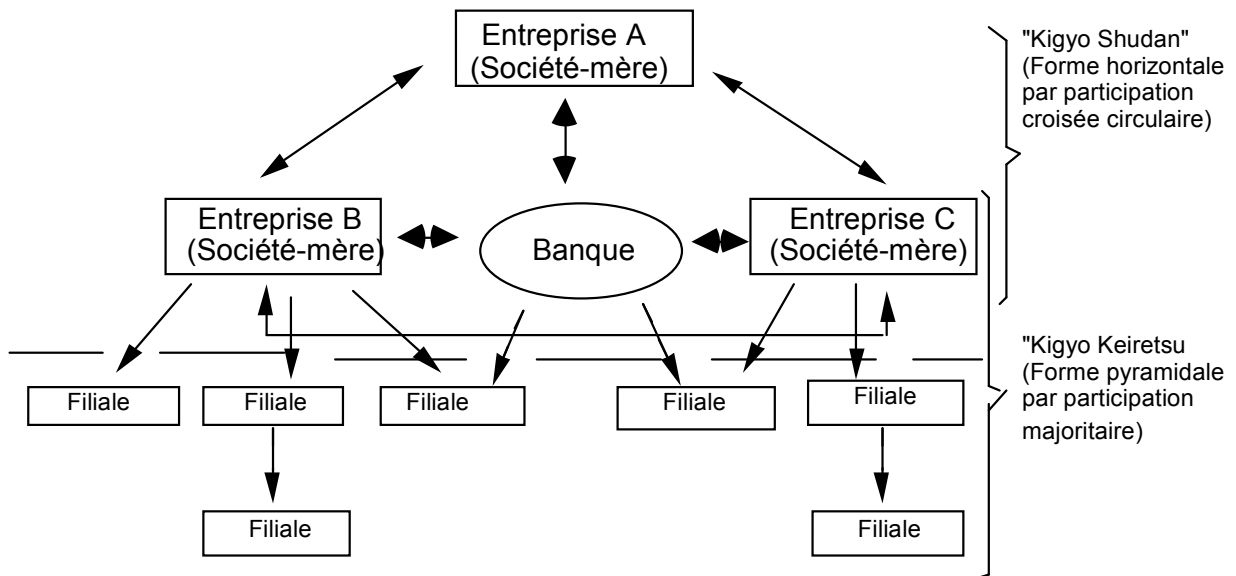


Schéma 1

On va illustrer cette organisation à l'appui de cas concrets.

– Nippon Steel S.A. (Société-mère), qui n'est liée officiellement à aucun "Kigyo Shudan", est la première entreprise sidérurgique. Elle réalise 147 milliards de francs de chiffre d'affaires, emploie directement 33.000 salariés et possède 426 filiales dont 25 sont cotées en Bourses. Ces dernières emploient à leur tour 35.800 salariés.

– Hitachi S.A. (Société-mère) appartient au groupe Sanwa. Cette entreprise électronique très diversifiée réalise 187 milliard de francs de C.F., emploie directement 78.000 salariés et s'entoure de 1.004 filiales dont 23 sont cotées en Bourses. Le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 374 milliards de francs et le nombre des salariés du groupe à 330.000 personnes.

– Toray S.A. (Société-mère) fait partie du groupe Mitsui. Elle diversifie son activité d'origine (Fibre Synthétique) vers la chimie fine, la pharmacie, l'électronique ou l'ingénierie etc., emploie directement 10.500 salariés et possède 188 filiales. Ce groupe réalise, au total, 44 milliards de francs de C.F. et emploie 50.000 salariés.

Comme le montrent ces quelques exemples, la plupart des grandes entreprises possèdent, en moyenne, quelques centaines de filiales consolidées ou non sur le plan comptable. En outre, les plus grandes parmi ces filiales, cotées en Bourses à leur tour, engendrent d'autres filiales etc. Une telle multiplication des filiales se fait pour diverses raisons stratégiques ; joint-venture avec d'autres entreprises ; participation majoritaire dans les sous-traitants ; externalisation des risques liés à de nouvelles activités ; "Downsizing" de la société-mère etc. Mais la particularité japonaise résiderait dans le fait que ces créations de filiales correspondent à une sorte d'excroissance de la société-mère. Elles s'appuient, le plus souvent, sur la croissance interne qui consiste à utiliser ou développer les ressources internes (technologiques ou humaines) de la société-mère. En d'autres termes, ce phénomène n'est pas sans rapport avec l'attitude du management qui a toujours favorisé, au nom de la pérennité de l'entreprise, la politique de la diversification interne des activités<sup>44</sup>.

Du point de vue relationnel, la forme d'organisation est plus pyramidale, le rapport des pouvoirs plus classique dans ce groupe "keiretsu". En effet, la société-mère détient souvent la majorité des actions de ses filiales, d'autant qu'elles sont, comme on vient de le voir, souvent issues du démembrement des activités de la société-mère. Autrement dit, les filiales restent totalement soumises aux rapports de propriété traditionnels qui sont de la responsabilité patrimoniale de la société-mère à travers les participations majoritaires qu'elle détient. Dans ce cas, la société-mère a un vaste pouvoir d'ingérence – comme actionnaire majoritaire ou unique – dans les affaires des filiales au niveau tant des stratégies, ou du financement que de la nomination des cadres dirigeants.

L'une des caractéristiques de cette organisation réside, cependant, dans sa cohésion "communautaire" qui va largement au-delà des rapports de propriété. Cette cohésion provient, sans doute, du fait que la majorité des filiales sont issues de la même matrice. Par-delà les liens de capitaux, ces réseaux – verticaux – d'entreprises forment un espace où circulent, à travers les échanges non-monétaires, les informations, les savoir technologiques et les ressources humaines. Ainsi, il est extrêmement rare qu'une entreprise filiale fasse l'objet d'une transaction sur le marché financier, contrairement aux pays européens ou américains où la restructuration d'une branche industrielle

---

<sup>44</sup> IL faut dire aussi que le syndicat d'entreprise, garant du système d'emploi à vie, incite constamment le management à faire des investissements à long terme dans de nouveaux domaines prometteurs, pour pérenniser l'entreprise et l'emploi.

s'accompagne systématiquement de mouvements des filiales entre différents groupes (rachat, vente, revente par morceaux, etc.)

En partant des contraintes institutionnelles initiales données, l'économie japonaise a laissé émerger ce que l'on pourrait appeler le "capitalisme de réseau". Ce capitalisme ne correspond ni au modèle pur de marché, ni au modèle hiérarchique centralisé. Par contre, il privilégie un espace intermédiaire – entre le marché et la hiérarchie – où se déploient les réseaux au travers desquels les différents acteurs se coordonnent et régulent leurs intérêts. La forme actuelle de "corporate governance" reflète l'institutionnalisation des mécanismes d'arbitrage propres à ce "capitalisme de réseau".

### **3.3. Tendances récentes du "corporate governance" : vers un changement de paradigme ?**

La forme de "corporate governance" qui vient d'être décrite constitue le socle du "capitalisme de réseau". La construction d'un tel capitalisme n'est, sans doute, pas étrangère à ses environnements culturels. Mais il a acquis sa légitimité par sa propre capacité de générer un développement économique rapide. Cohérent avec d'autres éléments socio-institutionnels qui supportaient aussi ce développement, le "corporate governance" à la japonaise a joué un rôle central de propulsion économique et de légitimation sociale.

