

Michel DRANCOURT

4 Octobre 1979

REFLEXIONS SUR LE JAPON

Pour INVESTIR

Il y a dans le monde un pays riche, puissant, avec une inflation moins mal maîtrisée qu'ailleurs, qui n'a pas de ressources énergétiques, dont la croissance se maintient au-dessus de 5,5 % par an, qui a digéré la crise de 1973 et s'apprête à surmonter celle de 1979, dont les entreprises gagnent des parts de marché sur tous leurs concurrents. Ce pays, c'est le Japon. Comment font les Japonais ?

Un groupe d'étude du CNPF et de l'Institut de l'Entreprise (1) vient de mener sur place une enquête. En avant première en voici quelques conclusions.

ooo

Ce qui frappe chez les dirigeants japonais, c'est qu'ils expriment des faits, des certitudes, jamais des doutes. Le Japonais ne passe pas son temps à s'interroger sur l'avenir, la société de consommation ou le sens du progrès. Il agit.

ooo

Je dis le Japonais. En fait il faut dire les Japonais. Il est connu que le Japonais se sent vraiment à l'aise dans un groupe. La pression sociale est forte comme elle peut l'être dans une société féodale. Chacun a ses devoirs et ses droits

---

(1) M. MAURY-LARIBIERE, G. ARCHIER, H.C. de BETTIGNIES, N.d' ANDOQUE, D. BIRON, A. J. CLERC-RENAUD, P. DEIBER, M. R. DRANCOURT, Mme D. P. DRANCOURT, G. EGG, J. GAUTIER, R. HUDRY, D. H. PERRIN, P. SAUTHIER, H. SERIEYX.

Le chef a autant de devoirs que de droits. Celui qui ne l'est pas a les droits que ses devoirs autorisent. Cette aptitude au groupe contribue grandement au consensus social.

ooo

L'un des secrets de l'économie (et de la société japonaise) est le "Ringi". Il s'agit d'une forme de palabre. Sur tous les sujets de l'entreprise ou de l'économie, la lumière d'un atelier ou la politique du crédit, des groupes discutent, font des échanges de points de vue, distillant progressivement une politique. Chaque groupe traite les questions de son niveau. Il arrive cependant qu'une fois l'an, les groupes d'une entreprise se posent la question "si j'étais président, qu'est-ce que je ferais ?" Et que les réponses soient transmises audit Président qui tient compte des suggestions.

La technique d'expression du groupe conduit à la multiplication des propositions à la base et des actions "concertées". Chez Toyota, on dénombre 500 000 propositions par an (je ne me trompe pas de zéro dans le chiffre) dont beaucoup ont une suite concrète. Au niveau du pays, on ne peut pas, en raison du "ringi" parler de dirigisme : on est en présence de l'élaboration permanente d'une politique par approximations successives. Mais le Ringi a ses règles et ses exigences. Il suppose la soumission de chacun à l'intérêt général, sa participation active mais humble. Un des proverbes les plus significatifs du Japon dit : "C'est sur le clou qui dépasse que tombe

le marteau".

ooo

Il faudrait que les syndicalistes français, comme les chefs d'entreprise, admettent de visiter le Japon pour le comprendre. Ils verraient que syndicat, là-bas, veut dire autre chose qu'en France. Le syndicat est généralement une organisation d'entreprise qui défend réellement les intérêts des salariés mais dans le cadre de l'intérêt de la "famille".

L'entreprise est en effet une famille. La communauté admet la discussion. Elle rejette la dissension. Elle a ses règles : emploi à vie, salaire à l'ancienneté. En contrepartie, elle a ses exigences : quand une entreprise connaît des difficultés, tous le savent mais chacun accepte que son emploi, pour être maintenu, soit transféré dans une filiale ou une autre compagnie ; quand les affaires sont mauvaises, la direction informe le syndicat qui s'emploie à faire comprendre des solutions.

ooo

Il y a en gros 55 millions de personnes actives au Japon. 8 millions sont dans les grands groupes qui sont les croiseurs de bataille de l'économie japonaise. 16 millions sont dans les entreprises sous-traitantes. Le reste (31 millions) est dans l'agriculture, le tertiaire.

Le sort des uns et des autres n'est pas comparable. Les premiers sont plus protégés. Tout le système contribue à ce que les croiseurs réussissent. Les seconds le sont aussi mais su

bissent plus souvent les variations de la conjoncture : dans de nombreuses entreprises, le pouvoir d'achat des salariés est en baisse par rapport à 1975. Si la "crise" a été évitée, c'est en partie grâce à eux. Les autres ont un sort moins variable. Mais la majorité sait que si les "croiseurs" ne réussissent pas à gagner des parts de marché, c'est tout le monde qui coule.

ooo

Les Français ne pourraient pas vivre au Japon. Ce n'est pas une raison pour ne pas tirer des leçons des actions qui y sont menées. Parmi elles, toutes celles qui ont trait à la qualité. L'époque de la camelote japonaise est bien finie. Partout, des cercles de qualité s'emploient à garantir la fiabilité des produits. Vendre sur le marché japonais exige qu'on se plie à cette exigence. L'automobile japonaise, par exemple, est certainement l'une des plus sûres et des plus adaptées aux normes d'aujourd'hui. L'exigence de qualité n'est pas décrétée. Elle est voulue par tous. C'est une forme de concertation à la fois sociale et économique.

ooo

Autre exemple à suivre : celui de la pratique de l'information. Un de nos amis avait apporté un livre sur le transfert de technologie. Quatre jours après, l'un des interlocuteurs avait lu et fait lire le livre dans son entreprise. Il posait des questions précises sur son contenu. Nul doute que plusieurs cerc

les de réflexion vont tirer parti des renseignements qui peuvent y être puisés.

