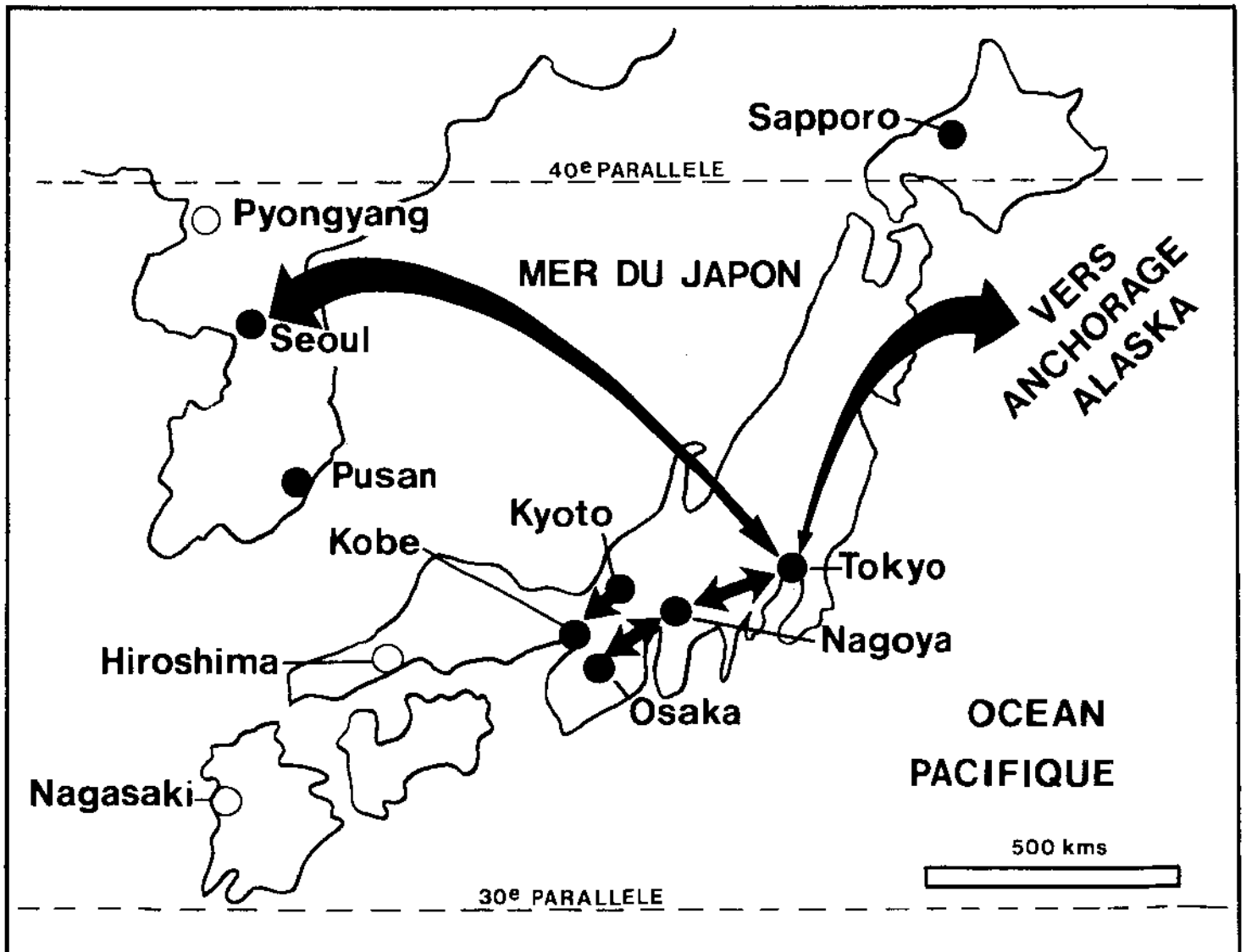


15. FRANCAIS CHERCHENT UNE EXPLICATION AUX PERFORMANCES JAPONAISES

SEMINAIRE ITINERANT C.N.P.F. / I.D.E.P. AU JAPON

SEPTEMBRE 1979



" QUINZE FRANCAIS CHERCHENT UNE EXPLICATION
AUX PERFORMANCES JAPONAISES "

s o m m a i r e

Conclusions Générales		A.1. à D.4.
LE DEFI JAPONAIS	<u>CHAPITRE I</u>	1 à 3
LE JAPON : De la tradition à la performance économique.	<u>CHAPITRE II</u>	4 à 13
L'Entreprise japonaise : " Les prouesses du consensus "	<u>CHAPITRE III</u>	14 à 29
L'Entreprise japonaise dans le Monde : " Offensive et Défensive "	<u>CHAPITRE IV</u>	30 à 31
Le JAPON et ses " OMBRES "	<u>CHAPITRE V</u>	32 à 33
JAPON et COREE du SUD	<u>CHAPITRE VI</u>	34 à 35
Conclusions pour l'Action	<u>CHAPITRE VII</u>	36 à 40
Extraits d'article	<u>ANNEXE</u>	

CONCLUSIONS GENERALES

Voici, résumé en quelques lignes, le message essentiel que nous retirons du séminaire itinérant de deux semaines réalisé en septembre 1979 dans les entreprises japonaises.

*
* *

- I. * Au-delà des mécanismes macro-économiques japonais qui traduisent une meilleure "connivence " que chez nous entre les Entreprises, les Banques, l'Administration, ...
- * Au-delà du dynamisme éclairé du management des entreprises japonaises qui les a conduites depuis vingt cinq ans à des investissements massifs productifs et *surtout commerciaux*, pour la conquête de parts significatives des Marchés à l'échelle mondiale en prenant tous les risques d'un niveau d'endettement " inacceptable " en Occident ...
- * Au-delà des " atouts culturels " résultant du maintien dans l'Entreprise japonaise de certaines valeurs morales traditionnelles ... alors que notre passé est riche de valeurs morales équivalentes, mais que nous avons délibérément minimisées, voire abandonnées au profit d'un management dirigiste règlementaire et procédurier pour développer notre système industriel occidental...
- * Au-delà de l'attitude d'ouverture et d'humilité qui a permis aux entreprises japonaises *d'organiser à leur profit le plus formidable transfert de technologies de l'Histoire*, en payant le prix élevé des licences et royalties, .. pour aborder dans les conditions optimales (après l'étape de maîtrise des technologies occidentales) la prochaine étape fondée sur l'innovation, une des clés de la réussite future , ... (voir ci-après tableau du dépôt de brevets en 1976 - page D.4.).
- II. * Au-delà de tous ces facteurs ,

l'explication essentielle de la performance des entreprises japonaises se trouve dans leur politique de participation du Personnel, généralisée depuis plus de 20 ans, et aujourd'hui sans équivalent dans le Monde.

Après avoir adopté, expérimenté et analysé à fond les avantages et inconvénients de notre système de production industriel et de nos méthodes de management,

les Japonais ont réussi à les améliorer dans une très large mesure par les nouvelles orientations de leur Politique humaine d'entreprise.

Précisons ces orientations :

- * L'Homme est et doit rester la mesure de toutes choses, et non l'économie ou la technique ;

Par conséquent, *l'intérêt des collaborateurs pour leur travail et la bonne qualité de leur vie professionnelle sont pour l'Entreprise japonaise des objectifs " super-prioritaires "*.

- * le meilleur moyen pour atteindre ces objectifs consiste à associer l'ensemble du Personnel aux actions permettant de s'en rapprocher, sous forme de progrès partiels successifs et cumulatifs.
- * pour faciliter cette démarche, l'Entreprise japonaise fonctionne avec deux structures qui se complètent :

A. - *La structure de production, du type classique occidental*

B. - *Une structure originale de " participation " des Collaborateurs, en recherche permanente de progrès " tous azimuts ".*

Cette dernière structure prend deux formes principales :

1. - La généralisation de petits groupes de base au niveau des Ateliers et Services visant à accroître l'intérêt des ouvriers (ou des employés) pour leur travail , en leur donnant la possibilité d'intervenir personnellement :
 - . pour améliorer leurs conditions de travail et leur environnement,
 - . pour accroître la productivité,
 - . pour développer l'automation,
 - . pour améliorer la qualité du produit,
 - . pour réduire les déchets,
 - . pour simplifier le processus industriel,
 - etc etc
2. - L'organisation d'un système de communication essentiellement ascendant pour établir de bonnes relations dans toute la pyramide hiérarchique et faire directement participer l'ensemble des ouvriers et employés avec la hiérarchie à la réflexion sur toutes les évolutions de l'Entreprise et à la préparation de l'action.

De ces deux formes de structures participatives, résulte ce que nous appelons le " CONSENSUS ".

*

* *

III. Nous observons en 1979 :

- que la " contestation du système industriel et du management ", telle que nous la voyons se développer chez nous - et qui avait souvent pris au Japon des formes très dures au lendemain de la Guerre (1946/1960) - a pratiquement disparu des entreprises japonaises !
- que les Syndicats japonais des années 50 ont évolué, et que les relations patrons-syndicats, à l'époque fort mouvementées, se sont nettement normalisées à l'heure actuelle avec une règle du jeu participative et constructive.
- que les entreprises grâce à la motivation de l'ensemble de leurs collaborateurs, à la mobilisation des énergies et des initiatives, et au consensus sur les objectifs, grâce surtout à l'accroissement de la productivité et de la qualité des produits, fruit des progrès cumulés réalisés par les petits groupes dans leurs Ateliers et Services ... , ont conquis dans le Monde et notre propre Pays des positions concurrentielles d'une ampleur dramatique dans de nombreux domaines.

IV. Compte tenu de ce qui précède, nos premières conclusions pour l'action sont les suivantes :

- * *Évitons de donner des explications imaginaires aux succès des entreprises japonaises.*
- * *Acceptons les causes réelles de leurs performances pour éventuellement nous en inspirer.*
- * *N'attendons pas que d'autres (Banques, Administrations, ...) tirent pour nous et à notre profit les enseignements du succès japonais ; agissons directement sur les facteurs que nous pouvons maîtriser.*
- * *Organisons à notre tour un " transfert technologique " du Japon vers nos entreprises, en priorité dans le domaine où nous rencontrons le plus de difficultés, celui-là même qui est à la base du succès des entreprises japonaises, c'est-à-dire le DOMAINE DE LA POLITIQUE HUMAINE.*
- * *Pour être plus concrets, essayons de transférer dans nos entreprises la technologie de la " concertation constructive " :*
 - . *en commençant par la création de petits groupes d'amélioration de la qualité des produits, de réduction des déchets, d'amélioration des conditions de vie en Ateliers, etc ...*
 - . *en développant suivant notre génie propre des formes nouvelles de communication ascendante associées à un développement important de l'information dans l'Entreprise sur ses orientations, objectifs et difficultés,*

ET AVANT TOUT

*NE MENAGEONS PAS nos efforts pour convaincre notre
Encadrement du nouveau rôle qui lui incombe dans la mise
en oeuvre de tels changements.*

- * *La condition première pour réussir consiste à susciter un
nouvel état d'esprit chez nos Dirigeants et Cadres, notamment
en organisant pour les plus dynamiques et les plus ouverts
d'entre eux des voyages d'étude dans les entreprises amies
du Japon.*

Les dépôts de brevets 1976

Pays	Brevets
Japon	161.016
U.R.S.S.	128.573
U.S.A.	102.344
R.F.A.	61.705
Grande-Bretagne	54.461
FRANCE	39.890
Canada	27.000
Suisse	19.000

LE FIGARO - 19.11.1979

Dr. G. ARCHIER

Novembre 1979

CHAPITRE I

LE DEFI JAPONAIS

Mondialisation de l'économie, mondialisation de la concurrence : chaque entreprise française a ou aura à court terme à faire face à un formidable défi économique venant de l'extérieur.

Les entreprises seront-elles capables de relever ce défi avec succès, c'est-à-dire de se réorienter et de se transformer, alors qu'elles sont déjà affrontées à un second défi non moins formidable : LA CONTESTATION INTERNE ?

Nos entreprises pourront-elles surmonter l'absence de consensus social, la vétusté de leurs structures de fonctionnement, la pesanteur et la rigidité du système hiérarchique, leur conservatisme, leur insuffisance de développement géographique ?

Le second défi est peut-être plus essentiel, car il provient des Hommes, de l'intérieur, de leur état d'esprit, de leurs attitudes et comportements, de leur ignorance des récents phénomènes extérieurs, de leurs coutumes et styles relationnels.

Le séminaire itinérant avait donc pour objectif global d'explorer la dynamique, la compétitivité de l'économie japonaise, et d'identifier les facteurs qui expliquent cette extraordinaire compétitivité.

Au-delà de l'identification des facteurs, il s'agissait de comprendre le mécanisme de leur interdépendance et de dégager ce que le dirigeant français pouvait en apprendre.

Le séminaire avait notamment pour but d'explorer l'un des facteurs de la réussite des entreprises japonaises, à savoir leur plus grande capacité de redéploiement industriel, que ce redéploiement ait trait à une évolution des marchés ou à une évolution interne aux entreprises découlant par exemple d'une automatisation poussée de la production.

Enfin, le séminaire se proposait d'analyser les mécanismes d'obtention et de maintien du consensus dans l'entreprise japonaise : comment celle-ci absorbe-t-elle l'éventuelle contestation, quelle vient-elle de l'intérieur (syndicats, groupes particuliers) ou de l'extérieur (consommateurs, écologistes) ?

METHODES DE TRAVAIL : UN SEMINAIRE ITINERANT

Pour atteindre dans les meilleures conditions d'efficacité l'objectif visé, nous avons adopté une méthode de travail qui a consisté à réunir un groupe limité à une quinzaine de personnes.

Ce groupe s'est longuement préparé au voyage au Japon par un premier séminaire à l'INSEAD.

Les travaux se sont poursuivis sur le terrain par des visites d'entreprises ou d'organisations japonaises dans la journée, et des réunions de " décodage " en soirée.

Nous étions aidés dans ces travaux par un interprète japonais/français, d'une part, et surtout par les conseils et l'assistance permanente de Monsieur Henri-Claude de BETTIGNIES, Responsable à l'INSEAD des relations avec l'Extrême-Orient.

LES PARTICIPANTS

Les participants comprenaient quinze personnes, dont trois représentants du C.N.P.F., un représentant de l'Administration, un représentant de l'I.D.E.P. et dix représentants de diverses entreprises françaises (Tableaux 1 et 1 bis)

PROGRAMME DE VISITE

Les contacts au Japon ont été nombreux et variés (voir carte de l'itinéraire en page de garde).

* LES GRANDES ENTREPRISES :

Nippon Steel , Toshiba, Kawasaki, Heavy Industry , Hitachi Ship Building , Mitsubishi Ship Building Company , Toyota...

* UNE PETITE ENTREPRISE : Sumikin

* DES ORGANISMES PROFESSIONNELS DIVERS :

Le Keidanren Nikkeiren , Keizai , Kuyukai , Doyukai , Economic Planning Agency, Consolidated Labour Institute , Japan Productivity Center, ...

* DES PERSONNALITES :

Les Directeurs généraux français d'entreprises au Japon ; les Japonais anciens de l' INSEAD, plusieurs Professeurs économistes, Sociologues, Ingénieurs-Conseils , le Père BALON de l'Université de SOFIA, et bien entendu, Monsieur l'Ambassadeur de France et plusieurs Conseillers d'Ambassade.

Nous tenons à souligner l'accueil extraordinairement chaleureux reçu de la part de l'ensemble de nos interlocuteurs.

Chacune des réunions auxquelles nous avons participé a été organisée par nos hôtes avec des fleurs, des drapeaux, des buffets, la préparation de documents et d'audiovisuels, et la présence - lorsqu'il s'agissait d'entreprises - de la majorité des membres de leur Etat-Major.

*
* *

Au cours de ces contacts, l'ensemble des membres du séminaire ont recueilli notes et documents et ont ensuite rédigé la synthèse de leurs observations.

Le présent rapport regroupe l'essentiel de ces notes et notamment celles de Monsieur Robert HUDRY, " l'Economiste " du Groupe, en ne conservant que les points les plus importants, relativement à l'objectif du séminaire.

Ce rapport est donc moins l'oeuvre individuelle du rédacteur que le résultat d'un travail collectif.

What is CNPFF ?

C.N.P.F. is a private organization representing the interests of the business community of France.

Through its members federations, it serves all French companies which belong to **industry** (for example : steel & castings, textile, mechanical engineering and metal working, electrical and electronic equipments, chemical industries...), **service** (insurance, banking, transport) and **commerce**.
C.N.P.F. thus counts **1 200 000 corporations**.

C.N.P.F. Mission & Functions :

- To promote **free enterprise** economy
- **Representing** all french companies at Government level, in France & abroad, along with workers and executive Unions and with various groups of society
- To increase **efficiency in industrial management** through specific studies and Training programs.

Some datas about France

Population : 53 million

Labor Force : 21,5 million

Unemployment Rate : 5,95 %

Employment by sector of activity :

Agriculture : 9,7 %

Industry : 37,8 %

Services : 52,5 %

Gross Domestic Product Growth Rate 1963-1973

(per year at constant prices, %) : 5,5 %

(Germany : 4,6 %, U.K. : 2,8 %)

4th export country in the world

Import Ratio/Total energy

France : 80 %

(Japan : 88 %)

EMPLOYMENT POLICY AND PERSONNEL MANAGEMENT IN A CHANGING ENVIRONMENT

Mission organized by

C N P F

in co-operation with

The European Institute of Business Administration
(INSEAD)

and

l'Institut de l'Entreprise (IDEP)

Sept. 1979

The development of the Franco-Japanese relationship relies upon a process of mutual knowledge, enabling one country to learn from the other. It is therefore with great pleasure that I encourage this C.N.P.F. Mission of senior executives to go to Japan to observe, discuss and learn from the Japanese experience in managing our fast changing socio-economic environment.