Le "cercle vertueux" engendré ainsi se base essentiellement, semble-t-il, sur un mécanisme – spécifique au Japon – de répartition du fruit de la croissance entre les différents acteurs. Comme on l'a déjà vu (tableau IV), le management japonais mettait la priorité de la gestion sur la croissance d'affaires, en termes, soit de part de marché, soit de chiffre d'affaires ou de volume de production. Ce type d'objectif quantitatif n'est pas tout à fait conforme à la doctrine managériale classique selon laquelle, sous le principe de souveraineté des actionnaires, l'entreprise doit chercher à maximiser la rentabilité du capital, et non pas le chiffre d'affaires. Cependant, dans un contexte où le niveau du potentiel économique reste longtemps élevé, un tel objectif – hétérodoxe – permet, en fait, de satisfaire, de façon assez harmonieuse, les divers acteurs impliqués dans la marche de l'entreprise :

1) la croissance des affaires se traduit naturellement par l'accroissement de la taille de l'entreprise (la société-mère et les filiales). Cette extension organisationnelle continue produit, sur les employés, deux effets incitatifs. Il s'agit, outre la garantie de l'emploi, de l'anticipation sur l'augmentation régulière des salaires et de la multiplication des opportunités de promotion interne. Dans le cas du Japon, une grande majorité des cadres dirigeants sont issus des promotions internes successives, en partant de la position de "non-cadre".

2) les actionnaires n'ont, certes, qu'un faible "retour direct d'investissement" en actions. Dans le cadre d'une alliance financière circulaire, les gros actionnaires (banques, entreprises "amies")<sup>45</sup> n'ont aucun intérêt à augmenter le montant de dividende, pour voir s'annuler les bénéfices échangés. Tout se passe alors comme s'ils avaient un *accord*

---

<sup>45</sup> Sauf les compagnies d'assurance qui sont, souvent, des mutualistes.



*tacite*, au détriment des petits porteurs, pour minimiser le montant distribué ou profit. Toutefois, l'accumulation des réserves, donc l'augmentation de la capacité d'autofinancement a pour conséquence de renforcer le potentiel de croissance de l'entreprise. Jugé comme étant très positif par le marché financier, ce renforcement de "cash-flow", retentit sur la hausse de la valeur des actions. Ainsi, les petits actionnaires pouvaient – jusqu'à l'année 1989 – réaliser une plus-value non-négligeable. De la même façon, les gros actionnaires voyaient augmenter la valeur – virtuelle – de leurs actifs (immobilisés dans les actions des entreprises "amies") dans la hausse générale de l'indice boursier. Même si la réalisation de cette plus-value était hautement improbable, cela aurait pu donner une illusion de l'enrichissement "patrimonial" de l'entreprise<sup>46</sup>.

3) Quant aux banques qui jouent le rôle pivot dans une alliance financière, elles se comportent fondamentalement comme créanciers, plutôt que comme actionnaires de référence. Elles ont tendance, quoique principaux actionnaires dans la majorité des cas, à privilégier la maximisation du montant de prêt et sa conservation, à la place de l'optimisation du rendement des actions. D'ailleurs, c'est ce comportement bancaire qui affaiblit la position générale de l'actionnariat<sup>47</sup>. Quoi qu'il en soit, la croissance des affaires, qui accroît automatiquement les besoins de financement, va dans le sens souhaité par les banques.

4) Les fournisseurs ou les sous-traitants ont, bien sûr, intérêt à ce que les grandes entreprises qui sont souvent leur donneur-d'ordre, accroissent leur part de marché et renforcent leur capacité productive. Les relations de confiance, l'implication mutuelle et le partage des risques dans une optique à long terme n'auraient pas pu se construire entre ces acteurs, sans cette condition de croissance stable et continue.

Cependant, le début des années quatre-vingts dix semble marquer un *véritable tournant* – historique – pour l'économie japonaise. Elle souffre de la stagnation prolongée, de la hausse du yen, de la dérégulation financière et de la mondialisation de la compétition. En effet, le taux de PIB reste faible (moins de 1 %) depuis quatre ans. Ce qui signifie que, sans les dépenses publiques massives qui avoisinent chaque année près de 1 % du PNB, l'économie japonaise connaîtrait virtuellement une croissance négative ; elle se situe donc dans un état de quasi-déflation. En parallèle, les institutions financières restent empêtrées, outre la stagnation du marché financier, dans la crise de créances "douteuses" due à la spéculation foncière. L'industrie, fer de lance de l'économie japonaise, délocalise massivement ses usines dans la zone asiatique.

*Tout se passe donc comme si le mécanisme de "cercle vertueux" entre la légitimité du "corporate governance" et son efficacité économique se bloquait à cause de la modification structurelle de l'ensemble des facteurs.*

Sans prétendre esquisser ici une nouvelle forme – idéale – de "corporate governance", nous tenterons de nous interroger pour savoir quels sont les éléments de ce blocage, et si possible les symptômes de changement.

---

<sup>46</sup> Le système de comptabilité japonais, utilisé pour évaluer les passifs, se base sur le principe de prix d'achat, et non sur celui de prix actualisé. L'écart des valeurs entre ces deux prix est considéré comme le "passif caché" ou le "gain virtuel".

<sup>47</sup> Il n'existe aucune banque d'affaires au Japon. Encadrée strictement par le Ministère des Finances, les banques commerciales de dépôt ont, traditionnellement, un comportement plutôt conservateur.

### **3.3.1. Le changement de priorité dans la gestion : vers un nouvel objectif ?**

Parallèlement à une grande transformation des conditions d'affaires, le management est, de plus en plus, obligé de déplacer le centre de priorité dans la gestion sur d'autres objectifs que la sacro-sainte "croissance d'affaires". Ce type d'objectif ne sera plus tenable dans un avenir prévisible et réaliste : d'après l'agence de planification économique, l'économie japonaise n'aura que le potentiel de croissance de l'ordre de 2 % par an à moyen terme, alors qu'elle a réalisé, en termes réels, 9,0 % de croissance annuelle du PNB dans les années 60, et 4,3 % dans la période 1975-90. Ainsi, dans la mesure où l'économie japonaise a atteint un certain degré de maturité, il ne paraît plus ni souhaitable ni possible de chercher, à tout prix, la croissance quantitative à travers l'investissement massif.

L'un des objectifs alternatifs semble consister en amélioration du rendement de capital, d'autant que le taux de profit par rapport aux capitaux propres (return on equity) s'est beaucoup détérioré depuis une quinzaine d'années. Selon Watanabe (Watanabe, 1996), le "corporate governance" sans contrôle explicite des actionnaires a une propension à gaspiller le capital<sup>48</sup>. La restructuration de l'entreprise devra s'imposer donc prioritairement, pour rétablir la rentabilité des capitaux propres qui est tombée à un niveau inférieur à celui enregistré durant la grande crise des années trente. En effet, cette rentabilité commence à baisser, de manière continue, à partir de la fin des années 70 et continue à stagner à des niveaux historiquement bas dans les années 90 ; elle s'élève à 5,9 % en 1991, à 3,1 % en 92, à 2,4 % en 93, 2,6 en 94 et 3,6 en 95. Si on compare les rentabilités des capitaux propres entre le Japon et les Etats-Unis, la faiblesse japonaise est encore plus frappante (graphique I). Le taux américain oscille autour de 15 % durant les années 80. Sur une pente ascendante depuis 5 ans, il représente, en 1995, 16,3 % contre seulement 3,6 % au Japon. Même si les entreprises japonaises ont l'habitude d'accepter un faible taux de profit<sup>49</sup>, une telle dégradation de la rentabilité pose de sérieuses questions sur l'orientation stratégique du management.