En permanence l'information circule. Les Japonais à l'étranger envoient des telex à profusion pour dire ce qu'ils ont vu. Les papiers ne vont pas à la corbeille. Ils sont analysés.

Tout ce qui est neuf intéresse. La vieille culture n'exclue pas l'innovation. Au contraire.

Le Japonais a soif de connaître, d'apprendre, et de tirer parti de ce qui se passe ailleurs.

ooo

La formation joue un rôle considérable dans la société japonaise. Les jeunes sont soumis à un régime sévère d'apprentissage et d'examens. Les classements par université et les rangs de sortie conditionnent les emplois. Le niveau de formation, dans les groupes tout au moins, est plus élevé souvent que ne l'exigent les postes de travail. Il y a toujours une réserve de puissance intellectuelle. Elle est mise en valeur systématiquement. Quand un problème de reconversion se pose, on cherche à le résoudre en élevant le niveau des connaissances et du savoir-faire des employés. Cela étant, le Japonais ne cherche pas à avoir un poste en relation directe avec son niveau d'étude. Des ouvrières, souvent, ont l'équivalent de notre bachot mais ne refusent pas le montage. Ce n'est pas nouveau. Les paysans japonais autrefois étaient plus cultivés que ne l'exigeait leur travail.

ooo

Les Japonais ont été très marqués par le modèle américain.

Ils s'emploient à dépasser leurs maîtres et ils se mobilisent pour y parvenir. Avec fierté, ils prennent des paris. "Dans quinze ans, il n'y aura plus que deux grands de l'informatique dans le monde : IBM et nous", disent-ils.

Il y a peut-être dans cette attitude une volonté d'impressionner. Mais les faits viennent souvent confirmer les ambitions.

Cependant, les Japonais, pour réussir, ont besoin des autres. Ils cherchent à réduire la dépendance de leur économie de l'Amérique et de l'Asie.

Les européens, sollicités, ont à déterminer s'ils jouent avec eux (c'est un marché intérieur considérable en puissance et une possibilité de participer à d'autres conquêtes) ou contre eux. De toute manière, ils ne peuvent pas éviter de répondre. Le Japon est la troisième puissance économique du monde et n'arrêtera pas là sa course.

ooo

L'efficacité économique japonaise doit beaucoup à l'efficacité (certains diraient au conformisme) sociale. Mais qu'est-ce qui pousse cette Communauté ?

D'abord la nécessité. Une île, peu de terre, pas de ressources naturelles. Il faut vivre. Donc lutter.

Ensuite un sentiment national très puissant d'une communauté

qui se sent très originale par rapport aux autres nations. Enfin, et peut-être surtout, le fait qu'on passe plus de temps à mobiliser les moyens de l'action qu'à s'interroger sur ses fins.

Où celà mène-t-il ? diront les "philosophes". Voilà une question que les Japonais ne se posent guère. Ils sont d'abord préoccupés de faire face aux exigences du présent et de surmonter les défis de la nature, de la conjoncture, des changements. Ils sont aussi convaincus que la technique est faite pour aider les hommes à répondre aux obstacles qui se dressent sur leur chemin. Cela ne les empêche pas d'être capables de réflexion et de mieux vivre. Pour y parvenir, ils n'ont pas éprouvé le besoin de renier pour autant la machine et la consommation.

ooo

Pour essayer de comprendre les Japonais, il faut assister à une séance de sumo, ce sport de géants bouffis. Ils s'observent longuement avant de brusquement s'élancer. La télévision a un peu faussé les traditions. Autrefois, la séance d'observation pouvait durer des heures. Aujourd'hui, elle est réduite à quelques minutes. Mais ces dernières paraissent longues à côté de l'empoignade elle-même, brutale et rapide.

C'est peut-être cela le secret japonais : une longue préparation ; une action psychologique sur l'adversaire qui tient de la dissuasion et une force inouïe dans l'action, à la fois

méthodique et prompte.

ooo

Il y a, bien sûr, de nombreux pays que les français - et particulièrement les responsables économiques - doivent connaître mieux, à commencer par l'Allemagne. Mais le Japon mérite une attention particulière. Il est désormais un modèle pour de nombreux pays qui rêvent de se développer comme il a su le faire. On commence enfin à comprendre que sa réussite est basée sur un ensemble de méthodes dont nous avons signalé les mérites.

Quant à les transposer, c'est une autre affaire. Mais ne disait-on pas la même chose de la productivité et du management américain il y a trente ans ?

ooo