Industrial and employment changes are the major problem that the one million companies C.N.P.F. groups have to face for the next years.

I know that the difficulties the group will study can greatly benefit from an open discussion in the light of the Japanese experience.

I wish to thank all who will - in Japan - contribute to the success of this experience and therefore to the improvement of the relationship between our two countries.



François CEYRAC
President of CNPFF

Conseil National du Patronat Français

31, Avenue Pierre 1^{er} de Serbie - 75784 Paris Cedex 16

Phone (1) 723.61.58 • (1) 723.61.61 • (1) 723.61.69

Cable França-Paris 034 - Téléc : 61 10 59 França-Paris - Boite postale 15-16 Paris -

75784 Paris Cedex 16

**EMPLOYMENT POLICY
AND
PERSONNEL MANAGEMENT
IN
A CHANGING ENVIRONMENT**

MICHEL MAURY-LARBIERE
Chairman of the Mission
Vice President of CNPF
(NATIONAL COUNCIL OF FRENCH EMPLOYERS)
Chairman
TUILERIE BRIQUETIERE-FRANCAISE
Phone (45) 71 11 85
Telex 782141 F
300
Clay roofing tiles



Employees:
Activity:

GEORGES ARCHIER M. D.
Vice President of Human Relations Department
LESIEUR COTELLE ET ASSOCIES
122 avenue du Général Leclerc
92103 BOULOGNE
Phone (1) 604 81 40
Telex 270 931
5,000
Food industry and Cleaning Products



Employees:
Activity:

HENRI CLAUDE de BETTIGNIES
Professor,
Director, Euro-Asia Centre
European Institute of Business Administration
(INSEAD)
Boulevard de Constance
77305 FONTAINEBLEAU
Phone (1) 422 49 27
Telex 690 388



NICOLAS d'ANDOULLE
President of Reorganization and Employment
PECHINEY UGINE KUHLMANN
23 rue Baizac
75008 PARIS
Phone: (1) 563 11 00
Telex 250 523
100,000
chemical, metallurgic, nuclear industries



Employees:
Activity:

DIDIER BIRON
Project Manager
NOVATOME (SUPERPHENIX PROJECT)
20 avenue Edouard Herriot
92350 LE PLESSIS ROBINSON
Phone (1) 650 22 70
Telex 250 980
800
nuclear activity



Employees:
Activity:

ANDRE J. CLERC-RENAUD
Chairman
GEOSTOCK
Tour Aurore Cedex 5
92000 PARIS DEFENSE 2
Phone: (1) 778 53 53
Telex 610 886
200
Underground storage



Employees:
Activity:

PIERRE DEIBER
Director Human Resources
MERLIN GERIN
83 X
38041 GRENOBLE CEDEX
Phone: (76) 57 60 80
Telex: 320 842
12,500
Electrical apparatus and switchgear manufacturer



Employees:
Activity:

MICHEL R. DRANCOURT
Chairman
G.E.R.I.S. (Groupeement d'Interet Economique pour
la Recherche et l'Expansion d'Industries et de Ser-
vices (Thomson Group)
173 Boulevard Haussmann - 75380 PARIS 8e
Phone (1) 561 96 00
Telex: 204 790
100,000
Electronics - Data processing - Communications



Employees:
Activity:

DENISE P. DRANCOURT
Manager, Public Relations
EUREQUIP
19 rue Yves du Manoir
92420 VAUCRESSON
Phone: (1) 741 79 19
Telex: 203 258
300
Management consulting



Employees:
Activity:

GEORGES EGG
Manager Corporate Strategy
BSN - GERVAIS DANONE
7, rue de Taharân
75008 PARIS
Phone: (1) 5631150
Telex: 641351
57,366
Glass and Food Industry



Employees:
Activity:

JEAN GAUTIER
Labor Relations Manager
Conseil National du Patronat Français
(The French Employers Organisation)
1, 200, 000 compaignies)
31 avenue Pierre 1^{er} de Serbie
75784 PARIS CEDEX 16
Phone: (1) 723 81 58
Telex: 611059



ROBERT HUDRY
Department of Economy
Assistant Secretary General
Industrial Development Office
164, rue de Rivoli
75001 PARIS
Phone: (1) 297 23 80
Telex 220962



DOMINIQUE H. PERRIN
Employment Manager
Conseil National du Patronat Français
(The French Employers Organisation)
1, 200, 000 compaignies)
31 avenue Pierre 1^{er} de Serbie
75784 PARIS CEDEX 16
Phone: (1) 723 81 58
Telex: 611059



PIERRE SAUTHIER
Personnel Manager
TELEMECANIQUE ELECTRIQUE
43-45 Boulevard Franklin Roosevelt
92500 RUEIL MALMAISON
Phone: (1) 732 92 12
Telex: 203 368
10,200
Electric and electronic equipments and systems



Employees:
Activity:

HERVE SERIEYX
Vice President
EUREQUIP
19 rue Yves du Manoir
92420 VAUCRESSON
Phone: (1) 741 79 19
Telex: 203 258
300
Management Consulting



Employees:
Activity:

CHAPITRE II

LE JAPON

De la tradition à la performance économique

Lorsqu'on débarque pour la première fois au Japon, on est frappé par plusieurs aspects caractéristiques.

Tout d'abord une évidence : Il n'y a pour ainsi dire pas de Japonais blonds, ni de Japonais roux, ni de Japonais aux yeux bleus ! Contrairement, à la population de nos pays occidentaux, la population japonaise donne l'impression d'une extraordinaire homogénéité. Le Japon n'a jamais été " envahi " et n'a jamais utilisé de main d'oeuvre étrangère !

La présence américaine a eu pour conséquence évidente la démocratisation du Pays et le transfert accéléré des technologies occidentales, mais pas de métissage.

Dès l'arrivée, le développement de la technique saute aux yeux, qu'il s'agisse des moyens de transport, du système hôtelier ou de tous les objets courants que l'on a à utiliser

On est également frappé de constater le mélange des langues américaine et japonaise dans tous les documents écrits, dans les affiches publicitaires, dans les lieux publics.

A noter également que toutes les images publicitaires pour les produits de grande consommation font apparaître des personnages américains et non des personnages japonais.

En résumé, la première impression à l'arrivée au Japon est celle du mélange de deux civilisations extrême-orientale et occidentale de type américain.

Situons aujourd'hui le Japon dans le monde :

- . Superficie : 0,3 % du monde
- . Population : 3 % "
- . Production : 10 % de l'économie mondiale
- . Revenu par tête : 90 % du revenu américain

Si l'on considère par ailleurs que le Japon dépend de l'extérieur à 90 % pour son énergie, et à 60 % pour son alimentation, on doit reconnaître aujourd'hui que ce Pays nous montre une réussite exceptionnelle.

Or, il est intéressant de considérer que cette réussite économique est relativement récente puisque son origine remonte à moins de cent ans.

PREMIER BOULEVERSEMENT

Après une longue période de domination des Samouraïs, l'empereur MEIJI a repris le pouvoir effectif de 1868 à 1912.

Cet empereur a aboli les anciennes classes sociales qui avaient divisé et étroitement cloisonné la société féodale, il a amené les nobles à restituer au trône impérial leurs droits féodaux, il a réorganisé la structure administrative du Pays par un système de départements dont les gouverneurs étaient nommés par ses soins, il a créé un *système d'enseignement obligatoire*, il a créé une nouvelle forme de gouvernement constitutionnel. (Cf. Tableau 2 " La succession des Pouvoirs ").

On peut s'interroger sur les motifs de changements aussi profonds venus d'en haut, nous qui avons dans notre Histoire davantage d'exemples de révolutions venues de la base.

Bien que l'explication du phénomène japonais soit controversée, on peut penser que cette révolution japonaise de l'ère MEIJI a été déclenchée par les classes supérieures lorsque celles-ci ont *constaté que leur système féodal était inadéquat pour résister à la puissance des Occidentaux* et décidé en conséquence d'adopter le modèle des puissants !

Une anecdote confirme cette explication.

A une époque ancienne, des forts côtiers japonais avaient tiré sur les forces navales occidentales qui croisaient au large et qui, en ripostant, avaient complètement détruit les défenses japonaises. Plutôt que d'en garder rancune, les Japonais firent immédiatement des avances aux Occidentaux, essentiellement pour voir comment leurs " merveilleux canons " étaient fabriqués !

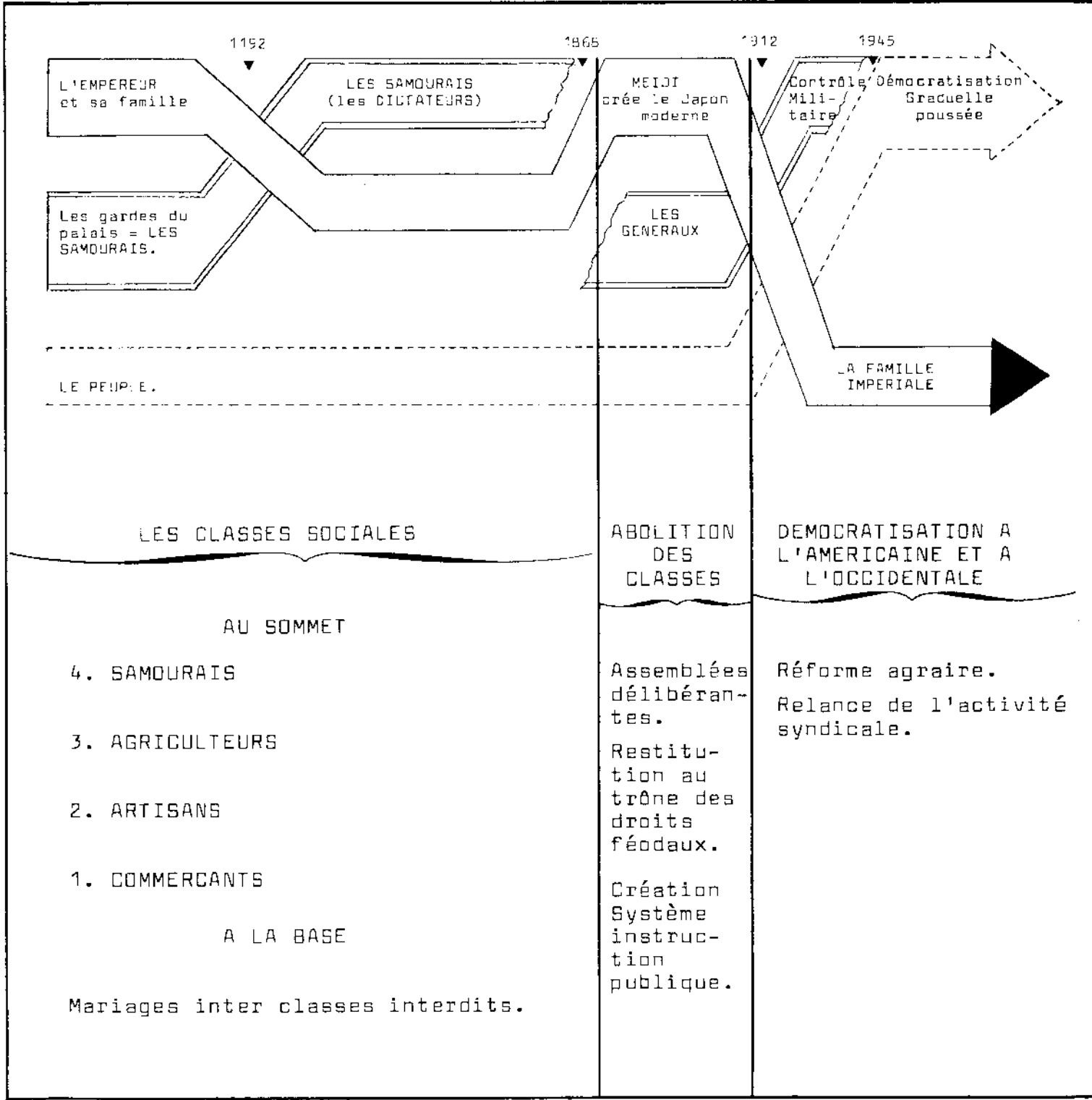
DEUXIEME BOULEVERSEMENT

Le deuxième bouleversement important se situe en 1946 et au cours des années suivantes.

Il s'agit des importantes réformes imposées par les Etats-Unis après leur victoire : réforme agraire qui s'applique au tiers des superficies cultivables et transforme les fermiers en propriétaires, mais en morcelant les exploitations, la surface cultivée par famille devenant en moyenne inférieure à 1'hectare !

La démocratisation s'est accompagnée du réveil syndical sous l'impulsion américaine, et s'est traduite par la formation massive de syndicats nouveaux de tendance souvent située à gauche, et d'une série de lois règlementant leurs activités.

JAPON = LA SUCCESSION DES POUVOIRS
 AVANT - PENDANT - APRES L'ERE MEIJI



TROISIEME BOULEVERSEMENT

Il se situe autour des années 1960-1965. Compte tenu de son extraordinaire développement industriel, de ses résultats économiques et des profondes transformations démographiques qui l'accompagnent, le Japon fait brutalement la découverte de sa prospérité et de sa nouvelle puissance économique.

Lorsqu'on analyse la réussite industrielle du Japon, les chiffres des dernières années sont significatifs. (Cf. Tableau 3 ci-après).

en %

Tableau 3

	Moyenne 64/74	1975	1976	1977	1978	9ème Plan 79/85
Taux de croissance PIB	9,4	2,4	6,3	5,5	5,6	5,9
Taux de chômage	1,3	1,9	2,0	2,1	2,2	1,7
Indice Prix consommation	6,7	11,8	9,3	8,7	6,0	5,0
(Réf. : prix pour les principaux Pays européens)	(4,9)	(12,7)	(9,9)	(10,0)	(8,0)	nc

(Source : O.C.D.E.)

L'examen des données macro-économiques d'une part, et de comparaisons plus ponctuelles d'autre part, portant sur des secteurs d'activité particuliers, tels que sidérurgie, constructions navales, automobile, permet de dégager certaines des clés de l'exceptionnelle productivité et des aptitudes au changement des entreprises japonaises.

Trois clés essentielles nous apparaissent :

- * *l'effort d'investissement et de recherche engagé au cours des vingt dernières années.*
- * *le niveau et la flexibilité des salaires*
- * *la dualité de l'économie caractérisée par l'existence de grands groupes exportateurs hyper-productifs, dont l'efficacité repose largement sur la capacité d'adaptation d'un vaste secteur de P.M.E.*

En matière d'investissement, l'effort exceptionnel consenti par l'économie japonaise apparaît clairement à travers les comparaisons internationales. (Cf. Tableau 4 ci-après).

Tableau 4

F.B.C.F./P.I.B. en %	1970/1974	1975/1978	1978
FRANCE	23,8	22,8	22,1
R.F.A.	24,9	20,9	21,4
G.B.	19,2	18,8	17,8
Ensemble C.E.E.	22,8	21,0	20,7
<i>Japon</i>	<i>34,9</i>	<i>30,8</i>	<i>31,1</i>
U.S.A.	18,0	17,5	18,5

Cet effort d'investissement a été permis par le maintien d'un taux d'épargne élevé, tant au niveau des entreprises, que des ménages.

Il est plus spectaculaire encore si l'on ne considère à l'intérieur de la F.B.C.F. que *la part correspondant à des investissements productifs*.

Du fait des priorités reconnues à l'Industrie, du fait également des retards pris par les investissements collectifs et de logement, *cette part atteint près de 60 % de la F.B.C.F. au Japon, contre 50 % en France, en moyenne sur la période 1970-1978.*

On observe à l'examen des comptes de certaines sociétés japonaises que la part des amortissements dans la valeur ajoutée y est plus forte que dans les sociétés européennes, ce qui permet à ces firmes d'assurer des cash-flows élevés, soit pour renouveler à leur niveau les équipements, soit pour financer des investissements de reconversion et le développement de nouveaux produits.

Deux exemples illustrent cette situation.

Premier exemple : la SIDERURGIE

dans laquelle une société comme NIPPON STEEL (32 millions de tonnes d'acier en 1978, soit environ la production française),

amortit actuellement - tout en restant bénéficiaire - l'équivalent de 8 à 9 % de son chiffre d'affaires.

Ces amortissements correspondent à un effort d'investissement au cours des années 1965-1975 qui représentait 10 % environ du chiffre d'affaires.

La Sidérurgie française, pour sa part, a investi l'équivalent de 5 à 6 % de son chiffre d'affaires au cours de la même période.

Deuxième exemple : L' AUTOMOBILE

dans laquelle une firme comme TOYOTA (2,9 millions de véhicules en 1978)

dépense chaque année 8 % de son chiffre d'affaires en investissements auxquels s'ajoutent 4 % de dépenses de recherche et développement.

Les ratios correspondant pour la Régie RENAULT sont voisins de 6 % et 2,5 % respectivement pour les dépenses d'investissement et de recherche.