Ce problème, qui n'est pas seulement conjoncturel (crise "post-bulle") mais structurel, risque de remettre en cause profondément l'ensemble des pratiques managériales (processus de décision, stratégie à long terme, emploi à vie, etc.). L'enjeu essentiel est de savoir comment corriger la propension à sur-investir (diversification excessive), rationaliser l'usage des capitaux (ciblage des domaines à investir) et restructurer le portefeuille d'activités (abandon des investissements peu rentable).

Ainsi, les mesures visant à restaurer la rentabilité des capitaux propres ne manqueront pas de peser sur un ensemble d'arbitrages – complexes – des intérêts établis entre les différents acteurs (actionnaires, employé, créancier, fournisseur, etc.). Cela risque de générer des tensions entre ces acteurs, mais accélérera l'émergence des nouvelles règles de jeux.

### **3.3.2. Les nouveaux acteurs dans la configuration de l'actionnariat**

---

<sup>48</sup> En partie à cause du coût de capital qui reste encore faible.

<sup>49</sup> Le magazine américain "Business Week", daté du 15 juillet 1991, a publié le taux de profit (profit net/chiffre d'affaire) des mille premières firmes mondiales. Ce taux de profit s'élève à 7,1 % pour les firmes anglaises, à 5,9 % pour les firmes allemandes et à 5,6 % pour les firmes américaines, et seulement à 2,4 % pour les firmes japonaises.

Indépendamment de la prise de position volontariste – de la part des managers – en faveur de la productivité du capital, il y a deux nouveaux acteurs financiers qui ne manqueront pas de renforcer leur exigence sur l'amélioration de la rentabilité des capitaux propres, ce qui risquera d'altérer, à terme, la nature du "corporate governance".

Tableau V : Répartition des actions cotées en Bourses  
(en % des valeurs de capitalisation boursière)

Année Porteur	90	91	92	93	95
Etat	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Etablissements financiers	39,8	39,3	38,8	39,7	38,3
OPCVM	3,7	3,7	3,4	3,2	3,0
Sociétés	29,5	30,1	29,0	28,5	28,2
Maisons de titre	2,0	1,7	1,5	1,2	1,3
Ménages	20,5	20,4	20,3	20,7	20,5
Non-résidents	4,2	4,7	6,0	6,3	9,4
Total	100 24.8	100 22.5	100 16.3	100 16.4	100 17.2

Source: Commission Nationale des Bourses

Nota : l'unité des chiffres dans la partie "total" est en milliards de Francs.

Le premier acteur est constitué des non-résidents qui connaissent une montée en puissance sur le marché financier (le tableau IV). Ce sont souvent des investisseurs institutionnels américains, en particulier des organismes gestionnaires des "fonds de pension". Leur présence de plus en plus importante traduit l'internationalisation des finances japonaises. Mais en même temps, ces investisseurs institutionnels tendent à introduire une logique financière de court terme qui consiste à maximiser les dividendes. Totalement étranger à la logique de participation croisée, ils ont une exigence beaucoup plus stricte sur la rentabilité des capitaux investis. Ce type de comportement tend à confirmer le nouvel objectif de la gestion déjà évoquée.

Le second acteur est les compagnies d'assurances qui sont, comme les banques, grosses pourvoyeuses de fonds (15-16 % de la capitalisation boursière). Elles ont, en outre, un statut particulier dans la configuration de l'actionnariat, puisqu'une majorité d'entre elles sont des mutualistes. Par conséquent, elles s'échappent des jeux – classiques – de la participation croisée circulaire. Même si les compagnies d'assurance demeurent, jusqu'à un "partenaire dormant", elles constituent indéniablement un maillon faible dans le pacte d'actionnariat stable. Or, la situation du secteur d'assurances est en train d'évoluer rapidement : la déréglementation sectorielle ; la libéralisation du marché national d'assurances ; la baisse de profitabilité dans la période "post-bulle". En particulier, elles ont vu récemment lever une des règles prudentielle – imposée par l'état – 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. Le journal Nikkei, daté du 14 mai 1996, estime que les fonds de pension, qui représentent à présent 6,4 % de la capitalisation

boursière, pourraient passer, à l'an 2000, jusqu'à 20 %, niveau proche des pays anglo-saxons. Comme les gestionnaires de fonds de pension ont besoin, en permanence, de dégager les liquidités, ils surveillent, de près, le rendement de leurs investissements.

Conjugée avec l'internationalisation des finances japonaises, l'émergence de ces nouveaux acteurs fera rappeler, au besoin, aux entreprises la discipline la plus élémentaire du marché financier, et risque d'imposer de l'extérieur le respect de l'actionnariat quelque peu négligé jusque-là.

### 3.3.3. Les relations banque – industrie en transition

Positionnées au centre de l'alliance financière, les banques jouaient longtemps le double rôle d'offre des crédits stables et de contrôle de la performance des entreprises. Sans ce financement stable, beaucoup d'entreprises industrielles et commerciales, qui manquaient cruellement des fonds propres dans les années 60 et 70 (voir tableau I), n'auraient pas pu connaître de croissance si rapide. Tout fonctionnait alors comme si le crédit bancaire à long terme s'était substitué aux capitaux propres – quasi fonds propres – (Aoki 1992). Dans un tel contexte, les banques de référence (main Bank) pouvaient assumer pleinement leur rôle de contrôle (monitoring), car elles étaient à même de sanctionner les échecs du management par l'arrêt du crédit bancaire. En revanche, le management jouissait d'une grande autonomie de décisions stratégiques, à la seule condition de remplir un seuil minimum d'intérêt des banques comme créancier, et non pas comme actionnaire. D'ailleurs, l'intervention directe des banques ne se faisait que dans les cas limites de crises aiguës (redressement judiciaire etc.)

Cette relation banque – industrie a commencé à changer dès le début des années 80. L'aide bancaire basée sur la cohésion du groupe a permis progressivement de consolider les fonds propres des entreprises, et de renforcer leur capacité d'autofinancement. La conséquence en est que les entreprises japonaises de carrure internationale arrivent à prélever directement les capitaux, à moindre coût, sur les marchés internationaux. D'ailleurs, il est symptomatique que les entreprises comme Toyota, Sony ou Canon sont, sur le marché obligataire, mieux cotées que certaines banques dont la réputation est entachée par une série d'"affaires".

Tableau VI : Structure du financement des principales entreprises

Période	Auto-financement	Emission d'obligation	Emission d'action	Emprunt bancaire
1957-59	24,6 %	6,7 %	11,2 %	38,0 %
1960-64	22,9 %	6,8 %	10,8 %	33,8 %

1965-69	37,5 %	5,2 %	3,8 %	36,9 %
1970-74	35,1 %	5,1 %	3,2 %	41,6 %
1975-79	45,8 %	10,6 %	8,0 %	26,5 %
1980-84	55,3 %	8,5 %	10,4 %	16,4 %
1985-89	51,9 %	19,0 %	17,8 %	1,4 %
1990-93	72,1 %	14,1 %	4,7 %	7,4 %

Sources : Banque de Japon ; Analyse comptable des entreprises principales (1.500 entreprises)

Nota : La moyenne de chaque période en %

Comme le montre le tableau VI, la structure du financement des entreprises a beaucoup évolué depuis une trentaine d'années : la part d'auto-financement, reflet de l'accumulation du capital, connaît une progression constante durant toute cette période : en parallèle, la part d'emprunt bancaire, située à un niveau très élevé jusqu'au milieu des années 70, se met à décliner rapidement, surtout à partir du début des années 80 où les finances se libéralisent sur le plan mondial. Par contre, la part d'émission des obligations, strictement réglementée par le Ministère des Finances jusqu'à la fin des années 60, prend un essor durant les années 70 ; l'émission des nouvelles actions connaît une fluctuation cyclique. Elle reste peu active après une période spéculative de la "bulle".

Tout laisse à penser que l'importance prise par le marché financier au détriment de la position des banques retentira, à moyen terme, sur la nature du "corporate governance". Il va sans dire que sa montée en puissance n'est pas sans rapport avec la déréglementation financière, l'internationalisation des finances et l'émergence des nouveaux acteurs. Ces mouvements d'ensemble, irrésistibles, forceront les banques commerciales à modifier leurs comportements "traditionalistes"<sup>50</sup>. Bien qu'une majorité d'entreprises pensent avoir encore besoin des banques de référence<sup>51</sup>, elles devront chercher à *reconstruire un nouveau type de partenariat avec les entreprises*.

### 3.3.4. L'affaiblissement de la cohésion du groupe

En même temps que les banques se voient déstabilisées dans leur rôle pivot du groupe, la cohésion du groupe commence à se relâcher. En effet, la pratique de la participation croisée perd tendanciellement de son importance, selon l'institut de recherche économique de Daiwa Bank. Cet organisme évalue depuis les années 60, la part de la participation croisée (actions stables) dans l'ensemble des actions émises en Bourses. En 1996, elle représente seulement 49 % – pourcentage le plus bas depuis 25 ans –, alors qu'elle se maintenait aux environs de 60 % tout au long des années 80. Cette baisse traduit donc un accroissement des actions "flottantes" (mobilité des capitaux), ainsi qu'un effritement du groupe dans sa périphérie. De même, la commission nationale anti-trust a publié un rapport selon lequel tant la part de la participation croisée que celle du financement interne dans les six groupes (Kigyō Shudan) tendent à baisser depuis une quinzaine d'années.

Ces résultats statistiques sont, de fait, corroborés par ce qui se passe au niveau micro : les entreprises industrielles comme Nissan, Kawasaki Steel ou Sumitomo Heavy Industry semblent ne plus hésiter à se séparer des actions d'entreprises "amies", afin de

<sup>50</sup> Les banques essaient, par exemple, de financer les "venture-business" qui fourmillent actuellement au Japon. Mais, la difficulté est que les banques n'ont pas d'expertise, pour évaluer au juste leurs projets.

<sup>51</sup> Si on raisonne en termes de stock, non pas de flux, l'encours des crédits bancaires vis-à-vis des entreprises représente encore quelques 2.000 milliards de francs.

recupérer 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 donc trop tôt pour pronostiquer une désagrégation complète de ces groupes dans un proche avenir. Le noyau dur restera sans doute. Mais, il est certain que chaque entreprise, qui fait face à la chute de la rentabilité des capitaux propres, procédera sérieusement au calcul de coût – avantage sur sa participation à l'alliance financière.

### 3.3.5. La société holding en voie de réapparition ?

Au moment où une deuxième vague des réformes administratives (déréglementation) est en cours, le monde des affaires demande revoir l'article 9 de la Loi antitrust, à savoir l'interdiction de la société holding. Cette question fera l'objet des débats politiques importants dans une prochaine session parlementaire où sera présenté le nouveau projet de loi. Par-delà l'aspect politique<sup>52</sup>, une telle réforme pourrait bien correspondre aux besoins réels de nombreuses entreprises japonaises qui font face aux problèmes dus à leur hypertrophie organisationnelle tels que la lourdeur de la prise de décision, la lenteur de la restructuration ou le manque d'initiative etc. En effet, beaucoup de sociétés-mères – grandes entreprises industrielles ou commerciales – sont organisées en divisions. Elles peuvent avoir des dizaines voire des centaines de divisions et emploient directement quelques dizaines de milliers de salariés. Un tel ensemble est très complexe à organiser, difficile à gérer et prêt à la dérive technocratique. D'ailleurs, cette lourdeur organisationnelle est l'une des raisons pour lesquelles les entreprises japonaises tendent à externaliser les nouvelles activités sous forme de création successive de filiales. Même si le système de centre de profit permet de déléguer le pouvoir de décision à des niveaux décentralisés et ainsi de responsabiliser l'unité de base par rapport aux résultats, le processus d'arbitrage stratégique ou budgétaire demeure extrêmement complexe, et surtout prend beaucoup de temps. C'est ce *processus de décision* qui est remis en cause par la volatilité du marché et par la rapidité de l'innovation technique.

Plusieurs entreprises comme Hitachi ou Sony mènent déjà quelques essais d'innovations organisationnelles. Appelée couramment "Kampani Seido", l'une d'entre elles consiste à grouper un ensemble des divisions en plusieurs "compagnies" dotée – de façon artificielle – de leurs "capitaux propres" et de pouvoir de décision sur l'investissement. La direction centrale, spécialisée dans le financement et l'allocation des capitaux, ne contrôlerait plus le chiffre d'affaire ou la marge brute d'exploitation, mais le taux de rentabilité des "capitaux propres". Ce type de "bricolage" organisationnel a pour but de décentraliser vraiment le centre de décision, de raccourcir le temps de prise de décision et de faire respecter la primauté de rendement du capital<sup>53</sup>.

Or, l'introduction de la société holding pourrait, si la nouvelle loi levait son interdiction, résoudre facilement les problèmes de "downsizing" et de contrôle, sans recourir à un bricolage artificiel. La nouvelle structure où le holding organise, de la même façon, l'ensemble des filiales déjà existantes et les filiales issues du démontage de la

---

<sup>52</sup> Il existe une sorte d'allergie idéologique au holding – associé à l'image du "Zaibatsu" – dans l'opinion publique.

<sup>53</sup> C'est ce qui ressort en particulier de nos entretiens chez Toshiba.

société-mère permettrait de simplifier l'organisation et le contrôle, de clarifier les objectifs de chaque filiale et de faciliter la mobilité des capitaux (restructuration).

Toutefois, ce scénario de "financiarisation" de l'organisation, autrement dit une nouvelle forme de "corporate governance", devra trouver des solutions adéquates à trois problèmes : d'abord, *cette organisation risque d'affaiblir la "culture d'entreprise", socle de la cohésion sociale, qui joue un rôle d'intégration de chacun dans le but de l'entreprise.* Exiger de chacun à s'identifier à l'intérêt du holding n'est pas une chose facile. Ensuite, il semble assez difficile de bien (re)positionner, *dans ce nouvel ensemble, la fonction de la recherche – qui a un horizon temporel long –*, pour susciter une vraie synergie avec les différentes filiales. La structure du holding risque de négliger la logique propre au développement technologique, au moment où l'innovation constitue la force motrice de l'entreprise. Enfin, *le syndicat s'oppose nettement à l'introduction du holding. Le syndicat d'entreprise n'a plus sa raison d'être, s'il est dispersé à travers les différentes filiales.* On peut se demander qui négociera avec le holding (véritable centre stratégique) en matière non seulement de conditions du travail mais aussi de politique d'investissements.