Il est vraisemblable que cet effort d'investissement, au cours des années 1960, puis pendant les années difficiles d'après 1974, a été largement soutenu par l'attitude compréhensive et coopérante du milieu bancaire.

L'endettement de certains des principaux groupes japonais a atteint en effet en 1974 et 1977 des niveaux qui excèdent largement les normes occidentales en matière de crédit.

Cette situation s'est progressivement détendue au cours des dernières années, les entreprises ayant simultanément retrouvé des taux de profits corrects, et réduit dans une certaine mesure leurs dépenses d'investissement.

Mais au cours des périodes d'hyper-endettement, avec l'aide des Banques qui nous semblent avoir pris des attitudes de " kamikazes ", l'effet de levier aurait joué à plein, la rentabilité des nouveaux équipements s'étant avérée supérieure au coût moyen des financements.

Le maintien d'un taux de croissance élevé de l'économie japonaise et les poussées inflationnistes qui ont marqué son développement ont naturellement créé les conditions favorables au développement de ces mécanismes.

Les entreprises japonaises ont également fait un effort considérable de *recherche appliquée*.

Les sommes consacrées au financement de la Recherche et Développement (R. et D.) correspondent en première analyse à des fractions voisines du P.N.B. au Japon et en France (2,2 % et 1,9 % respectivement).

Mais *l'importance très réduite* au Japon, pour des raisons historiques et constitutionnelles des *dépendances militaires* a permis de concentrer plus directement les efforts de recherche au profit de l'industrie privée.

Ainsi, en dehors des dépenses de R. et D. des secteurs aéronautiques et militaires, les dépenses de recherche représentent 2 % du P.I.B. pour le Japon contre seulement 1 % en France, soit un rapport de 4 à 1 entre les budgets consacrés à la R. et D. destinés à l'Industrie.

A cet égard, on peut souligner les points suivants :

- * La dépendance du Japon vis-à-vis de l'Etranger pour son accès à la technologie est demeurée très forte au cours des vingt dernières années, la balance des échanges de brevets restant très fortement déficitaire.

Mais cette dépendance a été un atout puissant ; en effet, l'importation des technologies a accéléré la modernisation de l'Industrie sans que celle-ci fasse les frais des hésitations et des fausses pistes.

Appliquée à la technologie occidentale, l'imitation enrichie par la créativité japonaise s'est avérée redoutablement efficace.

L'apprentissage des technologies occidentales a débouché progressivement sur un énorme courant d'innovations d'inspiration très pragmatique qui a permis aux entreprises japonaises de créer et de maintenir un écart de productivité avec leurs concurrents occidentaux, d'acquérir une maîtrise de la technique supérieure à ces mêmes concurrents grâce notamment à l'introduction massive de robots, d'équipements économisant l'énergie, à une simplicité plus grande de conception, à la suppression de toute sophistication technique et inutile, à un progrès sans égal dans le domaine de la qualité des produits (1)

- * Les recherches industrielles sont souvent inspirées par un intérêt commercial souvent très immédiat.

En effet, les études concernant l'adaptation, l'amélioration ou la création de produits sont systématiquement initiées par les rapports en provenance des commerciaux.

Les groupes japonais attendent peu d'initiatives en ce domaine de leur bureau d'études ou de leurs fonctionnels.

En revanche, ils suscitent, organisent la remontée et la transmission des suggestions en provenance de tous leurs agents au contact avec le consommateur final, grâce à un système de communication sur-développé.

Ceci implique une très large information de la base sur les stratégies à long terme de l'entreprise, afin que puissent être auto-délimités la sélection et le cadre admissible des propositions qui remonteront à la Direction !

L'un des principaux sujets d'étonnement de l'Occidental face à l'entreprise japonaise est précisément l'application avec laquelle est organisée la circulation de l'information à l'intérieur de l'entreprise japonaise et dans son milieu ambiant, mais nous reviendrons sur ce point plus loin.

- * L'Administration japonaise, le M.I.T.I. en l'occurrence, assiste l'Industrie dans l'élaboration d'un quasi-consensus sur les priorités de recherche dont elle se fait l'écho plus qu'elle n'arbitre entre des choix concurrents. Cette maïeutique discrète et persévérante aboutit à des thèmes qui sont proposés simultanément aux principales firmes du Pays et aux universités par appel d'offre très larges.

./.

Les projets proposés permettent en retour de sélectionner ainsi des thèmes généraux de recherche et quelques créneaux prioritaires.

L'Administration met alors en concurrence certaines entreprises sur ces créneaux ou les incite à coopérer.

Les aides publiques affectées au soutien de ces efforts paraissent plutôt plus faibles qu'en France.

On constate en définitive une vaste circulation des résultats de la recherche organisée par les Pouvoirs Publics. Cette circulation s'effectue à l'intérieur de firmes beaucoup plus diversifiées qu'en France, ce qui permet de mettre largement en pools les brevets et de dégager tous les avantages de la fertilisation croisée ; la circulation à l'extérieur des firmes lorsque celles-ci décident de ne pas poursuivre leurs efforts de recherche dans le créneau considéré est également une réalité.

Exemple : KAWASAKI, abandonnant les travaux engagés sur la Maison solaire, recherche des P.M.E. pour reprendre ses études, moyennant la mise à leur disposition de l'ensemble du dossier technique et des royalties correspondantes !

*

* *

En résumé, ces premières observations expliquent pour une part la réussite japonaise, mais cette approche - purement économique du système industriel japonais, tout en permettant de recenser certains mécanismes de base - reste parfaitement impuissante à rendre compte des ressorts profonds et de la cohérence de l'ensemble.

C'est l'exploration des champs combinés du social, de la conscience collective, de la culture du Japonais, de son histoire et de sa géo-politique qui, au fond apportera l'indispensable liant, permettant de comprendre la dynamique et la performance globale du système.

Il apparaît que le Japon a réussi à développer une harmonie entre ses valeurs traditionnelles, protégées pendant des millénaires par son insularité, et l'adoption du progrès technique occidental, plus particulièrement sous sa forme américaine.

Parmi les valeurs traditionnelles japonaises, nous noterons :

- * la valeur de l'Homme et la confiance en l'Homme
- * le respect de l' "Autre ", avec pour conséquence la honte lorsque l'on met l'Autre en difficulté,
- * la reconnaissance des inégalités et différences, notamment en ce qui concerne les sexes (qui ont encore aujourd'hui des statuts différents au Japon) ou encore la reconnaissance des distances auxquelles se situe un individu dans un système hiérarchique, par rapport au sommet.
- * l'attachement aux valeurs morales qui a pour conséquence l'absence de contrats écrits, la majeure partie des accords se faisant sous forme orale,

- * il faut également évoquer la difficulté de la langue. Tout étranger qui a tenté de l'étudier le sait, la langue japonaise est d'une incroyable complexité.

Ainsi, en français, en anglais ou en portugais, comme dans toutes les langues indo-européennes, il n'y a qu'une seule manière de dire : " Ceci est une table ", mais en japonais c'est différent.

Si nous demandons à un Japonais la manière dont il dit : " ceci est une table ", il citera plus de dix expressions.

Il y a une manière commune, la plus habituelle, d'exprimer cette affirmation, quels que soient le sexe, l'âge ou la position sociale, une autre manière est très polie et peut être employée par les hommes ou par les femmes, une autre manière est familière et ne peut pas être employée par les femmes (certaines expressions leur sont d'ailleurs réservées).

L'employé d'une société n'utilisera pas la même expression que son directeur général et vice et versa.

- * A la complexité de la langue s'ajoute celle de l'écriture (Cf. tableau 5).

Elle est fondée sur des idéogrammes, mais s'accommode mal de la "gestion du système industriel"; les Japonais utilisent en conséquence *simultanément* trois systèmes d'écriture :

- . les idéogrammes
- . un système syllabique
- . l'écriture occidentale

- * Le culte du compromis : cette autre caractéristique des valeurs traditionnelles a des conséquences extrêmement importantes dans la vie de tous les jours et dans le fonctionnement du système industriel.

Les Japonais détestent les solutions imposées ou résultant d'un vote majoritaire.

Pour eux, les bonnes solutions sont celles qui apportent aux deux parties en présence une certaine satisfaction. En effet, les solutions imposées traduisent le fait que l'on n'a pas le respect de l'Autre, puisqu'on n'a pas pris en compte sa proposition, et entraîne la honte pour la raison qu'on n'a pas été capable de trouver la solution de compromis.

- * Enfin, l'un des aspects traditionnels, sans doute le plus important : le phénomène du groupe.

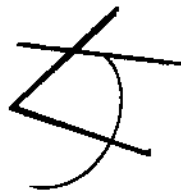
Le Japonais est avant tout le membre d'un Groupe. Le groupe le plus traditionnel et le plus ancien est celui de la famille. Il a peu évolué au cours des siècles jusqu'aux récents bouleversements socio-économiques ; il est encore très puissant.

L'entreprise, dans une certaine mesure, est amenée à remplacer le groupe familial.

QUELQUES EXEMPLES D'ECRITURE
PAR IDEOGRAMMES TRADITIONNELS

*de l'ordre de 3.500 idéogrammes pour pouvoir lire le
Journal*

Femme



(représente une femme enceinte)

Bruit



Arbre



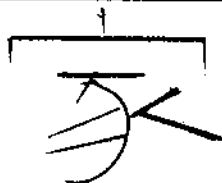
Forêt



Jungle



Maison



(représente une toiture sur un porc)

Au Japon, on nous explique ce qu'est un groupe, par une formule mathématique :
3 personnes, c'est : $1 \times 1 \times 1 = 1$, alors que, chez nous, le groupe
de 3 personnes, c'est : $1 + 1 + 1 = 3$.

Comme nous le disions précédemment, le Japon a réalisé une harmonie entre
les valeurs traditionnelles que nous venons d'évoquer et le "système" de
progrès technique occidental qui se caractérise par le taylorisme : travail
émiétté et spécialisation, culte de la technologie, recherche de la productivité,
marketing, dirigisme et technocratie, structures pyramidales, syndicats souvent
animés par une idéologie, langue et écriture simples, rationalisme et
naturellement production de masse.

L'harmonie entre la tradition et le progrès trouve son application la plus
réussie dans les Entreprises japonaises.

CHAPITRE III

L'ENTREPRISE JAPONAISE :
LES PROUESSES DU CONSENSUS

Compte tenu de ce qui précède, comment caractériser l'Entreprise japonaise ? Elle harmonise les valeurs traditionnelles avec le modèle de progrès technique occidental pour conserver, valoriser et développer ses Hommes - son bien le plus précieux.

Comme on nous l'a souvent répété là-bas, le Japon n'a ni matières premières, ni énergie, mais seulement des hommes et c'est peut-être ce qui l'a incité à les valoriser au maximum.

Ainsi, l'Entreprise japonaise c'est :

- * *une finalité humaine* : elle est le soutien de la nation, elle permet l'épanouissement des hommes d'aujourd'hui.
- * *une nouvelle famille* : elle constitue un nouveau groupe de référence pour les Japonais, une nouvelle attache pour l'individu, mais elle est aussi la grande famille d'accueil pour une population agricole qui a été transférée en masse et dans des délais très courts dans le secteur industriel. (Cf. tableau 6 ci-après).

Tableau 6.

EVOLUTION DE LA POPULATION AGRICOLE						
	1960	1965	1970	1975	1976	1977
Total en milliers de personnes	34 411	30 083	26 282	23 197	22 895	22 551

Réf. Statistical handbook - Prime Minister - Japan 1978

- * *un champ de vision unique* : le Monde . Tout Chef d'Entreprise et tout le Personnel des entreprises japonaises prennent d'emblée le Monde comme champ d'activité.
- * *une connivence* : avec les Banques, les Pouvoirs Publics, les Syndicats.

- * *une nébuleuse* : l'Entreprise japonaise a peu de goût pour l'intégration verticale. La grande entreprise développe autour d'elle une nébuleuse de sous-traitants et de filiales. Par exemple, dans le secteur automobile, une dizaine de sociétés travaillent avec 350 sous-traitants qui, eux-mêmes, sous-traitent une partie de leur activité à 4.000 entreprises environ.
- * *un autre management* : dans la théorie américaine du management, les dirigeants apparaissent comme des êtres solitaires, capables dans l'adversité d'entreprendre une action décisive, de maîtriser une situation, ce qui est étroitement lié à la manière de considérer leur " moi ". En résumé, ils sont capables de prendre des décisions . En Orient, l'idée que l'on se fait du manager est radicalement différente. Les Japonais n'ont même pas de traduction pour l'expression " prise de décision ".

Le Japonais a une tendance instinctive à reconnaître l'ambivalence d'une situation non maîtrisée ou mal maîtrisée et à choisir l'une des possibilités offertes par cette situation, comme la meilleure dans un ensemble d'évènements en perpétuelle mouvance. Le Japonais n'a aucun goût pour extérioriser sa force en toutes circonstances, tandis que l'Occidental cherche volontiers les décisions qui renforcent son " moi " et maintiennent son contrôle sur l'environnement.

Quelques clés qualificatives peuvent également permettre de mieux comprendre l'Entreprise japonaise :

DIVERSIFICATION

Le système de sous-traitance de filiales multiplie les initiatives, favorise la conquête des marchés et la création de produits nouveaux.

FLEXIBILITE

La structure industrielle des P.M.E. favorise aussi bien le développement que la recherche des solutions dans la récession.

PRODUCTIVITE

C'est un culte dans toute l'Industrie japonaise, aussi bien pour la Direction que pour le Personnel et les Syndicats.

LIBERALISME

C'est l'article de foi gouvernemental ; dans les entreprises, hyper-analyse des marchés, des technologies, des situations par l'ensemble du Personnel, préparation et action dans le court terme plutôt que prévision.

Ayant dressé le tableau de l'ensemble des caractéristiques principales de l'entreprise japonaise, il est indispensable d'en observer le fonctionnement.

Ainsi que la plupart de nos interlocuteurs l'ont souligné, ce fonctionnement vise à créer une double harmonie entre, d'une part, le travail et l'Homme, et d'autre part, - ce qui est le plus important - entre les Hommes eux-mêmes.

En effet, on nous a maintes fois répété que c'est l'Homme - et non les résultats économiques et financiers - qui est la mesure de toute chose.

Par conséquent, le plus important est DE CREER les deux harmonies précitées.

Nous touchons là la caractéristique essentielle de l'Entreprise japonaise, à savoir son système généralisé et multiforme de CONCERTATION.

Les entreprises japonaises ayant adopté le modèle de production occidental sont structurées et organisées en fonction des technologies et process de production propres à chaque type de produit.

On trouve donc dans l'Entreprise japonaise des structures de production semblables aux nôtres, la première fonction de tout collaborateur japonais étant naturellement de produire. Cependant, *point plus important, une seconde structure s'interpénètre avec la précédente, C'EST UNE STRUCTURE FACILITANT SIMULTANEMENT LES PROGRES HUMAINS ET ECONOMIQUES.*

Elle permet à *chaque collaborateur de trouver un intérêt dans son travail* de production, en le faisant participer personnellement à une recherche de progrès à son niveau.

Cette structure de progrès humain et économique prend trois formes principales :

- 1) Les petits groupes de progrès au niveau des Ateliers ou des Services.
- 2) Le système global *ascendant* de concertation et de préparation à l'action dénommé " RINGI ".
- 3) Les relations de coopération avec les Syndicats.

En d'autres termes, tout Japonais a simultanément deux fonctions et deux buts dans l'entreprise :

- * d'une part, une fonction de production
- * d'autre part, une fonction de progrès.

A ce dernier titre, il appartient simultanément à un petit groupe de progrès et à un système de concertation ascendant. Enfin, il est représenté auprès de sa Direction par un " Syndicat maison ".

Examinons successivement de plus près les trois formes de participation.

1) Les petits groupes d' Ateliers et de Services

Dans l'ensemble de l'Industrie japonaise, ces petits groupes sont généralisés depuis des décades, ils sont constitués par la réunion des ouvriers ou employés concernés autour de leur chef hiérarchique immédiat.

Pour se faire une idée de l'ampleur de ce phénomène, nous en donnons quelques exemples dans le Tableau 7.

Ces petits groupes ont toujours un but précis et concret : on ne parle pas pour parler ou pour faire des " échanges " sans contenu objectif.

Parmi les objectifs les plus couramment cités, on trouve :

- *la production, la productivité, l'automatisation, la sécurité la qualité, le sport, la qualité de vie, l'amélioration des conditions de travail, la réduction des déchets*

Ces objectifs sont, soit décidés par les groupes eux-mêmes, soit font l'objet de campagnes organisées à l'échelle de l'entreprise par la hiérarchie, avec l'accord du Personnel.

Une place à part doit être faite aux groupes qui ont pour objectif *la qualité et la réduction des déchets*.

Dès avant 1962, le Japon a généralisé de tels groupes *avec l'idée première que la recherche d'une meilleure qualité des produits intéresserait fondamentalement les travailleurs et l'expérience a montré que cette hypothèse s'était totalement vérifiée.*

A ce propos, il faut savoir que l'Entreprise japonaise n'embauche pas au-dessous du niveau minimum d'instruction " fin du secondaire ". Comment - nous a-t-on dit - les entreprises pourraient-elles intéresser à leur travail des bacheliers si on ne leur confiait que des tâches répétitives du type " travail à la chaîne " ? Les groupes de recherche de la qualité (*Quality Circles*) ou de réduction des déchets (*zero defects*) ont pour but premier d'offrir des centres d'intérêt professionnels aux Collaborateurs.