Malgré tous les signes qui laissent présager *un retour au modèle de marché*, l'économie japonaise conservera probablement son "capitalisme de réseau" dans un avenir prévisible. *Ce qui est en cause, c'est moins l'ensemble de son architecture, que la nature des réseaux.* En effet, avant la présente crise, ce modèle de capitalisme se caractérisait par la rigidité ou la fermeture des réseaux, qu'il s'agisse de "Kigyo Shudan" ou de "Kigyo Keiretsu", à cause d'une très forte cohésion du groupe ou d'une quasi-exclusivité des transactions au sein du groupe. Cette cohésion s'avérait bénéfique, tant que l'économie restait ascendante. Face à la baisse de potentiel de la croissance économique ou à la mondialisation de la compétition, ce modèle de capitalisme devra chercher à *reconstruire des réseaux plus flexibles et surtout plus ouverts vers l'extérieur. Ce qui devient primordial, c'est la mobilité des réseaux qui permettra de susciter la création de nouvelles ressources, l'innovation et le renouvellement de l'organisation.*

### **3.4. Formation et sélection des cadres dirigeants**

Comme on l'a déjà vu, l'alliance financière assise sur la participation croisée et circulaire permet de créer, du point de vue de chaque entreprise, un "vide de contrôle" qui neutralise le pouvoir de l'actionnariat, du fait que les gros actionnaires – les entreprises "amies" – s'échangent des blancs-seings. L'actionnariat est prié d'abandonner l'exercice de contrôle de même que le droit de nomination des administrateurs ou des cadres dirigeants. Doté d'une grande marge de manœuvre, le management se constitue ou 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 1991, 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 exclue 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 qui ont en même temps le rôle de "direction exécutive" : 2.131 sociétés cotées en Bourses emploient, au total, 39.882 administrateurs internes, ce qui donne, en moyenne, 18,7 administrateurs par entreprise ; une grande majorité d'entre eux (30/20 personnes), soit 76 % sont issus de la promotion interne au sens strict du terme, c'est-à-dire qu'ils accèdent à ces postes après 20-30 ans de carrière-maison ; le reste des administrateurs émanent, 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 "pantouflage" des anciens fonctionnaires dans le secteur privé.

Une telle composition du conseil d'administration nous montre trois choses :

En premier lieu, l'échange des administrateurs (cadres dirigeants) se fait assez fréquemment entre les entreprises appartenant au même "Kigyo Shudan" ou "Kigyo Keiretsu". La mobilité de ce type constitue un des moyens privilégiés pour renforcer les liens au sein du groupe. En particulier, l'accueil des anciens cadres de la banque de référence (main Bank) comme administrateurs internes est considéré comme une pratique facilitant la communication entre la banque et l'entreprise industrielle.

En deuxième lieu, il est important de souligner que les mêmes personnes sont amenées à assumer à la fois le rôle d'exécution (en tant que cadres dirigeants) et le rôle de contrôle (en tant qu'administrateurs internes). Une telle confusion est en fait à l'opposé de l'esprit initial du code de commerce – d'origine américaine – ; ces deux rôles doivent normalement se contrebalancer, pour équilibrer la gestion de l'entreprise. Or, les pratiques japonaises de management ont amalgamé ces deux rôles et ont fini par vider le mécanisme de contrôle de sa substance. Même si la capacité de contrôle – effectif – du conseil d'administration sur la direction d'entreprise est, partout, mise en doute, le cas japonais paraît être un cas limite en la matière.

En troisième lieu, la possibilité d'accès, par voie interne, aux postes d'administrateurs contribue à élargir l'horizon de la carrière professionnelle des salariés, ce qui fonctionne comme un mécanisme incitatif puissant. D'ailleurs, les grandes entreprises ne cessent d'augmenter les postes de conseil d'administration (cadres dirigeants) : par exemple, il existe 43 administrateurs chez Nec, 48 administrateurs chez Nippon Steel, 50 administrateurs chez Toyota et 68 administrateurs chez Tokyo-Mitsubishi Bank. Cette pléthore des postes au sommet de l'entreprise représente des coûts salariaux non-négligeables et surtout pèse lourd sur le processus de décision. Malgré ces inconvénients, les entreprises ne peuvent réduire le nombre de ces postes, sans risquer de saper le moral des salariés.

On s'interrogera maintenant sur la *mode de sélection des dirigeants*. Selon "Nikkei Data-Bank" qui publie quelques données sur les présidents-directeurs généraux de 2.168 sociétés cotées en Bourses (chiffre de l'année 94), 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. Ils n'ont pas connu de mobilité externe sur le marché du travail. C'est donc strictement au sein de l'entreprise et à travers le temps qu'ils construisent leurs compétence et légitimité en tant que "numéro 1" de l'entreprise. 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<sup>54</sup> – très connue en France – fournit des P.D.G. surtout aux établissements financiers (banque, compagnie d'assurance, maison de titre etc.) sous haute surveillance des administrations de l'Etat. La nomination des "P.D.G." issus des banques se fait souvent au moment où les entreprises se trouvent en difficulté, comme c'était le cas de Matsuda ou Hitachi Ship Bilding co etc. Mis à part des situations particulières, la voie modale de détection des P.D.G. s'appuie, donc, sur le tri par étapes successives dans la carrière des salariés. D'ailleurs, une grande majorité des dirigeants ont été 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 d'université – fussent-ils les meilleurs –, à la différence de la France où les diplômés de grandes écoles ont, d'office, le statut de cadre.

Par-delà ces chiffres globaux, on examinera un peu plus en détail la modalité de socialisation – sélection des dirigeants, en se limitant aux 140 premières entreprises industrielles en termes de chiffre d'affaires.

**Tableau VII : Caractéristiques de 140 P.D.G.**

Distribution des types de carrière		Carrière type		Median
- PDG héritiers (Familles fondatrices)	17	(%) 12,5	- Age d'entrée à l'entreprise dirigée	25,3 an
- PDG issus de la banque	6	4,4	- Age d'entrée à la direction	51,5 an
- PDG anciens fonctionnaires	2	1,5	- Age de nomination au poste de PDG	61,2 an
- PDG issus de la mobilité entre la société-mère et la filiale	18	13,2	- Age actuel	63,2 an
- PDG issus de la promo- tion interne	93	68,4	- Ancienneté dans l'entreprise	37,7 an
Inconnu	4			
Total	140	(100 % = 136)		

Source : calcul à partir de "Nikkei Data Bank".

Le portrait-robot de ces 140 PDG est le suivant : ils ont l'âge – médian – de 63,2 ans avec une ancienneté de 35,7 ans dans l'entreprise dirigée ; la plupart d'entre eux (85,2 %) ont le diplôme Bac +4 (niveau Maîtrise dans la filière universitaire), alors que 9 PDG (6,7 %) possèdent le diplôme Bac +6 et 11 PDG un diplôme inférieur au Bac +4 ; ils ont la spécialisation universitaire dans les domaines des sciences naturelles (12 %), d'études d'ingénieur (36 %), et des sciences économiques ou de gestion (29 %) ; diplômés de 31 universités différentes, la moitié d'entre eux sortent néanmoins de trois universités. Il s'agit de l'université de Tokyo (34,6 %), de l'université de Keio (12,5 %) et de l'université de Kyoto (11,0 %).

Quant au déroulement de leurs carrières, on peut distinguer quatre types différents :

<sup>54</sup> Amakudari ("venu du ciel") équivalent du "pantouflage" à la française.

Le premier type de carrière, représenté par 93 PDG (68 %), correspond à la carrière maison qui se déroule exclusivement au sein d'une entreprise. Entrés dans l'entreprise qu'ils dirigent actuellement à l'âge de 27,8 ans, ils parviennent à la direction – avec 27,1 ans de carrière interne derrière eux – à l'âge de 54,9 ans. Ils se voient nommés au fauteuil présidentiel à l'âge de 63 ans. Ils auront accumulé, au total, 37,7 ans d'ancienneté-maison. Ce type de carrière constitue la "voie royale" de l'ascension vers le sommet de la hiérarchie dans la plupart des sociétés-mères.

Le deuxième type de carrière concerne 18 PDG (13,2 %) qui sont parvenus à leurs postes par suite d'une mobilité entre la maison-mère et les filiales. Ils ont les mêmes profils que les PDG précédents, sauf qu'ils passent, à l'âge de 45,7 ans – après 18 ans d'ancienneté dans la maison-mère – dans les filiales. Rarement "parachutés" au fauteuil présidentiel, ils doivent cependant faire la connaissance de la nouvelle organisation pendant une quinzaine d'années. Compte tenu de la logique du "groupe Keiretsu", ce type de carrière peut être considéré comme une variante de la carrière-maison.

Le troisième type renvoie aux PDG "héritiers" issus des familles fondatrices. Leurs carrières évoluent, donc, dans les entreprises familiales. On retrouve 17 PDG, soit 12,5 %, dans ce cas-là. Ils dirigent les entreprises comme Toyota, Nintendo, Omron, Cassio, Sanyo ou Suzuki etc. Ni propriétaire à part entière, ni actionnaire de référence, ils arrivent à s'imposer au fauteuil présidentiel uniquement au nom de la propriété familiale. Ils jouent plutôt un rôle symbolique dans l'unité de l'entreprise. Par conséquent, ils font carrière dans l'entreprise comme les autres salariés. Mais leur carrière s'avère très accélérée : entrés dans l'entreprise "familiale" à l'âge de 27,7 ans, ils se voient propulsés à la direction à l'âge de 33,6 ans. Après une quinzaine d'années d'apprentissage, ils accèdent au poste de PDG à l'âge de 49 ans. Aussi, ils ont tendance à rester au fauteuil présidentiel beaucoup plus longtemps que les autres (11,4 ans contre 4,8 ans).

Le quatrième type de carrière, assez rare dans l'industrie (6,8 %), consiste en "parachutage" de l'extérieur (banque ou administration de l'Etat). Ici aussi, le "parachutage" direct au poste PDG paraît rarissime, sauf le cas d'urgence (sauvetage financier etc.). Les PDG issus de l'extérieur ont attendu, en moyenne 5-10 ans, avant d'accéder à leurs postes.

De cette analyse rapide, il ressort alors l'importance de la "production interne" de son propre management au sein de chaque entreprise. La construction de la légitimité du management est primordialement liée au processus de socialisation au sein de chaque organisation. Il est d'ailleurs significatif que les PDG héritiers ou ceux qui viennent de l'extérieur passent, tous, une période – longue – d'acculturation, avant de monter au fauteuil présidentiel. Cette production interne des dirigeants produit deux conséquences notables.

D'une part, la construction – lente – de leur carrière, à travers les mobilités horizontales et verticales, développe une forme d'apprentissage qui permet d'acquérir en profondeur une connaissance intime de l'organisation et de constituer des réseaux relationnels non artificiels. La compétence managériale basée sur ces atouts est fortement contextualisée et n'est pas nécessairement généralisable. Mais elle s'avère tout à fait cohérente avec la tendance à privilégier, plutôt que la stratégie de croissance externe, celle de la croissance interne visant à utiliser ou développer au maximum les ressources internes de la firme.

D'autre part, il s'agit de la quasi-absence de marché externe du travail pour les cadres dirigeants, sauf au sein du groupe "Keiretsu" où ils peuvent être mobiles à travers les filiales. Cette non-transférabilité de leur expertise est légitimée ; en d'autres termes le peu de "professionnalisme" du management, accroît leur dépendance vis-à-vis de l'entreprise dont ils sont issus. Compte tenu de ce mode de socialisation, le management japonais apparaît, non pas certes comme élu ou mandataire des employés, mais du moins celui qui partage – ou intériorise partiellement – un certain nombre des intérêts communs vitaux avec le collectif des salariés de l'entreprise.

\*\*\*\*\*

La façon dont l'entreprise compose son conseil d'administration et sélectionne ses cadres dirigeants apparaît bien s'articuler sur la forme de "corporate governance". L'une et l'autre vont de pair pour construire une forte complémentarité dans un ensemble cohérent.

Cependant, une telle cohérence, adaptée à l'objectif de croissance et surtout à l'industrie manufacturière, vient d'entrer dans une zone de turbulence. En effet, au fur et à mesure que la forme actuelle de "corporate governance" est soumise à diverses tensions structurelles, la modalité de socialisation des dirigeants commence à faire l'objet de débats contradictoires. Ces débats portent, en particulier, sur : **la composition – trop fermée – du conseil d'administration** qui s'oppose à la nécessité, de plus en plus impérieuse, de la *transparence de la gestion*, transparence – procédurale – de décision<sup>55</sup> et celle d'information économique et financière vis-à-vis du marché financier ; **la durée – trop longue – de sélection des dirigeants** qui engendre non seulement les problèmes de gérontocratie, mais aussi sape la créativité des jeunes cadres ; **le manque de "professionnalisme" des dirigeants** qui rend difficile l'émergence des nouveaux paradigmes de gestion mieux adaptés à l'heure de l'économie immatérielle (technologie de l'information, progiciel etc.).

Ainsi, de nombreuses entreprises japonaises ont besoin, semble-t-il, d'ouvrir davantage le conseil d'administration vers l'extérieur et de se doter des jeunes dirigeants capables de décider vite et de prendre l'initiative. Si le capitalisme japonais cherchait vraiment à **transformer les réseaux jusque-là très fermés en réseaux plus ouverts et flexibles**, il ne pourrait pas ne pas tenter de rénover le processus de socialisation et sélection des dirigeants. Ceci constituera, sans nul doute, l'un des défis le plus difficile à relever.

### ***Conclusion générale***

L'objectif de ce rapport était de présenter, à partir d'une consultation d'experts et de publications récentes, des tendances significatives de changement ou d'évolution dans les pratiques managériales et dans les relations de l'entreprise avec son environnement (aussi bien productif, industriel, financier...) dans le contexte de globalisation de l'économie.

---

<sup>55</sup> Depuis la modification en 1993 du code de commerce, un actionnaire peut désormais faire appel au tribunal, pour demander la responsabilité individuelle de chaque administrateur sur les décisions prises au conseil d'administration.

Sous-jacent à ces questions – souvent complexes – quelques constantes sont apparues parmi nos interlocuteurs, qui renvoient à des enjeux importants aussi bien pour les entreprises que pour les salariés. Résumons-en ici l’essentiel :

– ”Le Japon est à un tournant de son histoire” : cinquante ans après la fin de la guerre, l’heure est au bilan<sup>56</sup>, mais aussi à la prospective. La conscience d’un changement structurel s’impose, bien au-delà du ralentissement récent de la croissance, et du début de la reprise économique qui semble se confirmer ;

– Est-ce donc la fin du “modèle Japonais de l’entreprise” (et d’un certain modèle économique) ? Cette question – que des experts français se posent aussi<sup>57</sup> – était inévitablement présente, même si les avis restaient très nuancés. Les changements – dont certains sont déjà observables, on l’a vu – seront nécessairement graduels, et s’étaleront dans le temps.

– Les constats : le “modèle japonais” s’avère aujourd’hui inadapté au contexte économique de globalisation de l’économie, aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public<sup>58</sup>. Les réformes dans l’un et l’autre cas sont complémentaires et se conditionnent mutuellement dans leurs effets ou leur mise en œuvre

– La mise en perspective historique s’impose. Le “modèle” associé aux succès économiques et technologiques du Japon, doit être situé dans le temps : celui de la période de haute croissance (1955-1973)<sup>59</sup>. Son efficacité s’est manifestée particulièrement dans certains secteurs (mécatronique, automobile, électronique grand public,...). L’industrie japonaise – à l’heure de la délocalisation – doit dépasser les limites de sa “maturité” pour s’orienter vers de nouvelles activités, de nouveaux produits, et sans doute de nouvelles façons de produire, de vendre et de consommer.