Après plus de 17 ans de généralisation et d'action de ces groupes, la qualité des produits japonais prime à ce point sur les marchés mondiaux que les entreprises de plusieurs grands Pays, notamment en Amérique, cherchent à appliquer des méthodes semblables. En France, un très petit nombre de grandes entreprises commence seulement à réagir devant ce phénomène.

Une association internationale des " cercles de qualité " a été créée dont il existe une section française.

Au sein des entreprises japonaises, les résultats obtenus par les groupes de qualité ou de réduction des déchets sont très largement diffusés à l'ensemble du Personnel ("sur-information systématique") et font également l'objet de Congrès fréquents interentreprises.

LA FORCE DES PETITS GROUPES DE CONCERTATION

Ils ont toujours un OBJECTIF :

PRODUCTION , SECURITE, QUALITE, A.C.T., QUALITE DE VIE ,
 PRODUCTIVITE, AUTOMATISATION, SPORT, REDECUTION DECHETS, ETC ...

EXEMPLES

<u>ENTREPRISES</u>	<u>EFFECTIF</u>	<u>NOMBRE DE PETITS GROUPES</u>	
SUMIKIN	800	80	(1979)
HITACHI	17000	3500	(1979)
TOSHIBA	63000	600	(1979)
ACIER * (5 entreprises)	170000	22700	(dès 1973)

* Rapport Institut International de l'Acier (octobre 1973)

L'activité des petits groupes de progrès telle que nous venons de la décrire, s'inscrit souvent dans un système de concertation plus vaste dont la Société HITACHI nous a donné un exemple (Cf. Tableau 8).

La partie supérieure du tableau 8 représente la voie de participation " individuelle " à travers la structure des petits groupes.

La partie inférieure représente la voie de concertation avec les Syndicats.

2) LE RINGI

Le RINGI est l'une des clés de l'harmonie réalisée au sein de l'Entreprise, puisqu'il concerne tout le système d'action par consensus préalable. C'est ce qui remplace au Japon notre système occidental de décision.

Tout le monde vous expliquera au Japon que, dans une Entreprise, les décisions sont prises par consensus, c'est-à-dire que les Japonais débattent d'une question à tous les niveaux jusqu'à ce que tout le monde en vienne à une position commune qui est alors le signal de l'action.

Tout Directeur occidental chevronné vous dira que ce système ne nous convient pas, quel que soit le bien qu'en pensent les Japonais.

En effet, d'après le directeur occidental, cette méthode ne peut conduire qu'à l'atermolement, à l'indécision, aux discussions sans fin, et au mieux, à un compromis inodore et sans saveur qui n'offense personne, mais ne résout rien.

Face à cette opinion, les Japonais nous ont expliqué que nous sommes certes capables de prendre des décisions beaucoup plus rapidement qu'eux, mais qu'au stade de la réalisation concrète, ils nous battent régulièrement au poteau !

En fait, dans tout le processus japonais qui précède la décision ou plutôt l'action, on se garde de fixer ce que pourrait être celle-ci, afin de ne pas pousser les gens à prendre parti.

Le processus de concertation est donc centré sur ce que la décision va affecter et non pas sur ce qu'elle doit être a priori.

Les Japonais recherchent une communion d'idées sur le besoin de changement, les motifs du changement et ses conséquences, à tous niveaux, avant de prendre position sur la nature même du changement à mettre en oeuvre.

En pratique, lorsqu'une proposition d'évolution ou de changement est envisagée, par exemple de la part de la Direction, cette proposition fait l'objet dans la forme la plus traditionnelle du RINGI d'un document élaboré par la hiérarchie intermédiaire et diffusé à l'ensemble du personnel au niveau des Ateliers et Services.

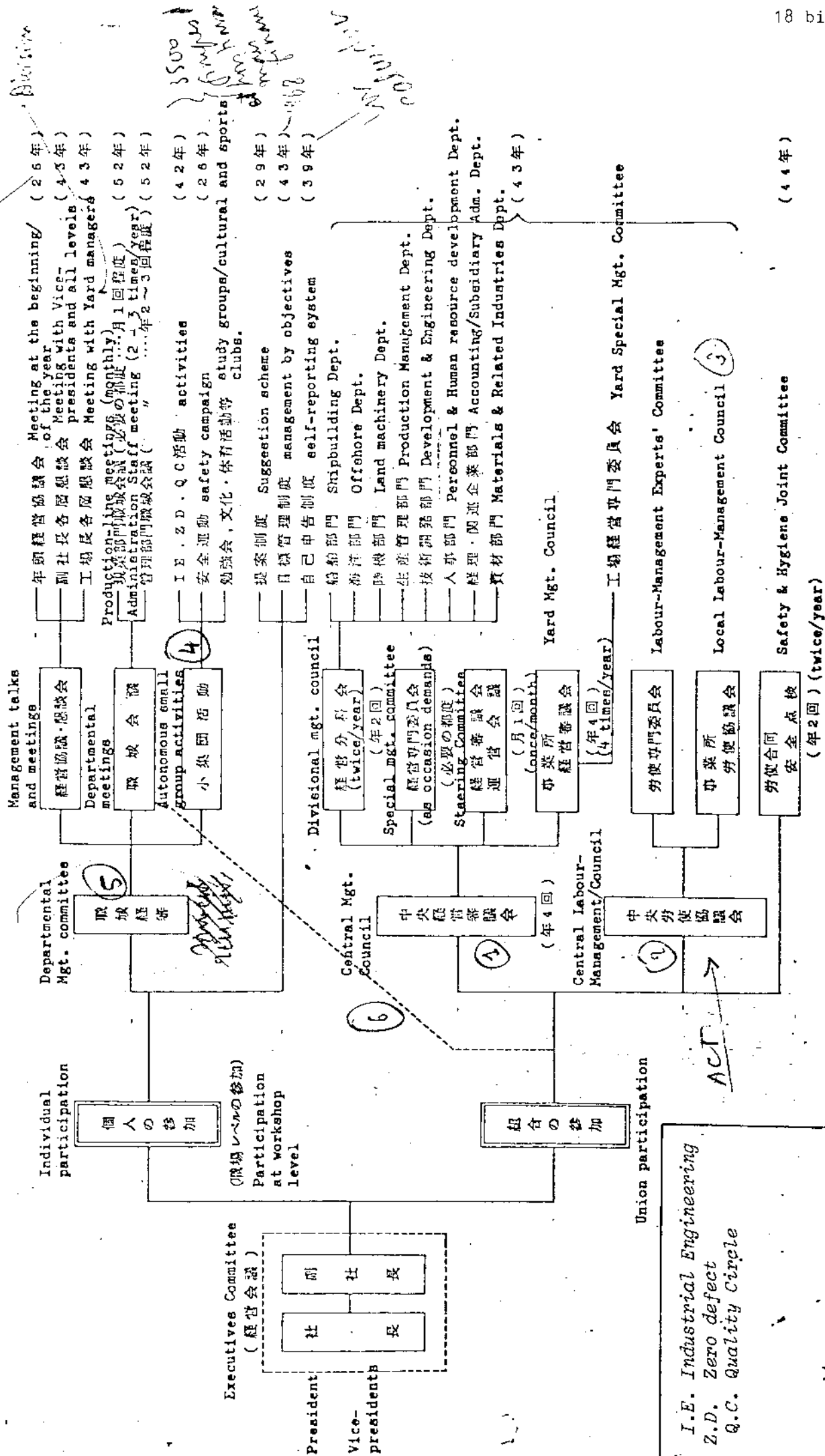
Systems of the Participation by all Employees in Management

as of Apr. 1, 1979
52. 9. 1

Hitachi Shipbuilding & Engineering Co., Ltd.

日立造船株式会社

全員参加の経営体系図



L'habitude de travailler dans les petits groupes de progrès facilite naturellement l'examen de ladite proposition ; chaque groupe apporte par écrit ses questions, suggestions ou critiques et appose son sceau à ses conclusions.

Le document remonte ainsi d'Atelier en Département, de Département en Division, jusqu'à la Direction Générale qui, si l'ensemble des positions paraît favorable, déclenche l'action par un " feu vert ".

Dans ces conditions, les Japonais n'ont jamais besoin de défendre une décision de haut en bas, tout le monde ayant été petit à petit gagné à la cause ; le processus permet de faire apparaître à quel niveau de l'organisation le projet sera bien reçu ou, au contraire, plutôt mal accueilli. On a ainsi passé beaucoup de temps pour réduire les divergences, pour expliquer les points obscurs, pour faire des petites concessions aux dissidents, et finalement, pour préparer tout le monde à l'action.

Il est à noter que dans le processus de concertation, s'il arrive que le *consensus ne se dégage pas clairement, l'action n'est pas engagée.*

Dans nos Pays, nous sommes dans une situation tout à fait différente : lorsque la décision d'action est prise, elle l'est a priori par une Direction.

En fait, le RINGI consiste au Japon à rechercher un vaste accord de compromis au niveau de l'ensemble du Personnel sur tous les actes importants de l'Entreprise.

Cette notion de compromis se retrouve d'ailleurs dans d'autres situations que celle évoquée précédemment. Par exemple, au niveau des contrats passés entre deux entreprises, s'ils ne sont pas simplement oraux, ces contrats sont rédigés en termes assez larges, au contraire du système occidental qui consiste à rechercher une forme détaillée capable de parer à tout éventualité.

Les Japonais font peu de cas des obligations légales ou contractuelles, parce qu'ils considèrent qu'un accord est valable tant que sont toujours en vigueur les conditions qui ont présidé à sa signature, celles-là mêmes qui les engagent à fond sur le plan moral.

Dans le même esprit, rares sont les querelles entre hommes d'affaires japonais qui se terminent devant les tribunaux, car ce serait admettre que les protagonistes sont incapables de trouver un compromis.

Les tribunaux agissent dans le même esprit si en désespoir de cause l'affaire est portée jusqu'à eux.

Les tribunaux et les avocats sont très peu nombreux au Japon ; ils sont délibérément lents, non pas par souci de justice ou par lourdeur administrative, mais parce qu'ils ont la conviction que plus ils tardent, plus il y a de chance que les plaideurs s'entendent à l'amiable !

3) NEGOCIATIONS AVEC LES SYNDICATS

En matière de législation du travail, la réglementation japonaise est beaucoup plus simple que la législation française.

Trois lois de base régissent les conditions de travail et les activités syndicales :

- * *Loi sur les Conditions de Travail*
- * *Loi sur les Syndicats*
- * *Loi sur les relations entre les partenaires sociaux*

Le syndicalisme japonais est apparu au Japon au cours de la période d'intense activité qui a suivi la restauration MEIJI de 1868 à 1912.

C'est l'époque où le Japon s'est ouvert aux idées occidentales et a adopté un certain nombre de caractéristiques du système capitaliste.

A cette époque furent créées un grand nombre d'entreprises accompagnées par le démarrage du syndicalisme.

Mais le développement du syndicalisme japonais a surtout été rapide à partir de 1945 grâce à l'encouragement et aux pressions des forces d'occupation américaines dans le but d'accélérer la démocratisation du Pays.

Ni les Syndicats, ni le Patronat à l'époque n'étaient préparés à de telles pressions et celles-ci se sont traduites par une assez vaste agitation sociale, les Syndicats ayant eu quelque peu tendance à abuser de leurs droits et à s'engager dans des mouvements revendicatifs très durs, dans lesquels les préoccupations politiques, communistes en particulier, étaient loin d'être absentes.

Mais le développement de l'activité économique, comme l'affirmation par le Patronat des valeurs culturelles et morales, ainsi que la généralisation de la concertation à tous les niveaux, et notamment à la base, a permis de définir entre Syndicats et Patronat des nouvelles règles acceptables par tous, les dirigeants syndicaux ayant vraisemblablement pris conscience des dangers inhérents à des positions trop extrémistes.

Le mouvement syndical a ainsi pris progressivement des orientations de plus en plus démocratiques.

En 1974, le taux de syndicalisation était de près de 70 % dans les entreprises employant plus de 500 personnes.

Les grandes centrales syndicales et leur audience sont les suivantes :

SOHOYO	36 %
DOMI	19 %
CHURITUSU ROREN	11 %
SHINSANBETSU	0, 5 %
AUTONOMES ET INDEPENDANTS	34 %

(voir tableau 9).

Mais ces centrales n'ont qu'une influence très restreinte au sein des entreprises, les Syndicats ayant en règle générale un *caractère maison*.

En fait, les Syndicats dans l'entreprise ont des objectifs économiques de productivité et de développement communs avec ceux de la Direction. Les syndicats représentent les salariés et négocient pour eux une fois par an, au Printemps, les augmentations de salaires et éventuellement en cours d'année le niveau du bonus.

Les Syndicats, bien entendu, sont consultés et discutent avec les Directions à divers niveaux des grands problèmes d'évolution.

Le tableau 8 qui nous a été remis par la Société HITACHI nous montre une des formes les plus évoluées du système de relations syndicales dans l'Entreprise, ce système se traduisant en outre - ce qui est exceptionnel - par un " accord collectif " dont on trouvera au tableau 10 les objectifs et le sommaire.

La règle générale dans l'Entreprise japonaise est donc le Syndicat maison, partenaire économique, coopératif sur le plan de la recherche de la productivité et revendicatif sur le plan des salaires.

Ces revendications de salaires sont "durement " présentées une fois par an, c'est l' *Offensive de Printemps* . Les entreprises japonaises connaissent quelques grèves, mais ces dernières sont très rares et très courtes.

Enfin, on observe au Japon l'absence de Syndicats d'inspiration communiste dans les entreprises, alors que des syndicats ayant une idéologie " marquée " à gauche sont présents dans la fonction publique et que plusieurs villes ont un maire communiste (bien que le Parti soit très minoritaire dans le Pays).

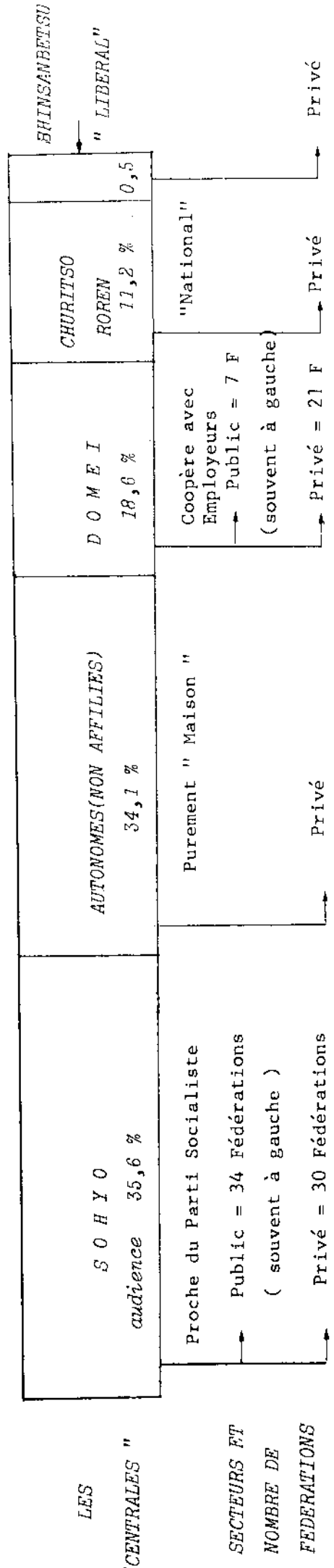
*

* *

En résumé, le fonctionnement de l'Entreprise japonaise est fondé - comme nous l'avons dit - sur la recherche d'une harmonie entre le travail et l'Homme et entre les Hommes eux-mêmes par les petits groupes ; tous les Collaborateurs peuvent par leur action directe améliorer leurs relations avec le travail et le système de production, qu'ils peuvent d'ailleurs remettre en cause.

I. STRUCTURE SYNDICALE AU JAPON

Source : Centre Jap.Commerce Ext. (Paris)



En 1974 : Population active : 36 millions → 12,5 millions de syndiqués

Japon	34,2 %	} 73 % secteur privé } 27 % secteur Public } Au Japon
U.S.A.	27,6%	
U.K.	52 %	
R.F.A.	36 %	

II. LES OFFENSIVES DE PRINTEMPS

Depuis 1955, l'offensive de Printemps est devenue le principal moyen pour appuyer les revendications de salaires et autres (80 % des salaires se fixent ainsi).

Quelques négociations toutefois en fin d'année (pour les primes de fin d'année).

III. DROIT DU TRAVAIL

- Loi sur les Conditions de Travail
- Loi sur les Syndicats
- Loi sur les relations entre partenaires sociaux

Règlements intérieurs obligatoires
Quelques conventions collectives

IV. L'EMPLOI A LA JAPONAISE : 4 CARACTERISTIQUES

- * Emploi à vie
 - * Syndicat d'entreprise. Seuls sont syndiqués les permanents, jusqu'au niveau KACHO *
 - * Contrat de travail non écrit
 - * Salaires à l'ancienneté
- * (chez nous Chef de Département)

COLLECTIVE LABOUR AGREEMENT

HITACHI SHIPBUILDING & ENGINEERING CO., LTD. (hereinafter called the "Company") and HITACHI SHIPBUILDING Labour Union (hereinafter called the "Union") conclude this collective Labour Agreement (hereinafter called the "Agreement") confirming that:

1. The goals of company management, which are, to achieve sound development of the Company, to promote the welfare of its employees, and to contribute to social development through the activities of the Company, are common goals of both the labour and the management.
2. In order to attain these goals it is essential that various problems should be resolved by constructive discussion on an equal footing between the labour and the management.
3. The relationship between the labour and the management is mutually complementary and interdependent, based on mutual respect and confidence; and, the labour and the management are both partners sharing responsibilities of their own.