– Si l’"ancien" modèle – celui du “rattrapage” de l’occident et du développement – avait ses propres références, le “nouveau” doit s’inventer et se créer. On l’a vu, les experts et les dirigeants sont critiques aussi bien à l’égard du “modèle américain” que du “modèle européen”. Ce qui constitue sans nul doute le “challenge” qui s’impose aujourd’hui aux dirigeants comme aux managers.

– L’ampleur des réformes qu’un tel changement implique (et qui voit bien au-delà de celles observées dans les pratiques managériales – même si celles-ci y contribuent fortement) s’explique par le caractère de “cohérence” qu’avait le “modèle” précédent. Les “trois piliers” du modèle japonais de l’entreprise (emploi à vie, salaire à l’ancienneté, syndicalisme d’entreprise) correspondaient à une sorte de “contrat implicite” entre l’entreprise et les salariés sur la longue durée. Dimension qui sous-tend aussi bien la

---

<sup>56</sup> Ce thème se retrouve dans la plupart des “livres-blancs” que publient les différents Ministères ou agences publiques.

<sup>57</sup> Cf. Le Monde -Economie - du 22 octobre 1996 : Le Japon réinvente son modèle” et autres articles sur ce sujet, dont Ph. Pons “L’exigence d’un changement de société”, et l’interview de Christian Sautter par Serge Marti.

<sup>58</sup> Un programme de modernisation de l’Etat est amorcé ; sa réalisation sera difficile et longue selon les experts japonais.

<sup>59</sup> En ce sens ce que l’on appelait jusqu’ici “le modèle japonais”, ne correspondait sans doute qu’à un moment de l’histoire économique de ce pays. Les “modèles” ne sont pas éternels !

logique du Keiretsu, à travers ses relations croisées, que celle qui associe sous-traitants et donneur d'ordre, ou encore qui sous-tend les voies d'accès à la fonction de dirigeant.

– L'image d'un nouveau "modèle" (mais s'agira-t-il de cela ?) reste encore très flou dans cette période de transition appelée à se prolonger sans doute bien au-delà des débuts du nouveau millénaire. Mais les changements observables ou prévisibles à moyen terme, en tracent déjà quelques traits. Ils concernent dans l'entreprise la composition et la structuration des emplois (cf. les propositions du Nikkeiren, et le débat avec le Rengo à ce sujet) : un "portefeuille d'emplois" selon la formule de l'organisme patronal, action critiquée par les syndicats. Il s'agit donc d'une flexibilité de l'emploi associée à de nouvelles pratiques de gestion : recrutement à mi-carrière, salaires incitatifs, évaluation plus transparente, incitation à la créativité individuelle, etc... La question se pose, dès lors, selon certains experts japonais : ne va-t-on pas remettre en cause ce qui fondait jusqu'ici l'efficacité du système productif, en particulier l'apprentissage collectif du travail, l'accumulation des compétences et savoir-faire, la capacité d'innovation incrémentale, etc. ?

Sans nul doute, il ne s'agit pas d'une rupture radicale, mais d'une "hybridation" entre des éléments de continuité et de discontinuité, qui constitue le socle des changements ou des innovations "à la japonaise". D'autres changements s'imposent déjà – le système de sous-traitance – celui du Keiretsu, – du "corporate governance", – des relations banque-industrie ; de même l'importance accrue accordée au "venture business" et au "venture capital", allant de pair avec une conception renouvelée des relations entre les entreprises et les services. Tout cela ne constitue, toutefois, que l'une des faces des changements qui s'amorcent. L'autre face – plus politique – s'appelle : dérégulation, déréglementation internationale des alliances, fort investissement public dans la recherche associé à des coopérations privée/publiques, investissements dans les technologies de l'information (multimédia en particulier), réformes dans l'Université et le système éducatif, modernisation de l'Etat et de ses administrations. Il s'agit donc bien dans ce domaine, de changements de nature politique, dans la mesure où cela implique une recomposition des relations entre ce que l'on appelle parfois le "triangle de fer" (lui-même associé à la période de haute croissance), à savoir : les politiciens, les bureaucrates, et le monde des affaires<sup>60</sup>.

D'autres questions n'ont pas été rappelées ici – vieillissement de la population – protection sociale : elles sont évoquées dans le rapport, elles constituent des contraintes et des ressources, que chaque pays intègre à sa manière dans sa conception de la société. Des comparaisons France/Japon peuvent être utiles aussi à ce sujet.

Les réflexions qui précèdent n'ont d'autres utilités que de *contextualiser* les changements dans les pratiques managériales et dans les relations de l'entreprise avec son environnement sociétal et international. En ce sens elles constituent aussi bien un principe d'analyse qu'une méthode face aux questions que peuvent se poser – "au miroir du Japon" – des dirigeants français<sup>61</sup>.

---

<sup>60</sup> Voir Ph. Pons, op. cit. Le Monde -économie-, 22 octobre 1996. Rappelant que la carrière dans la fonction publique a perdu chez les plus jeunes son pouvoir d'attraction, au bénéfice des créations d'entreprise ; ce qui peut s'interpréter comme un signe de dynamisme.

<sup>61</sup> Autrement dit, dans le cas présent, ce que peut apprendre le "miroir" japonais ne peut être utile que re-traduit dans le contexte français.

## Bibliographie indicative<sup>62</sup>

***Kazuo Koike, (1996), The economics of work in Japan, LTCB, Tokyo.***

(Prof. of Human Resource Management, Hosei University, Tokyo). L'auteur analyse les principales composantes de la gestion du travail et des ressources humaines, du point de vue de l'approche économique, en utilisant des données statistiques japonaises en comparaison avec d'autres pays, principalement, Etats-Unis, Royaume-Uni, Allemagne. La Thèse de l'auteur est de mettre en évidence le caractère rationnel de la gestion "à la japonaise" plutôt que son caractère "culturel". Intéressante analyse de la qualification des salariés et de la formation sur le tas, comme apprentissage collectif. (L'auteur se réfère à des données publiées dans d'autres ouvrages en 1988 et 1990).

***Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, (1995), The knowledge creating company, Oxford University Press.***

Ouvrage qui fait la synthèse de travaux menés depuis plus de dix ans dans les entreprises japonaises : leur mode d'organisation et d'innovation. Le sous-titre explicite le point de vue : *How Japanese companies create the dynamics of innovation*. L'un des concepts-clé : la création de connaissances par les pratiques d'organisation de l'entreprise. "La création de connaissances nouvelles et l'innovation deviennent des enjeux majeurs dans le contexte de la compétitivité internationale".

L'un des ouvrages de base pour comprendre la dynamique de l'innovation dans les entreprises.

***Kiyoshi Nakamura, (Ed) (1996), Going global, structural reforms in Japan's economie and business systems, Tokyo.***

Ouvrage qui présente les principales tendances de changement dans l'économie japonaise, tout en soulignant les difficultés et les obstacles qui s'y opposent ou les ralentissent.

Différents auteurs traitent en particulier des changements dans l'économie, le système financier, la consommation et le marché, les entreprises publiques ; des références sont faites notamment à l'industrie automobile et à l'électronique.

***Christian Sautter, (1996), La France au miroir du Japon, croissance ou déclin, Ed. Odile Jacob, Paris.***

Ouvrage intéressant par sa perspective comparative, s'appuyant sur des données statistiques des deux pays, et sur la longue connaissance du Japon par son auteur.

L'auteur souligne de nombreuses similitudes entre les deux pays par rapport aux problèmes auxquels ils sont confrontés, mais aussi des différences quant à la façon dont chaque pays y répond. Des perspectives de changements pour l'avenir sont proposées, tout en montrant les forces et faiblesses de chacun des pays.