This Agreement consists of the following chapters, any amendment of which shall be made independently as and when necessary.

CHAPTER I.	BASIC AGREEMENT
CHAPTER II.	AGREEMENT ON CONSULTATION BETWEEN LABOUR AND MANAGEMENT
CHAPTER III.	AGREEMENT ON UNION ACTIVITIES
CHAPTER IV.	AGREEMENT ON PERSONNEL ADMINISTRATION
CHAPTER V.	AGREEMENT ON DUTIES
CHAPTER VI.	AGREEMENT ON WAGES
CHAPTER VII.	AGREEMENT ON RETIREMENT ALLOWANCE
CHAPTER VIII.	AGREEMENT ON PERSONNEL DEVELOPMENT
CHAPTER IX.	AGREEMENT ON INDUSTRIAL SAFETY AND HYGIENE
CHAPTER X.	AGREEMENT ON WELFARE
CHAPTER XI.	AGREEMENT ON ACCIDENT COMPENSATION
CHAPTER XII.	OTHER PROVISIONS

A travers cette recherche permanente de progrès dans leur environnement, les Hommes s'attachent intellectuellement et affectivement à l'Entreprise qui mobilise ainsi énergies et initiatives et ensuite crée l'adhésion.

On le voit, le système de management japonais attache la plus grande importance au flux d'informations ascendantes, vectrices d'initiatives.

Les responsables de la Direction Générale facilitent la prise de conscience et la préparation à l'action : au lieu de promulguer des diktats, la hiérarchie moyenne a plutôt pour rôle de trouver des solutions concrètes aux problèmes et suggestions de la base, la décision d'action finale étant plutôt du type " Feu vert " fondé sur un consensus préalablement obtenu ; enfin, les Directions générales tiennent le plus grand compte du bien-être personnel des employés ...

*

* *

Mais l'Entreprise japonaise se caractérise par bien d'autres dispositifs qu'il nous faut expliquer maintenant pour comprendre le cadre original dans lequel s'exerce la CONCERTATION.

1) L'EMPLOI A VIE

L'Emploi à vie concerne plutôt les grandes entreprises, c'est-à-dire celles qui sont les plus compétitives.

Il toucherait à peu près de manière effective 40 % de la population active, (mais ne se limiterait pas exclusivement aux grandes entreprises).

Nous avons trouvé un égal attachement à l'Emploi à vie de la part du Personnel et des Directions.

L'Emploi à vie, c'est une sorte de mariage de l'individu et de son entreprise : on s'allie pour le meilleur et pour le pire.

L'Entreprise apporte la rémunération et la sécurité, et un cadre permettant l'épanouissement personnel, la formation pour la promotion, etc ... ; le collaborateur apporte son adhésion aux objectifs, sa fidélité et la qualité incomparable de son travail.

Le collaborateur, comme nous l'avons vu précédemment, a une possibilité permanente par la concertation, soit de remise en cause, soit de réalisation de progrès. Dans les heures fastes, il verra sa rémunération augmenter ; en période de crise, il en subira - comme tout le monde - les effets.

Il y a très peu de démissions et de mouvements interentreprises.

L'Emploi à vie a des conséquences très profondes sur les évolutions de carrières.

Du fait que l'Entreprise a assuré la carrière d'un collaborateur pendant une très longue période, elle a tout intérêt à utiliser au maximum ses potentialités, d'une part en lui donnant une formation permanente très poussée et, d'autre part, en développant au maximum sa mobilité professionnelle, en le faisant passer par toutes les fonctions de l'Entreprise.

2) CONTRAT MORAL

La lettre d'engagement ou toute autre forme de contrat écrit n'existe pas au Japon.

L'ensemble des salariés est engagé sur parole.

Devant notre étonnement, les Japonais nous ont dit que, lorsqu'on fait un contrat, c'est qu'on n'a pas confiance dans l'autre.

Nous sommes persuadés que cette simple caractéristique de l'Entreprise japonaise mériterait une très longue réflexion, nous qui sommes littéralement submergés par les textes, les conventions, les règlements ...

3) LES SALAIRES A L'ANCIENNETE

Autre caractéristique stupéfiante dans l'Entreprise japonaise : les salaires progressent généralement à l'ancienneté.

Ceci n'exclut pas, bien entendu, que certaines progressions des salaires de certains individus soient plus rapides que d'autres, mais dans l'ensemble, l'ancienneté compte plus que la performance individuelle, à tel point que dans les fiches descriptives des entreprises, on trouve toujours à côté de l'effectif, l'âge moyen du personnel, car cet âge moyen a une conséquence immédiate au niveau des coûts salariaux.

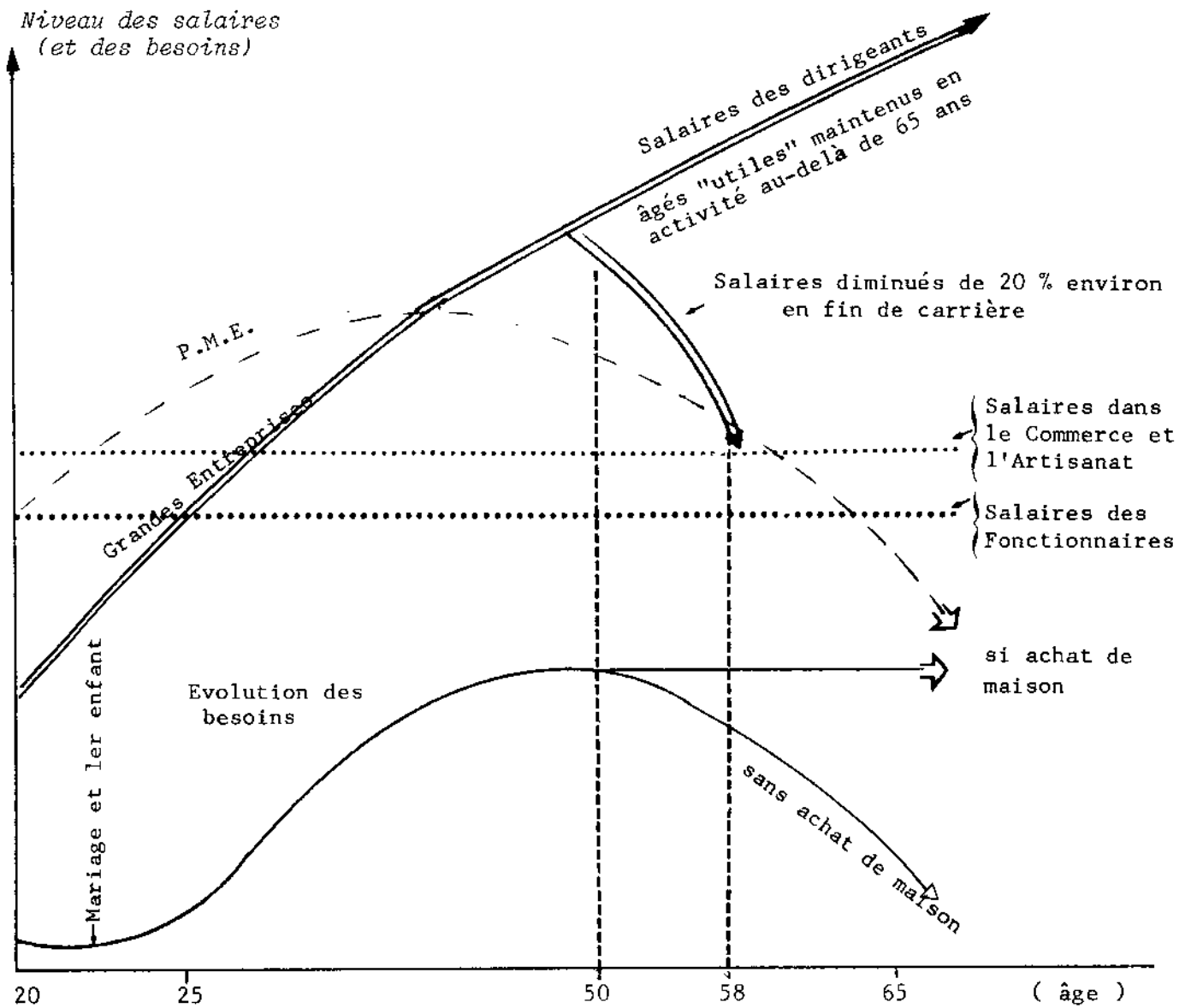
Le salaire à l'ancienneté qui à première vue paraît une hérésie dans les entreprises occidentales, conduit, comme l'Emploi à vie, l'Entreprise japonaise à rechercher tous les moyens d'exploiter au mieux les potentialités du personnel.

Mais il faut ajouter une autre dimension originale à l'évolution des salaires : elle est également modulée en fonction des besoins. (Cf. tableau 11).

On constate que dans la grande entreprise, les salaires ont tendance à évoluer lentement dans les premières années de la carrière, s'agissant de célibataires; ils augmentent ensuite rapidement lorsque ces célibataires se marient et ont des enfants, car l'éducation des enfants coûte très cher au Japon.

Ensuite, le niveau des salaires tend à diminuer à partir de 45 ans, lorsque les enfants des collaborateurs volent de leurs propres ailes et ne sont plus à la charge des parents.

EVOLUTION DES SALAIRES AU JAPON



Légende : Courbe évolution générale des salaires :

- ==== . Dans les Grandes Entreprises
- - - - . Dans les P.M.E.
- Dans le Commerce et l'Artisanat
- Dans la Fonction Publique
- . Evolution des Besoins

Les Japonais nous ont paru relativement peu intéressés par l'idée de suivi du Pouvoir d' Achat , tel que nous le concevons actuellement en France en l'accrochant à un indice officiel d'évolution des prix. Enfin (tableau 11), il est intéressant de constater que l'évolution générale des salaires est fort différente selon que l'on observe la grande Entreprise, la P.M.E., l'Artisanat ou la Fonction Publique. En général, dans la grande Entreprise, les salaires partent plus bas et finissent plus haut !

4) INTERESSEMENT

Les entreprises japonaises ont un système d'intéressement aux résultats très important, sous forme de " bonus ".

Le Directeur Général d'une grande Société nous déclarait qu'en raison des bons résultats de 1978, il avait distribué à l'ensemble du Personnel un bonus de huit mois de salaire .

Le bonus s'établit donc en général entre zéro et huit mois.

5) PROMOTION PAR LE BAS

L'Entreprise japonaise recrute ses collaborateurs avec divers types de formation. La sélection à l'embauche est poussée et sévère.

A la base et au minimum, les recrutements visent l'équivalent de nos bacheliers, c'est-à-dire des personnes se situant en fin d'études secondaires.

A noter à ce propos que les diplômés de fin d'études secondaires au Japon traduisent vraisemblablement une instruction et une culture supérieures à celles de nos bacheliers. (complexité de la langue).

A l'autre extrême, les Japonais recrutent des personnes sortant des Universités, parmi lesquelles la plus réputée est l'Université de TOKYO ou " TODAÏ ".

On peut parler d'un "Todaï Club ", le club le plus fermé du Japon, c'est-à-dire celui des élèves sortis de l'Université Todaï.

Parmi les Présidents de grandes sociétés, 40 % sont issus de l'Université de Tokyo.

Parmi les Cadres supérieurs, 21 % sont issus de l'Université de Tokyo.

Mais quelle que soit l'origine du Personnel et sa formation initiale, on commence toujours sa carrière par le bas, et même pour un haut diplômé, le démarrage dans des postes extrêmement modestes peut durer plusieurs années, le plus souvent dans des activités qui n'ont rien à voir avec le type d'études effectuées.

Ainsi, nous avons rencontré le cas d'un Chef de département qui avait débuté dans ses premières années par l'organisation des manifestations sociales de l'Entreprise, type arbres de Noël, etc

6) POLYVALENCE PROMOTIONNELLE

Comme nous venons de le voir, tout le monde débute en bas de l'échelle.

Ensuite, la promotion s'effectue le plus souvent par des changements successifs d'activités professionnelles.

On passera de la production au marketing, à l'administratif, au financier, etc ...

A coup sûr, les directeurs d'une Entreprise japonaise sont des hommes qui connaissent parfaitement toutes les fonctions de leur entreprise et qui ont été sélectionnés, non pas tellement en fonction de telle ou telle compétence spécialisée particulière, mais plutôt en fonction de leur capacité à créer l'harmonie dans les équipes et services subordonnés, *les Japonais étant convaincus que la performance ainsi obtenue des groupes est plus importante que telle ou telle réussite individuelle.*

7) L'ENTRAÎNEMENT A L'ANALYSE

A travers tout le système de concertation précédemment évoqué, on s'aperçoit que l'ensemble du Personnel d'une entreprise est amené en permanence à pratiquer l'analyse des situations ou les données de problèmes variés ; en définitive, on assiste dans l'Entreprise japonaise à un *formidable entraînement de l'ensemble du Personnel à l'analyse*, dont nous n'avons aucune idée dans nos entreprises occidentales, dans lesquelles une minorité de cadres se consacrent à la conception et à l'organisation de l'action, tandis que la majorité du personnel est cantonnée dans des tâches d'exécutants.

8) ROLE ET IMAGE DE LA HIERARCHIE

Nous avons ébauché ce rôle précédemment. Dans la mesure où la hiérarchie assure pleinement un rôle d'animation, de création de l'harmonie, de facilitation de l'information et de la communication, de prise en compte des suggestions, mais aussi, pour des raisons culturelles et traditionnelles, *le personnel a un grand respect pour cette hiérarchie et adhère fondamentalement à ses décisions, d'autant qu'il a participé à leur préparation.*

Sur un autre plan, il est intéressant de noter que si la syndicalisation est très importante au Japon, à partir du niveau de Chef de Département, on quitte obligatoirement le Syndicat.

En effet, il apparaît aux Japonais que la position " cadres supérieurs " ou " dirigeants " est *incompatible* avec la position de syndicaliste.

Enfin, un début de carrière en tant que syndicaliste est un critère important de sélection des futurs dirigeants.

9) SURINFORMATION

Dans ce qui précède, nous avons déjà vu que le Personnel japonais est surinformé.

L'information est aussi bien externe qu'interne à l'Entreprise.

En ce qui concerne l'information externe, le tableau 12 montre l'importance des média au Japon et se passe de commentaires, sauf à préciser que les journaux japonais sont assez peu " contestataires ", mais cherchent plutôt à " expliquer " les événements.

L'information interne est extrêmement développée sous les formes les plus diverses.

Prenons quelques exemples :

Un P.D.G. nous indiquait qu'il effectuait plusieurs voyages par an dans le Monde, et se faisait toujours accompagner par un jeune diplômé à l'esprit agile, lequel le suivait dans toutes ses réunions et démarches.

Chaque soir, en rentrant à l'hôtel, le jeune homme faisait un rapport sur des événements de la journée et le téléxait dans la nuit à l'entreprise où on le diffusait à l'ensemble du personnel.

Au retour de voyage, le Président trouvait déjà des remontées relatives aux informations adressées au cours du voyage, et un certain nombre d'actions étaient ainsi d'ores et déjà préparées !

Autre exemple :

Lors d'une visite des chantiers navals à OSAKA, à l'heure du repas, alors que le Personnel se rendait au restaurant de l'usine, nous avons entendu des haut-parleurs orientés tous azimuts dont notre interprète nous a indiqué qu'ils diffusaient pendant une heure au Personnel, les nouvelles du Monde, du Groupe et de l'Usine.

Nous avons signalé plus haut que le fruit du travail des petits groupes était très largement diffusé à l'intérieur des entreprises de manière à ce que chacun puisse bénéficier des trouvailles des autres.

10) SURFORMATION PERMANENTE

La formation permanente au Japon a une importance considérable, et comme nous l'avons vu, elle tient non seulement au système de l'Emploi à vie, mais aussi au salaire à l'ancienneté.

Il nous a été précisé que globalement dans une carrière *le temps de formation représentait environ 10 % du temps de travail.*

Chez NIPPON STEEL, on trouve quatre types de formation interne :

1. des groupes de formation d'ouvriers de 20 à 40 personnes durant de 2 à 4 jours à répétition, qui ont plutôt un caractère technique.
2. des groupes de formation de " travailleurs excellents " choisis au vu de leurs services ou sur examen, en vue de promotions à des fonctions nouvelles.

La formation ayant par nature un rôle de sélection des talents, un nombre de candidats supplémentaires est ajouté dans ces stages chaque année au nombre des travailleurs excellents qui seront promus.

LA PRESSE AU JAPON

Nombre d'exemplaires quotidiens pour 100 habitants

ITALIE	133	U.R.S.S.	347
FRANCE	237	R.D.A.	425
R.F.A	294	U.K.	528
U.S.A.	297	JAPON	528

ASAHI tire en 2 éditions (matin et soir) plus que tous les titres de la Presse française.

Il comprend : 8.000 personnes
 295 agences
 100 rotatives

A la Presse quotidienne, il faut ajouter :

8.000 titres, dont 54 hebdomadaires (500.000 exemplaires)
 203 mensuels (300.000 ")

Les 3 GRANDS tirent : (matin et soir)

ASAHI	11.200.000	exemplaires
YOMIURI	10.000.000	"
MAINICHI	7.000.000	"

Ils seront ainsi formés pour pouvoir faire face aux responsabilités et fonctions auxquelles on a l'intention de les promouvoir dans un proche avenir.

3. - Les séminaires à temps partiel auxquels les ouvriers sont libres de participer en dehors des heures normales de travail.

Ces séminaires s'étendent sur des périodes de trois à six mois, les thèmes d'études les plus habituels sont les suivants :

- * séminaires techniques spécialisés (cours sur l'ordinateur, le contrôle, etc)
- * séminaires de formation de base (mathématiques, physique, chimie, anglais, etc)

4. - Les groupes de formation sur le tas au niveau de l'atelier, chaque groupe étant généralement limité à une dizaine de personnes ; cette formation s'effectue à la fin du travail ou peut même prendre une journée hors de l'entreprise avec la participation de l'encadrement direct.

Les Ouvriers y discutent des différents problèmes concrets touchant l'amélioration des conditions de travail, les méthodes de travail, les relations humaines, la sécurité, les problèmes de qualité, de déchets, etc

Outre ces formations internes pour les Ouvriers de NIPPON STEEL, la Fédération de la Sidérurgie japonaise a créé un collège pour la formation individuelle des ouvriers des sociétés affiliées.

Les cours durent deux ans depuis 1962 et reçoivent environ 2000 étudiants chaque année.

En outre, la Fédération de la Sidérurgie japonaise offre divers services de formation tels que : cours de formation de contre-maîtres, cours de gestion, cours de formation d'ingénieurs, etc

11. STRUCTURE SANS CATEGORIE

Il n'y a pas dans l'Entreprise japonaise de catégories telles que chez nous : ils n'ont ni cadres, ni agents de maîtrise.

L'ensemble du Personnel est soit " col bleu ", c'est-à-dire ouvrier, soit " col blanc " c'est-à-dire ayant des fonctions autres que de production.

Mais en dehors de cette distinction, on occupe une position hiérarchique sans pour autant appartenir à une catégorie définie.

Le système japonais est donc très différent du système français dans lequel le Personnel se répartit en catégories : cadres, agents de maîtrise, employés, ouvriers, chaque catégorie ayant d'ailleurs son système d'enseignement initial spécifique.

12) TRAVAIL EN GROUPE

Il semble que les Japonais s'adonnent avec enthousiasme au travail en groupe si l'on en juge par la généralisation d'ores et déjà réalisée de cette disposition dans les Entreprises.

Les dirigeants nous ont expliqué que le travail en groupe est également une source profonde de motivation.

Les groupes sont en général limités entre 7 et 12 personnes. Ils se fixent des objectifs et s'efforcent ensuite de travailler pour les atteindre.

Comme nous l'avons indiqué précédemment, ces objectifs peuvent être le maintien ou l'amélioration d'un milieu de travail favorable, l'élimination des produits défectueux, la recherche de la qualité, l'augmentation de la production, l'accroissement de la productivité, etc ...

Tous ces sujets sont devenus familiers, presque de routine.

Dans la plupart des entreprises chaque matin, au moment de la prise du travail, le petit groupe est réuni par son chef hiérarchique pour faire un point, par exemple sur les finalités de l'entreprise ou sur les objectifs de l'usine, ou sur les consignes de sécurité de l'atelier lui-même.

Lors de ces petites réunions qui durent d'une minute à un quart d'heure, chacun a le droit de faire part de son opinion ; les rôles sont distribués et les dispositions pour le travail de la journée sont prises.

Au sein du groupe, les postes de travail ne sont pas délimités comme en France, il y a plutôt un ensemble de tâches à effectuer par un groupe qui ne correspond donc pas à un ensemble de postes aux frontières bien définies.

Le travail en groupe favorise l'accès à la polyvalence et la formation sur le tas des uns par les autres.

Au niveau de l'atelier, le groupe naturel de travail suit généralement un certain nombre de paramètres de mesures ; ainsi, chez TOSHIBA, nous avons vu dans l'usine affichés, au niveau de chaque atelier de grands panneaux portant une sorte de tableau de bord (tableau 13).

13) LE STATUT DES FEMMES

Dans l'ensemble de vie industrielle japonaise, seules les jeunes filles travaillent. Dès qu'elles se marient - et au plus tard lorsqu'elles ont leur premier enfant - elles quittent l'entreprise.

On trouve là un des aspects culturels signalé au début de ce rapport, à savoir la reconnaissance des différences.

Pour les Japonais, les hommes et les femmes sont différents : les hommes doivent assurer par la carrière professionnelle la vie de leur famille, les femmes doivent veiller à la maison, à la gestion de la famille et au développement des enfants.

T.13

TABLEAU DE BORD TOSHIBA
DANS LES ATELIERS

RUBRIQUES	JOURS DU MOIS										
Effectif présent											
Absents (maladies, accidents)											
Autres absences											
Nombre d'accidents											
Suggestions A.C.T.											
Suggestions PRODUCTIVITE											
Dégats matériels											

.../...

Le salariat des jeunes filles est donc très développé et le salariat des femmes mariées quasiment nul actuellement au Japon.

14) L'EMPLOI DES JEUNES

Traditionnellement, les entreprises embauchent tous les Jeunes qui apparaissent sur le marché du travail.

Nous avons interrogé la plupart de nos interlocuteurs sur ce thème et nous pouvons ainsi résumer leurs déclarations :

Les entreprises et plus particulièrement les grandes entreprises se sentent une obligation morale à l'embauche des Jeunes, à tel point que chaque année, la plupart d'entre elles ont un programme d'embauche relativement indépendant de leur prospérité ou de leurs projets d'évolution.

Toutefois, dans certaines entreprises en nombre limité, gravement touchées par la crise, telles que les chantiers navals récemment, l'embauche en général a été temporairement freinée, voire fermée, y compris celle des Jeunes.

Mais on peut retenir que très généralement les entreprises considèrent qu'elles ont un rôle national à jouer en matière d'embauche de la Jeunesse.

*

* *

Certaines des dispositions que nous venons d'évoquer : l'Emploi à vie, le Contrat oral, le salaire à l'ancienneté, le bonus massif, la surinformation donnent à la réussite japonaise un aspect paradoxal.

Il l'est peut-être moins lorsqu'on y regarde de plus près ; les managers que nous avons interrogés sur ces divers points nous ont expliqué que tous conduisent à l'attachement du Personnel à l'Entreprise, à l'intérêt du Personnel à son travail, au consensus sur les objectifs et sur la réussite de l'Entreprise, tous éléments qui en définitive conduisent à la performance.

Pour les Japonais, la performance de l'Entreprise n'est pas le fait d'un manager génial, elle est beaucoup mieux assurée par le drainage et la mise en oeuvre d'une multitude de suggestions de l'ensemble du Personnel, et par des actions fondées sur une concertation préalable.

CHAPITRE IV

L'ENTREPRISE JAPONAISE DANS LE MONDE :
OFFENSIVE ET DEFENSIVE

1. OFFENSIVE

Ainsi que nous l'avons indiqué précédemment, la grande entreprise japonaise est constituée par le noyau d'une grande entreprise, entouré d'une nébuleuse de filiales et de sous-traitants. Le groupe constitué par cette nébuleuse occupe généralement des positions significatives dans des domaines extrêmement diversifiés, par exemple : nucléaire, transports (matériel ferroviaire, automobile, construction navale et aéronautique), chimie, biens d'équipements lourds, articles ménagers, électronique professionnelle, produits de grande consommation, etc (Cf. tableau 14).

Ces nébuleuses traduisent vraisemblablement l'idée d'utiliser au mieux le potentiel humain, seule ressource du Japon, et de multiplier les énergies et les initiatives. En effet, chaque filiale et sous-traitant a sa propre politique de progrès qui dépasse largement la fourniture de produits à l'entreprise principale. D'ailleurs, l'entreprise principale a délibérément abandonné de produire la totalité de ses produits principaux.

L'action offensive de la nébuleuse japonaise diversifiée se situe en premier lieu au niveau des agents de vente qui parcourent le Monde et envoient régulièrement des rapports au Japon, lesquels font l'objet d'analyses approfondies, d'où l'adaptation des produits, la création de nouveaux produits, la diversification de la production, et, en définitive, le développement de parts de marchés dans les créneaux décelés par les vendeurs (tableau 14)

2. DEFENSIVE

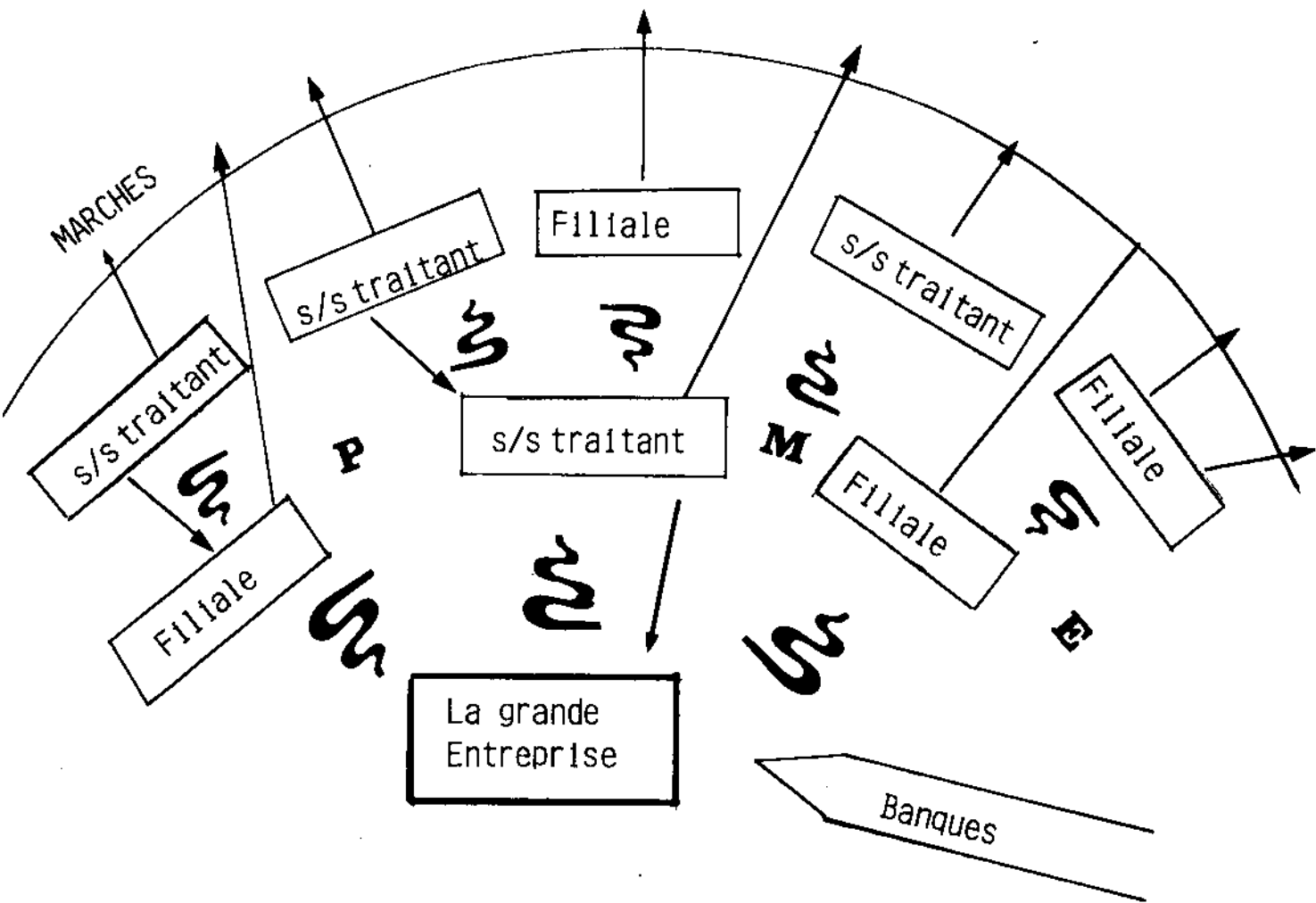
En défensive (Cf. tableau 15), le comportement de la nébuleuse est certainement aussi instructif que dans la stratégie offensive.

Nous constatons en effet que dans le cas de récession de certains marchés, ou dans le cas de conséquences humaines sur les structures, d'une automatisation poussée de production, la flexibilité et le redéploiement des entreprises japonaises sont supérieurs à ce que nous voyons généralement chez nous.

Examinons ces mécanismes. Tout d'abord, l'Entreprise japonaise a une confortable avance de productivité par rapport à nos entreprises occidentales. C'est dire, qu'avant d'être elles-mêmes directement touchées par la récession, un certain nombre d'entreprises occidentales disparaîtront.

L'ENTREPRISE JAPONAISE ET SON ENVIRONNEMENT

I. OFFENSIVE



NEBULEUSE

MULTIPLICATION DES INITIATIVES

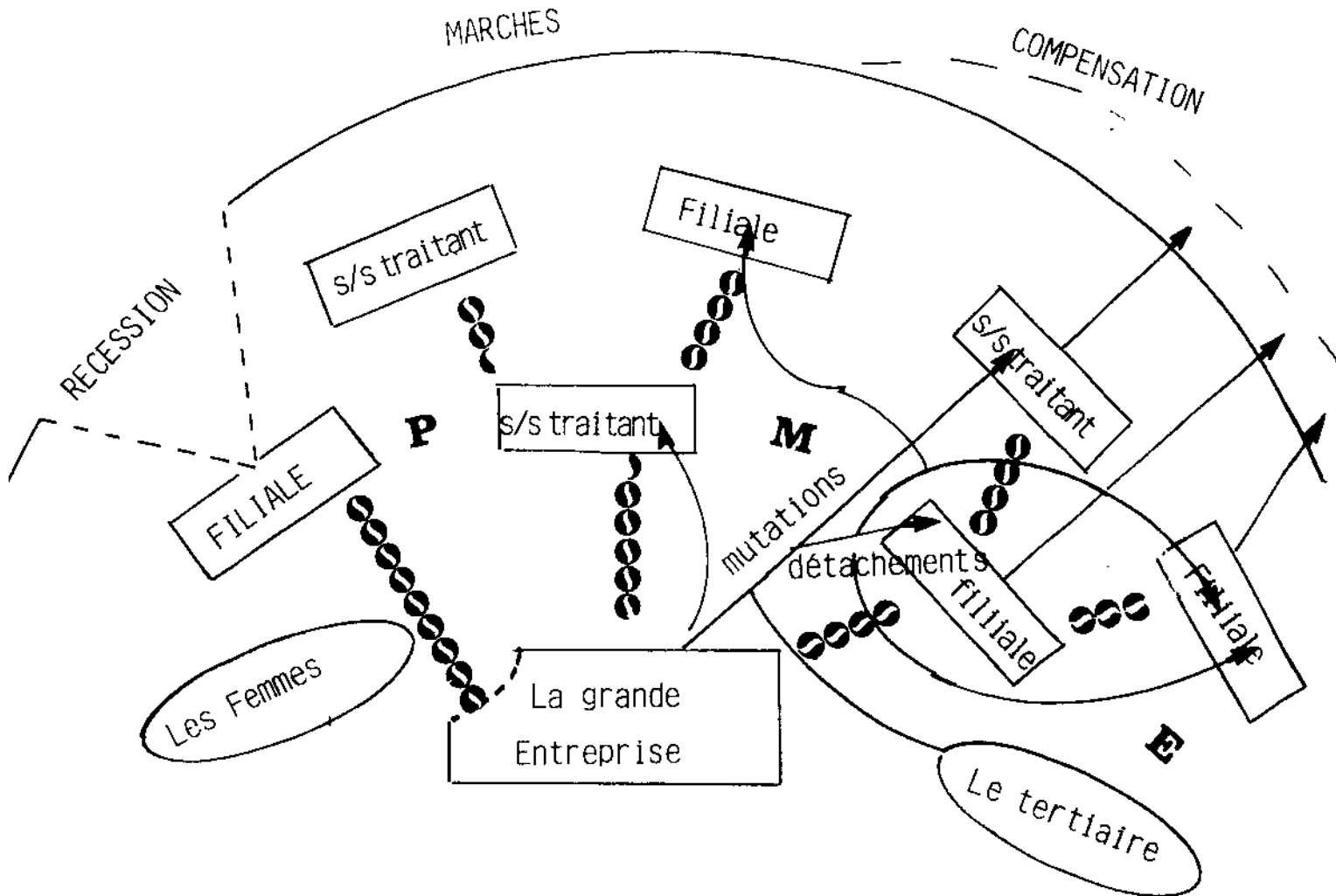
ANALYSE APPROFONDIE DES MARCHES

RECUEIL DES INFORMATIONS DES VENDEURS

DIVERSIFICATION - PERFORMANCE PRODUCTION

DEVELOPPEMENT DES PARTS DE MARCHES

II. DEFENSIVE



FLEXIBILITE DE LA NEBULEUSE

- . Avance productivité
- . Charges salariales moins lourdes (qu'en France)
- . Suivi des Banques
- . Flexibilité des Salaires (avant perte emploi)
- . Detachement et mutations du personnel } Filiales
s/s traitants
- . Retour des Femmes à la Maison
- . Depart des Vieux (55-58)
- . Recharge du Tertiaire à bas salaire
- . et multiplication des centres de recherche de solutions.