---

<sup>62</sup> Ont été retenus ici des publications récentes en anglais d'auteurs japonais et d'auteurs étrangers spécialistes du Japon (les noms soulignés sont les noms de famille) ; ainsi que quelques publications de chercheurs français.

Ouvrage, bien utile, pour les débats actuels sur l'entreprise, l'emploi et le chômage, le lien social et l'exclusion.

***Numéro Spécial de Sociologie du travail, n°1, 1991, Japon : nouveaux défis.***

Ce numéro spécial est composé uniquement d'articles de spécialistes japonais, économistes et sociologues, sur des thèmes variés : – Transformation historique du système japonais, – Gestion et organisation de la R/D, – Organisation de la sous-traitance, – Travail féminin, – Travailleurs immigrés, – Avenir des Universités, – Syndicats, – Innovation et réseaux de compétences, – Gestion des ressources humaines,...

Plusieurs des auteurs ont été interviewés par nous en avril 1996 : M. Ikeda, T. Inagami, M. Nitta, K. Imano.

Ce numéro spécial présente une vision d'ensemble de la société industrielle japonaise au début des années 90, et permet de mieux comprendre les tendances de changement qui se confirment aujourd'hui, et la nature des obstacles qui en ralentissent les effets.

***Masahiko Aoki, (1993) Economie Japonaise, Economica, Pais.***

En alternant deux types de méthodologie, descriptif (faits stylisés) et rigoureux (théorie des jeux), l'auteur traite dans cet ouvrage de sujets extrêmement variés sur l'économie japonaise tels que la bureaucratie d'Etat, la relation banque-industrie, organisation du travail, échange des informations ou le "corporate governance", etc. Chaque sujet peut faire l'objet d'une lecture autonome et intéressante. Mais le cœur de sa contribution consiste en effort de renouvellement de la théorie de la firme. En effet, l'auteur met au point une nouvelle formulation de la firme, à partir de la comparaison des entreprises américaines et japonaises "stylisées". Ainsi, il démontre que l'on peut concevoir une pluralité de modèles d'entreprise, tout en restant dans un cadre théorique proche du courant néo-classique. Comme on le sait, pour ce dernier courant, le concept de l'entreprise n'a pas de véritable sens, ou, au mieux, se situe dans une simple dichotomie entre la hiérarchie et le marché.

Cette pluralité de modèles d'entreprise prend sa source dans la combinaison de ce que l'auteur appelle trois principes de dualité.

*Le premier principe de dualité* : pour que l'entreprise soit efficace, il faut que cette organisation adopte une forte composante hiérarchique, soit dans son mode de coordination (flux d'information, allocation des ressources), soit dans son mode d'incitation (motivation des salariés). L'entreprise japonaise donne moins d'importance à la hiérarchie dans la gestion de la coordination, alors qu'elle stimule la motivation des salariés par la hiérarchie de grade. En revanche, l'entreprise américaine privilégie la coordination hiérarchique et l'incitation – horizontale – par le marché (les salariés cherchent à maximiser leur gain à travers la mobilité par le marché).

*Le deuxième principe de dualité* : L'entreprise japonaise n'est pas soumise au contrôle financier externe comme l'entreprise américaine l'est. Mais elle est sous la surveillance des banques. Cette surveillance bancaire restant indirecte, le management japonais dispose d'une grande autonomie des décisions. Cette autonomie interne et le contrôle externe indirect de l'entreprise japonaise sont loin d'être fortuits.

*Le troisième principe de dualité* : la décision de management dans l'entreprise japonaise est soumise au "dual control" de l'actionnariat et du salariat. Le

management est conduit à chercher un optimum organisationnel, en prenant en considération les intérêts localement optimisés de l'actionnariat et du salariat. La situation est très différente dans l'entreprise américaine où l'actionnariat impose à la direction la discipline financière, pour maximiser son intérêt.

L'auteur démontre, avec rigueur, que le choix d'un élément dans chacun de ces trois principes n'est pas fait aléatoirement et qu'au contraire, ils constituent une complémentarité réciproque. Ainsi, chaque modèle d'entreprise se voit doté d'une forte cohérence dans la combinaison des différents éléments qui se complètent et se renforcent mutuellement.

***Yukio Noguchi, (1995), Yonjunen Taisei (Le régime des années 40), Toyo Keizai Shinposha, Tokyo.***

Ancien technocrate au Ministère des Finances et reconverti dans la recherche économique, l'auteur pense que le régime de croissance de l'après-guerre se fondait, en fait, sur l'infrastructure politico-économique construite pendant la période de 1939-45. Par conséquent, la haute croissance de l'économie japonaise a été réalisée avec des méthodes de mobilisation volontariste des ressources très proches de celles utilisées pour l'économie de la guerre. Ces méthodes renvoient notamment à la structuration des sous-traitants en cascade, à la fidélisation des travailleurs à l'entreprise (emploi à vie, système d'ancienneté, statut unique de salariat, etc) ou à la mobilisation des crédits bancaires. Ces traits du modèle – japonais – d'entreprise ont été forgés à travers de multiples interventions étatiques et des réglementations, pour les besoins de rationalisation de la production en temps de guerre. Ils n'existaient pas avant le milieu des années 30 où le capitalisme japonais était le plus proche du modèle anglo-saxon.

Mais si ces méthodes de mobilisation volontariste s'opposaient souvent à la logique du marché, elles ont permis néanmoins d'allouer des ressources rares (potentiel humain, crédit bancaire) à des secteurs prioritaires et de favoriser l'émergence des pôles de compétitivité en temps courts. Ces méthodes s'avéraient efficaces, tant que les autres pays industrialisés ont montré au Japon les chemins à suivre (technologie à améliorer, secteurs à développer, etc.). Mais elles deviennent inadaptées à partir du moment où le Japon doit compter, pour avancer, sur ses propres forces de créativité, le régime de croissance se sclérose, les différents acteurs se trouvent prisonniers dans les carcans réglementaires de l'Etat.

Pour sortir de la crise actuelle et enfin se libérer de l'ancien régime, le Japon devra, pense-t-il, entreprendre les réformes de l'infrastructure en profondeur (système bancaire, fiscalité, usage de la terre, éducation, etc.).



***Caroline. Lanciano, Marc. Maurice, Hiroatsu. Nohara, J.J. Silvestre, (1993) L'analyse sociétale de l'innovation : genèse et développement, Document LEST 93/2, LEST, Aix en Provence, 54 p. (disponible à la demande).***

Ce document est une synthèse des recherches récentes faites par des chercheurs du LEST en coopération avec des chercheurs japonais sur les processus d'innovation dans des entreprises françaises et japonaises. Ce type d'analyse permet aussi une meilleure compréhension des modes d'organisation et de gestion des entreprises dans les deux pays. On y trouvera également une bibliographie se rapportant au thème de l'innovation.

***Caroline. Lanciano, Marc. Maurice, Hiroatsu. Nohara, J.J. Silvestre (1999), ACTEURS DE L'INNOVATION ET L'ENTREPRISE : France Europe Japon, Collection ; Dynamiques d'entreprises, l'Harmattan, 272 pages, ISBN : 2-7384-7184-6***

Consacré à l'innovation dans les entreprises, cet ouvrage s'inscrit dans l'actualité des recherches en sciences sociales par son caractère pluridisciplinaire et international. Au moment où se constitue un nouvel espace européen et où l'innovation constitue un enjeu majeur pour la compétitivité entre entreprises et entre pays, il représente une contribution à la réflexion collective sur la transformation des entreprises et des systèmes productifs.