En second lieu, il faut considérer que les entreprises japonaises ont des charges salariales moins lourdes qu'en France, ce qui leur permet de mieux résister aux effets de récession.

En troisième lieu, on observe que les Banques japonaises appuient beaucoup plus fermement leurs clients dans les difficultés, dans le but de maintenir les parts de marchés que dans le cas des entreprises occidentales.

Enfin, les entreprises japonaises avec leurs filiales et sous-traitants ont l'habitude en cas de récession de procéder à des détachements temporaires ou permanents de personnel ou à des mutations, de telle sorte que l'on retire du monde des secteurs en baisse d'activité pour gonfler les secteurs qui restent en pointe.

Dans le même ordre d'idées, les Japonais ont l'habitude de dégraisser systématiquement les secteurs de production à effectifs excédentaires, pour transférer l'excédent de personnel, soit dans des secteurs d'activité tertiaire en diminuant les salaires, soit en affectant ces collaborateurs à des secteurs d'études et de recherche dans lesquels ils sont conduits à travailler aux produits d'avenir (on stocke en quelque sorte la créativité !).

Dans le cas de récession, on aura donc comme première réaction de conserver les Hommes et de les utiliser à la recherche de produits nouveaux pouvant être diffusés lors de jours meilleurs. —

Ajoutons enfin que si toutes les mesures précédentes ne suffisent pas pour étaler le choc de la récession, les entreprises japonaises sont capables de négocier avec le Personnel et les Syndicats des réductions temporaires des salaires, car elles n'envisagent qu'en dernière extrémité le LICENCIEMENT.

Il faut également savoir que l'Entreprise japonaise a d'autres moyens spécifiques de lutter contre la récession, notamment l'accélération du retour des Femmes à la maison, ou l'accélération du départ des "Vieux " entre 55 et 58 ans.

En résumé, en cas de récession, la nébuleuse des entreprises japonaises paraît beaucoup mieux armée que nos entreprises "intégrées" pour faire face à la difficulté ; on pourrait même dire que la structure même de la nébuleuse japonaise apporte *a priori* une solution de redéploiement industriel lorsque celui-ci vient à se produire.

Il faut toutefois considérer que les " P.M.E. " constituant la nébuleuse autour de la grande entreprise centrale, jouent en quelque sorte un rôle d'amortisseur dans une conjoncture défavorable ; la grande entreprise considérée comme un *PILIER DE LA NATION* est comme protégée par son environnement de P.M.E., lesquelles subissent la majorité des désagréments découlant d'une récession.

CHAPITRE V

LE JAPON ET SES "OMBRES "

Dans ce qui précède, nous avons cherché à apporter une explication aux extraordinaires prouesses des entreprises japonaises découlant certes de facteurs économiques, comme nous l'indiquons au début de ce rapport, mais plus essentiellement de facteurs humains capables de mobiliser les énergies et les motivations de l'ensemble de leur personnel par un système de concertation sans égal dans le Monde.

Nous ne voudrions pas passer pour des optimistes inconditionnels et nous avons bien conscience que dans ce Pays un certain nombre de difficultés ont dû être surmontées et subsistent. C'est pourquoi nous soulignerons ci-après les principales et tout d'abord la terrible dépendance du Japon en matières premières et en énergie, ainsi que sa relative dépendance alimentaire (à 60 %).

Il faut ajouter que les Japonais se préoccupent sérieusement du vieillissement de leur main d'oeuvre : actuellement, si la moyenne d'âge dans l'entreprise se situe autour de 30-35 ans (10 années de moins que dans beaucoup d'entreprises traditionnelles françaises), la baisse du taux de natalité et l'augmentation de l'âge moyen dans les entreprises ne cessent d'inquiéter les Japonais (en raison notamment du système de salaires à l'ancienneté).

Il faut ajouter qu'au Japon existe une retraite du type "Sécurité Sociale " versée à partir de 65 ans. Or, les collaborateurs quittent normalement la grande entreprise entre 55 et 58 ans (Cf. tableau 11). En conséquence, les collaborateurs âgés ont un " gap " à franchir, de 7 à 10 ans (de 55-58 à 65 ans).

Généralement, au départ de l'Entreprise, celle-ci verse au collaborateur un pécule fondé sur un calcul prenant en compte le salaire, l'ancienneté ... ; mais ce pécule est très loin de compenser pendant le "gap " de salaire jusqu'à 65 ans.

Les anciens collaborateurs ont dès lors plusieurs possibilités :

- soit entrer dans une P.M.E. ou une Entreprise artisanale avec un salaire nettement inférieur.
- soit créer leur propre entreprise !
- soit réduire dans une très forte proportion leur train de vie.

Les Japonais nous ont indiqué qu'ils recherchaient des solutions à la situation des travailleurs âgés de 55 ans et plus. Ils organisent d'ailleurs actuellement des missions de Cadres Dirigeants, afin d'étudier les systèmes sociaux d'un certain nombre de grands Pays industrialisés.

Par ailleurs, le régime des Femmes mariées qui n'ont plus leur place dans l'entreprise, est peut-être susceptible d'évolution et, dans cette hypothèse, les Japonais seront-ils capables de créer les emplois d'accueil correspondants ?

Les Jeunes Filles au Japon font des études secondaires universitaires comparables à celles des garçons. Pour "rentabiliser" leur investissement dans des études longues et coûteuses, les Femmes mariées feront peut-être pression dans l'avenir afin que les carrières professionnelles d'entreprises leur restent ouvertes. On trouve déjà une amorce de ce mouvement dans certaines professions libérales. Mais n'avons-nous pas connu jadis un phénomène semblable dans le Monde occidental ?

Sur un autre plan, les représentants du Gouvernement et les dirigeants des entreprises nous ont longuement expliqué que le Pays et les entreprises manquaient de place, d'où le coût prohibitif des terrains, soit pour la construction des habitations, soit pour la construction d'usines ; naturellement, ce manque de place se traduit par une extraordinaire densité de la population avec tous les risques psychologiques que cela comporte (Tableau 16). Mais aujourd'hui on constate que cette population dense a adopté un comportement calme, discipliné et souriant qui fait notre admiration.

Sur un autre plan également, les investissements industriels ont pris le pas sur les investissements collectifs. C'est ainsi que des grandes villes, comme Tokyo (plus de 11 millions d'habitants) ont manifestement un retard sérieux par rapport à nos villes occidentales, par exemple au plan du système d'égoûts.

Autre point noir : l'endettement des entreprises. Selon nos normes occidentales, les entreprises japonaises seraient pour la plupart en faillite, mais - de leur point de vue - elles ont conquis, grâce à des investissements importants, des parts de marché dont le bilan de rentabilité s'est avéré positif.

Par ailleurs, le goût des Japonais pour l'Enseignement est généralisé et dès l'enseignement primaire une concurrence très vive s'établit chez les enfants, entraînant certains cas dramatiques, quoique peu nombreux.

Où peut mener une telle concurrence dans l'Enseignement ?

Autre point noir, nous avons vu au tableau 11 que l'évolution des salaires au Japon était beaucoup plus conforme aux besoins réels des intéressés qu'à la notion théorique d'un Pouvoir d'Achat mesuré par un indice officiel du type INSEE. Ainsi, les Japonais estiment que le salaire doit augmenter notablement lorsqu'un jeune ménage a son premier enfant, en raison du coût de l'éducation et peut plus tard baisser sans inconvénient majeur lorsque le ménage n'a plus d'enfant à charge.

Cette notion du salaire évoluant avec les besoins est très différente de notre approche occidentale du problème.

La position japonaise qui consiste à décrocher du Pouvoir d'Achat pour se raccrocher aux besoins des familles va-t-elle durer ?

LA POPULATION DU JAPON

(référence Le Japon en chiffres, Office France-Japon d'études économiques)

Population totale (1978) près de 105 000 000.
Population active (1977) près de 55 000 000.DENSITE

Années	1945	1955	1965	1970	1975	1976	1977
Nombre d'habitants au Km ²	196	242	266	280	300	304	305

NB. France densité = 93.

VILLES PRINCIPALES (en milliers d'habitants)

<u>JAPON</u>		<u>FRANCE</u>	
TOKYO-agglomération	11 700	PARIS agglomération	8 550
TOKYO-centre	8 700	PARIS centre	2 300
OSAKA	2 800	LYON	1 170
YOKOHAMA	2 600	MARSEILLE	1 070
NAGOYA	2 080	LILLE	936
KYOTO	1 460	BORDEAUX	610
KOBE	1 360	TOULOUSE	510
SAPPORO	1 240	NANTES	450
KITOKYUSHU	1 050	NICE	436
KAWASAKI	1 010	GRENOBLE	390
FUKUOKA	1 000	ROUEN	380

CHAPITRE VI

JAPON ET COREE DU SUD

Notre séminaire itinérant en Extrême-Orient s'est terminé par une rapide visite de divers organismes et du Ministère de l'Industrie, ainsi que d'un certain nombre d'entreprises, en Corée du Sud.

Il est exclu dans ce rapport de développer les conclusions de ce séjour en Corée du Sud, mais nous voudrions simplement souligner les principales différences et similitudes entre la Corée du Sud et le Japon.

*

* *

1. Le Japon bénéficie d'un système gouvernemental extrêmement libéral ; en revanche, en Corée, on trouve un système gouvernemental dirigiste qui, chaque année, donne les orientations " souhaitées " : les entreprises qui se situent dans les orientations souhaitées auront des aides ; en dehors de ces orientations, il ne faut s'attendre à aucune facilité particulière.
2. Le Japon a supprimé les castes dans sa Société et dans les entreprises, alors qu'en Corée on trouve dans l'entreprise des catégories qui rappellent les catégories des entreprises occidentales.
3. Le Japon et la Corée ont les mêmes faiblesses, à savoir : ni énergie, ni matières premières, mais ils ont le même dynamisme de production et commercial. On est frappé par le fait que dans certains secteurs le développement coréen au cours des récentes années est encore plus rapide que le développement japonais !
4. Nous observons - c'est important - un point commun pouvant expliquer, malgré les différences, les dynamismes japonais et coréen, à savoir *la concertation dans l'Entreprise* ; cette concertation s'effectuant dans les deux Pays à la fois par le travail permanent de petits groupes de base recherchant tous les progrès possibles à leur niveau et par des systèmes du type RINGI, c'est-à-dire par des systèmes de concertation ascendants faisant participer l'ensemble du personnel de l'entreprise à la préparation des grandes décisions.

La Direction Générale d'une entreprise coréenne nous a par exemple expliqué que chaque année pendant 1 à 2 mois, l'élaboration du budget "objectifs et dépenses" se fait par un mouvement de concertation et de propositions qui part des ateliers et remonte par étapes successives jusqu'à la Direction Générale. Celle-ci arbitre entre les suggestions

multiples venant du bas, en fonction des possibilités de crédit et en fonction des souhaits gouvernementaux.

Apparemment, ce système est exactement l'inverse du système de "direction par objectifs " dans lequel les directives viennent du haut et se décomposent d'échelon en échelon en descendant vers le bas.

Quoi qu'il en soit, les performances de certaines entreprises coréennes au cours des récentes années sont, à notre connaissance, inégalées dans le Monde.

CHAPITRE VII

CONCLUSIONS POUR L'ACTION

Il serait prétentieux de prétendre dégager après un voyage de 15 jours au Japon tous *les enseignements à tirer*.

Aussi, nous contenterons-nous de formuler quelques réflexions et suggestions.

*

* *

1. - Une première remarque s'impose : si le constat est unanime en ce qui concerne les performances et les résultats obtenus par les entreprises japonaises dans le Monde, il serait illusoire (et certainement hors de portée dans l'immédiat) de chercher à copier ces résultats tels quels. Les résultats ne se copient pas, car ils ont des caractères spécifiques. En revanche, on peut s'inspirer des voies et moyens, c'est-à-dire des stratégies qui en ont favorisé l'obtention, pour les utiliser en les adaptant à nos propres entreprises, afin d'atteindre à terme d'autres résultats, peut-être équivalents économiquement, mais certainement de nature différente.
2. - Il faut rejeter systématiquement les " déclarations " maintes fois entendues en France, telles que :

" Rien ne peut être transféré des entreprises japonaises chez nous "

ou bien :

" Le succès japonais a des raisons essentiellement culturelles, donc inutilisables pour nous "

ou encore :

" On ne peut rien contre des entreprises dont la main d'oeuvre est naturellement conditionnée pour le travail et l'assiduité ... et qui se contente de peu "

etc

Toutes ces déclarations s'apparentent à l'affirmation d'un " miracle " japonais que certains prennent comme un prétexte pour ne rien faire.

Il faut au contraire prendre conscience de ce que, malgré de profondes barrières culturelles et traditionnelles, les entreprises japonaises ont réussi, surtout au cours des 30 dernières années, à organiser à leur profit un formidable transfert de technologies, acquérant, digérant, adaptant et maîtrisant toutes les techniques dans la majorité des secteurs industriels modernes.

Nous devrions en conséquence nous persuader que nous sommes à notre tour capables de transférer et adapter chez nous certains des facteurs qui ont fait le succès des entreprises japonaises, et en priorité de transférer chez nous tout ou partie de leur technologie de la concertation.

Il faut que nous nous efforçons de reconsidérer avec un oeil neuf certaines de nos manières de concevoir et d'agir, notamment en ce qui concerne les hommes, et que nous soyons capables de remettre en cause même les dispositions de nos politiques humaines et sociales les plus " ancrées ".

Comme nous l'avons déjà souligné, " l'Emploi à vie et le salaire à l'ancienneté " - pour ne prendre que ces deux exemples -, nous apparaissent comme deux dispositions particulièrement anti-performantes pour les entreprises.

Or, dans de nombreux secteurs, nous avons déjà des dispositions presque équivalentes (licenciement quasi-impossible, primes d'ancienneté atteignant 15 % du salaire), mais nous n'avons peut-être pas su (comme les Japonais) en tirer les conséquences : développement de la formation permanente en cours de carrière et de la mobilité professionnelle, critères nouveaux pour la promotion etc

- 3.- L'objectif du séminaire itinérant était de mettre au jour *les facteurs de réussite des entreprises japonaises* ; dans ce rapport, nous nous sommes efforcés aussi objectivement que possible d'exposer le résultat de notre analyse en montrant de manière assez succincte les facteurs économiques et en nous étendant davantage sur les facteurs humains, à notre sens les plus essentiels, quoique les moins explorés à ce jour, du moins par les Français.

Quelles orientations stratégiques pouvons-nous tirer de cette analyse ?

A. - VALORISER LE ROLE DES HOMMES DANS L'ENTREPRISE

La crise de l'énergie - et des matières premières - nous montre qu'à l'exemple des Japonais, nos hommes sont aussi pour nous le bien le plus précieux.

Par conséquent, efforçons-nous de tirer un meilleur parti de nos hommes que par le passé, prenons conscience du profil de la nouvelle génération très instruite et très avide d'informations, et modifions nos formes de travail tayloriennes pour les rendre plus intéressantes et plus attirantes. La permanence dans nos entreprises d'un grand nombre de postes de travail répétitifs, salissants, pénibles, monotones, etc ... que les Français refusent d'occuper et qui sont tenus par une main d'oeuvre étrangère souvent analphabète, apparaîtra de plus en plus à terme comme une hérésie humaine et économique, d'autant que cette main d'oeuvre importée freinera par incapacité professionnelle les évolutions (technologiques) vitales pour nos entreprises que nous impose la mondialisation de la concurrence.

Développons la formation permanente et les parcours de carrière interdisciplinaires, seuls capables de produire les hommes dont nous aurons impérativement besoin demain et après-demain.

Accentuons les moyens et élargissons le champ de décision de nos Directions des Relations Humaines.

B. - RECONSIDERER LE ROLE DES HOMMES DANS L'ACCROISSEMENT DE LA PRODUCTIVITE.

L'Entreprise japonaise fait porter ses efforts d'accroissement de la productivité sur trois facteurs.

B.1. - *Le transfert technologique, l'achat de brevets*

B.2. - *L'automation*

B.3. - *Les Hommes et notamment ceux de la base*

Les deux premiers points se passent de commentaires, car nous devrions sans grand problème pouvoir faire de même.

Le facteur humain, d'après les Japonais est celui qui permet de réaliser les plus gros gains de productivité ; il consiste :

- à former la hiérarchie à l'animation des groupes de subordonnés, à la recherche des solutions de compromis, à l'écoute des suggestions de la base, à former les subordonnés et à leur faire alors confiance
- à entraîner les Hommes du tas à rechercher en permanence - au-delà de leurs tâches de production - toutes les améliorations possibles dans leur travail quotidien.

C'est le rôle des petits groupes de progrès longuement évoqués dans ce rapport, grâce auxquels les hommes trouvent une motivation et un intérêt sans cesse renouvelé à leur travail, en même temps qu'un attachement à leur Entreprise.

Il apparaît que nos Entreprises dans lesquelles chaque catégorie a un rôle bien défini (Cadres, spécialistes, maîtrise, ouvriers ...) non seulement ne peuvent pas dépasser un certain niveau de productivité, mais engendrent en outre par le cloisonnement excessif des catégories des blocages et des conflits sociaux qui peuvent, lorsqu'ils sont bien " exploités", conduire jusqu'à l'arrêt de l'activité.

Nous devrions nous orienter, à l'instar des entreprises japonaises, progressivement vers :

- un décloisonnement des catégories et des statuts,
- une réorientation de la formation interne,
- une participation très développée du Personnel de base à la recherche de la productivité, de la qualité,
- un système d'information sur les buts et les actes de l'Entreprise, précédant une participation des Hommes à leur définition (du type RINGI).

C. - COMMENCER PAR CE QUI EST A NOTRE PORTEE

Au plan économique, il est impossible pour les entreprises de modifier - en tout cas à court et moyen terme - le " système actuel ". Elles ne doivent donc pas compter sur les " Autres ". (Transformation de l'Administration vers un grand libéralisme, connivence des Banques ...) pour faire les grands progrès dont elles ont besoin.

En revanche, au plan humain, elles peuvent mettre en oeuvre des politiques très volontaristes, par des actions concrètes, au début modestes, mais généralisables au fur et à mesure des bons résultats obtenus et d'une amélioration de la perméabilité du milieu aux changements.

Dans cet esprit, nous pouvons suggérer :

- des séminaires de Dirigeants axés sur l'analyse des Politiques humaines au Japon (et d'autres Pays performants) et débouchant sur des stratégies propres et adaptables à notre génie.
- des voyages d'étude de nombreux Cadres Supérieurs au Japon, afin d'approfondir et de se pénétrer sur place des diverses formes de la " technologie de la concertation et du consensus " (petits groupes de qualité, Ringi, Information)
- le lancement dans les Ateliers et Services, chez des volontaires, de petits groupes de recherche de :
 - * amélioration de la qualité de la vie au travail
 - * amélioration de la qualité des produits
 - * réduction des déchets
 -
 en mettant au point des formations aux méthodes nécessaires à ces démarches nouvelles (dispensées par la hiérarchie dans toute la mesure du possible).
- le réexamen des critères d'embauche et de sélection du Personnel, notamment d'encadrement, et la possibilité de réorganiser les parcours-type de carrière.
- la réorganisation de l'information et de la communication internes impliquant la concertation sur les informations dispensées au niveau des ateliers, animée par la hiérarchie.
- l'extension des systèmes d'intéressement (aléatoires) aux résultats de l'Entreprise (du type ordonnance de 1959 par exemple).

*

* *

Ces quelques suggestions ne constituent certes pas une liste exhaustive. Elles sont simples, abordables par tous et nous semblent se situer dans le droit fil des orientations que nous ont montrées nos amis japonais.

*Docteur Georges ARCHIER
Directeur des Relations Humaines
et de la Communication
LESIEUR COTELLE ET ASSOCIES
122, avenue du Général Leclerc
92103 BOULOGNE*

Novembre 1979

A N N E X E

Extraits de l'article du : *Professeur SHIN-ICHI TAKEZAWA*
Professeur de relations professionnelles à
l' UNIVERSITE DE RIKKYO - IKEBUKURO - TOKYO
(Travail et Société , vol.4, n° 2 Avril 1979)

N.D.L.R.

Cet article nous est parvenu après la rédaction du présent rapport.
Il nous a paru utile d'en sélectionner les principaux passages
significatifs ; ils expriment les vues d'une Personnalité japonaise
autorisée sur les grands problèmes évoqués et permet de comparer ses
vues à nos propres interprétations.

Travail et Société, vol. 4, n° 2, avril 1979

Evolution des mentalités ouvrières et nouvelles politiques patronales dans l'industrie japonaise¹

par Shin-ichi Takezawa,
professeur de relations professionnelles à l'Université Rikkyo,
Ikebukuro, Tokyo

Valeurs nouvelles et vieilles habitudes

Mis à part guerres et récessions, le facteur le plus agissant sur l'évolution des valeurs dans une société moderne est certainement la transformation de l'économie, et en particulier son développement; cette transformation touche à tous les aspects de la vie, et ses effets accumulés influent durablement sur l'homme et sur la société. Cette influence est universelle par l'uniformité qu'introduit le développement économique dans le travail, les loisirs et la vie familiale de chacun, quels que soient le pays ou l'idéologie. Ainsi, en notre âge industriel, les aspirations de l'homme sont passées successivement de la simple subsistance à la réussite matérielle, puis à la considération et enfin à l'épanouissement personnel. Par là même, et à moins que l'on ne découvre toujours de nouveaux moyens d'accroître la productivité, les coûts unitaires de production ne cesseront de croître à mesure que chaque membre du corps social verra grandir sa valeur économique et se multiplier ses besoins (voir figure en page 136)².

Rémunération

Dans la société japonaise d'avant-guerre, le principal critère de rémunération était peut-être le rang du travailleur, notion composite où entraient sa catégorie d'emplois, ses états de service et le rang de son patron. Après la guerre,

la vive hostilité des syndicats fit écarter en quelques années ce critère de rang, même si l'on en voit encore quelques vestiges. Les syndicats défendaient un principe tout opposé : en préconisant une rémunération fondée essentiellement sur l'âge ou l'ancienneté, ils s'inspiraient de la notion humaniste et égalitaire du salaire vital, c'est-à-dire d'une rémunération conforme aux besoins personnels du travailleur et de sa famille. Le système salarial actuellement pratiqué au Japon n'est évidemment pas uniquement fondé sur ce concept idéal, mais il est certain que, en pratique comme en théorie, le principe du *nenko* (âge et ancienneté) joue un grand rôle dans la détermination des salaires des différents groupes d'âge ; c'est pourquoi le *nenko* ne sera pas abandonné de sitôt, même si les écarts salariaux qui en résultent doivent aller s'atténuant.

La croissance économique des vingt dernières années a permis, et même nécessité, de réduire la part du *nenko* dans le calcul des salaires. A l'époque où les jeunes travailleurs étaient rares, le jeu de l'offre et de la demande faisait monter leurs salaires plus vite que ceux des générations aînées ; de plus, employeurs et syndicats s'accordaient à vouloir aplatir la courbe de rémunération des plus âgés. Aussi y eut-il, pendant les années soixante et au début des années soixante-dix, une série de resserrements des écarts salariaux entre groupes d'âge, tandis que le niveau général de rémunération doublait tous les cinq ou sept ans. Ce sont donc les jeunes travailleurs qui se sont les premiers dégagés de la notion de salaire vital, et c'est dans ces circonstances que de grandes entreprises ont essayé, avec l'évaluation des tâches, d'introduire un coefficient de qualification dans les composantes du salaire.

Le système japonais de rémunération est donc en train de passer du strict principe d'âge et d'ancienneté à un principe de qualification assorti, pour chaque tranche d'âge, d'un élément de garantie des besoins. On trouve peu d'employeurs pour dire que des formules occidentales comme la classification des tâches, et encore moins celle des stimulants financiers, réussiront à s'imposer ; on voit en revanche se répandre des formes proprement japonaises de paiement à la qualification. Pour les travailleurs de la production, le paiement à la qualification prend normalement la forme d'un salaire mensuel majoré pour les heures supplémentaires et qui peut être soit fixe, soit sujet à retenues pour absence. Dans les deux cas, il y a chaque année, au moment de la révision générale des salaires, une augmentation automatique à taux fixe et une augmentation au choix fondée sur la qualification. Le système japonais de rémunération se distingue aussi par le fait que les augmentations générales de salaire et les primes semestrielles sont déterminées compte tenu des barèmes pratiqués dans chaque industrie et de la situation financière de chaque entreprise, comme convenu lors de négociations entre employeurs et syndicats menées simultanément dans tout le pays ; on trouve ainsi rassemblés les équivalents pratiques d'une politique des revenus et d'un système de partage des bénéfices.

Plus les revenus des travailleurs japonais se rapprocheront de ceux des travailleurs américains, plus les employeurs s'efforceront de freiner l'augmentation des salaires des plus âgés et des moins productifs, tout en essayant pourtant de ne pas trop mécontenter des employés si longtemps fidèles ; il est

donc malaisé de dire ce que sera le système à venir de rémunération au Japon. On peut toutefois s'attendre à voir persister un système à facteurs multiples plutôt qu'à facteur unique comme le besoin ou la qualification.

Le système japonais qui, dans l'immédiat après-guerre, visait en premier lieu à assurer l'existence des travailleurs, est devenu maintenant l'un des plus étroitement ajustés aux besoins financiers propres aux différentes générations. Il est aussi l'un des plus propres à attacher durablement les travailleurs à un employeur, à améliorer les qualifications individuelles, à redéployer souplement la main-d'œuvre et à adapter l'organisation aux besoins de l'exploitation. C'est l'évolution des mentalités ouvrières qui, conjuguée aux besoins des entreprises, a diversifié les facteurs de rémunération dans l'industrie japonaise.

Perfectionnement de la main-d'œuvre

Les entreprises japonaises admettent sans réserve que l'éducation et la formation des travailleurs doivent aller au-delà des nécessités immédiates de leurs tâches; cette attitude est d'autant plus logique que, pour le plus gros de la main-d'œuvre masculine japonaise, la carrière se déroule normalement tout entière dans la même entreprise. Dans une économie en expansion, la croissance de l'entreprise et l'évolution technique sont des motifs suffisants pour que la direction se soucie de développer constamment le potentiel de chaque

travailleur; et quand les affaires ralentissent, il y a d'autres raisons pour intensifier la formation, par exemple la conversion de l'entreprise et de son personnel à d'autres activités. Pour beaucoup d'entreprises, la réussite veut que l'éducation et la formation soient parties intégrantes des activités quotidiennes.

Le recrutement de nouveau personnel pour des tâches spécifiques est assez exceptionnel au Japon, où l'on compte presque exclusivement sur le personnel déjà présent; c'est pourquoi la plupart des nouveaux embauchés arrivent munis de leurs seules connaissances scolaires, sans aucune formation professionnelle particulière. Leur première affectation est donc déterminée par les aptitudes déduites de leurs antécédents scolaires et des tests et entrevues auxquels ils sont soumis; de même, les mouvements ultérieurs de personnel tels que transferts, rotations et avancements, dépendent des constatations faites sur le travail de chacun et des aptitudes qu'il aura manifestées, en rapport ou non avec les besoins de la nouvelle affectation. En somme, au Japon, le développement de la compétence personnelle incombe en premier lieu au travailleur lui-même, auquel est donnée l'occasion d'une nouvelle affectation, et en second lieu à ses supérieurs et à ses camarades plus anciens, qui s'occupent de le former sur le tas.

La formation systématique hors travail est intense dans les grandes sociétés, qui ont dans bien des cas des programmes établis pour tous les niveaux du personnel, du débutant au chef de département. C'est ainsi que la Société d'électricité de Tokyo, outre qu'elle mène des programmes très divers de formation spécialisée, possède son propre institut d'enseignement, internat où le candidat, une fois admis, peut étudier à plein temps à raison de quatre années du deuxième cycle secondaire, deux années du premier cycle universitaire et deux années du deuxième cycle universitaire; le jeune diplômé du premier cycle secondaire peut donc y recevoir en tout, aux frais de la société, huit années d'enseignement à l'ingénierie ou à la gestion.

Les programmes de formation de la Compagnie électrique nipponne comptent trois années de cours du soir ouverts aux employés diplômés du secondaire. Bien que ces cours soient facultatifs, on signale une fréquentation de 98 pour cent. Chez Sony, l'usine d'Atsugi a une école secondaire supérieure agréée qui a un double emploi du temps pour s'harmoniser avec les horaires des jeunes travailleuses; après quatre années où elles combinent le travail et l'étude, certaines des élèves quittent l'usine pour poursuivre leurs études à l'université. De tels cas sont certes exceptionnels et ne se rencontrent que dans les grandes sociétés, mais on en trouvait de semblables dès avant la guerre.

La satisfaction au travail

La plupart des responsables japonais d'entreprise considèrent que le dégoût du travail moderne est un problème maintenant à demi résolu, mais qui ne le sera jamais complètement. En effet, ils jugent d'une part que les remèdes appliqués ont réussi et que le mécontentement des travailleurs s'est bien apaisé par rapport à ce qu'il était vers 1974; d'autre part, ils comprennent bien que le relèvement constant du niveau d'instruction et de vie crée inévitablement des travailleurs dont les intérêts essentiels se portent hors du métier, qui ne s'engagent que tièdement dans une carrière, et que l'actuel niveau de chômage ne semble même pas impressionner. Bien que certains gestionnaires estiment qu'avec des caractères socio-culturels si différents le Japon ne connaîtra jamais un rejet du travail aussi profond qu'en Europe et en Amérique du Nord, d'autres ne perdent pas la question de vue, même si elle paraît moins urgente qu'il y a cinq ans.

Un phénomène bien connu des industries japonaises est l'extension prise dans les ateliers par le système des petits groupes de travail autonomes. Le mouvement dit du «contrôle de qualité»⁸ a commencé peu après 1960; il s'agissait à l'origine de groupes de volontaires qui, conseillés par la direction, cherchaient à résoudre les problèmes de la qualité pour en faciliter le contrôle. Ces groupes ont ensuite porté leur attention sur d'autres problèmes qu'ils pouvaient étudier et résoudre sur-le-champ, comme la production, les méthodes, la conception du produit, le moral et l'absentéisme, avec la collaboration des échelons supérieurs concernés. Ainsi est née la notion de «contrôle total de qualité», largement appliquée par de nombreux petits groupes que l'on rencontre partout dans l'industrie japonaise⁹. Ces concepts et méthodes se répandent maintenant à l'étranger, et notamment aux Etats-Unis.

Il est certain que ce foisonnement de petits groupes n'a pas seulement ses origines dans l'histoire et la culture japonaises, mais qu'il résulte aussi des conditions socio-économiques: la relative harmonie des relations professionnelles au niveau de l'entreprise et du lieu de travail, la sécurité d'emploi et les perspectives de carrière sont à la base d'un ensemble d'intérêts que les individus et l'entreprise reconnaissent comme communs. Le système se distingue aussi par le consensus dans la décision, qui joue dans tous les rapports entre individus, groupes et organisations et qui diffère sensiblement de la méthode dialectique. Enfin, le mouvement des petits groupes tient compte de l'évolution de mentalité

des jeunes travailleurs, dont les besoins d'épanouissement social et personnel se trouvent toujours plus affirmés.

Nombre d'entreprises japonaises usent de l'enrichissement des tâches et autres méthodes d'ingénierie sociale; d'autres auteurs ont déjà traité des premiers cas de ce genre⁹. Selon une interprétation plus récente, l'élargissement et l'enrichissement des tâches seraient un trait normal du «système classique de progression au sein d'une gamme de tâches», et il n'y aurait donc guère lieu d'emprunter «la notion occidentale d'élargissement des tâches»¹⁰. En raison de pratiques antérieures à la période de forte croissance économique, il avait déjà fallu constamment redistribuer et réorganiser le travail pour élargir et enrichir la tâche de chacun. La croissance lente que l'on prévoit maintenant doit en principe, elle aussi, encourager cette tendance à l'élargissement des qualifications de chaque travailleur.

Chez les industries lourdes Fuji, l'usine Gumma avait créé un atelier de montage des voitures où douze équipes de six travailleurs opéraient chacune en autonomie, chaque équipe montant complètement six voitures à la fois sur une chaîne lente, sauf pour quelques opérations qu'il fallait faire à poste fixe. Plus tard, la demande ayant grandi, il a fallu changer de système, mais même ainsi des groupes différents étaient affectés à des domaines divers de production où ils jouissaient d'une considérable autonomie qui s'étendait à la répartition des tâches et au contrôle de qualité au sein de chaque groupe¹¹. Dans leur ensemble pourtant, les directions des entreprises automobiles semblent compter davantage sur la formation permanente, la rotation et l'avancement pour assurer une bonne qualité de vie professionnelle.

L'aménagement des tâches peut aussi se faire en réagencant le matériel et le logiciel d'une manière qui réponde aux capacités de la main-d'œuvre vieillissante. Un des premiers exemples vient de la société de construction navale Hitachi, où les techniques nouvelles rendaient l'ancienne division du travail illogique et même pénible pour certains travailleurs parmi les plus âgés. Après une étude approfondie du travail, la direction a regroupé les opérations de telle manière que les travailleurs puissent changer de groupe d'opérations à mesure que leurs aptitudes physiques ou mentales baissent avec l'âge. Des représentants des travailleurs ont participé de bout en bout à ce réagencement du travail, et ont été consultés sur la décision finale¹².

Extrait n° 5

Nous avons essayé dans ce court article de montrer ce qu'a été pour le patronat japonais la question de la qualité de vie professionnelle au sens large; cette notion a l'avantage de rassembler dans une même perspective les opérations suivantes:

- 1) identifier les nouveaux problèmes que posent l'évolution de l'environnement et celle des mentalités ouvrières;
- 2) répartir convenablement les priorités parmi les grandes questions, anciennes ou nouvelles, à mesure qu'évoluent les réalités:

décider de l'allocation des ressources limitées dont on dispose pour résoudre les problèmes;

mettre au point des méthodes et moyens nouveaux adaptés aux besoins identifiés.

Utilisé dans ce cadre, le concept de qualité de la vie professionnelle semble donner une bonne vue d'ensemble sur les problèmes du travail, comme nous avons essayé ici de le montrer dans l'histoire récente de l'industrie japonaise.