

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band: 40 (1982)
Heft: 4

Artikel: L'art du management japonais
Autor: Falciola, Jean-Claude
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-138885>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 15.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

L'art du management japonais

Jean-Claude Falciola,
Egon Zehnder Associés, Genève

Dans un ouvrage qui est resté longtemps en tête de la liste des bestsellers établie par le *New York Times*, ouvrage intitulé *The Theory Z* ou *Comment notre industrie peut faire face au défi japonais*, William Ouchi, professeur américain à la Business School de l'Université de Californie à Los Angeles, s'interroge sur les caractéristiques qui expliquent les succès du management des firmes japonaises. Plutôt que de cultiver la morosité de la récession qui semble durer en Europe, il est en effet préférable d'analyser les motivations et les systèmes d'organisation de ceux qui réussissent sur les marchés mondiaux. Le chef d'entreprise ou le responsable économique occidental doit aujourd'hui dépasser ses préjugés d'homme rompu aux exercices de direction et de gestion traditionnels — résultant souvent d'exemples enseignés dans quelques grandes écoles — pour observer avec un œil neuf les performances qui étonnent le monde. D'origine japonaise, le professeur Ouchi est bien placé pour analyser celles des entreprises japonaises.

LES ATOUTS DU MANAGEMENT JAPONAIS

Le Japon n'a pas de ressources naturelles. Pourtant ce pays fait vivre 115 millions de personnes. L'an dernier, son PNB était le troisième du monde. Ses exportations étaient supérieures de 75 milliards de dollars à ses importations. En extrapolant à partir des résultats économiques de la dernière décennie, le Japon pourrait être la première puissance économique du monde en l'an 2000. Devrons-nous copier le modèle japonais et adopter ses structures d'organisation pour retrouver un accroissement des taux de productivité dans nos usines et ateliers? Les observateurs s'accordent en effet à penser que la supériorité actuelle des chefs d'entreprise nippons réside avant tout dans leur savoir-faire en matière de management. Dans un récent numéro de la «Harvard Business Review», des professeurs de la célèbre école, évoquant la nouvelle compétition industrielle, chiffrent même l'avantage des entreprises japonaises sur les entreprises américaines par ordre d'importance dans les pourcentages suivants:

1. L'organisation de la production	+ 40 %
2. L'organisation du travail	+ 18 %
3. L'absentéisme	+ 12 %
4. L'automation	+ 10 %
5. Les systèmes de qualité	+ 9 %
6. Le «design» des produits	+ 7 %
7. Le rythme de travail	+ 4 %

Nul ne doute que des comparaisons identiques tirées avec l'Europe donneraient les mêmes proportions, avec quelques variantes en ce qui concerne peut-être l'absentéisme et l'automatisation.

Il est donc évident que les Japonais tirent actuellement le meilleur parti des «outils» dont ils disposent. Leur concept et leur application de principes de gestion ne sont à cet égard pas à considérer dans l'absolu mais à évaluer en termes socio-culturels. Dans chaque société ou culture, les hommes appelés à travailler ensemble rencontrent des problèmes ayant trait à la mise en place d'une direction, à leur coordination ainsi qu'à la motivation de tous les éléments du groupe.

La position compétitive d'une entreprise est avant tout fonction de la qualité de sa politique de management, même si elle peut certes encore être affectée par les législations, les charges sociales et fiscales, les revendications syndicales, les contraintes et coûts des politiques de protection de l'environnement et bien sûr les prix des matières premières, énergie en tête.

La mise en place d'un système de management adapté aux contraintes actuelles semble être, pour les Japonais, un problème qui se pose en termes de compréhension de l'être humain, de sa relation au travail et de son apport au groupe de production, soit en résumé la perception culturelle du rôle de l'homme au sein de l'économie. A cet égard, il est possible de relever quelques similitudes entre Suisses et Japonais, qui, tous deux, montrent un attachement — voire même un dévouement — particulier à la notion de travail dans leurs sociétés respectives. Il suffit pour s'en convaincre de penser au non massif — 1 315 822 «non» pour seulement 370 228 «oui» — qui a été opposé à la proposition de la semaine de 40 heures, lors du vote fédéral du 5 décembre 1976.

Ce même attachement au travail, nous le retrouvons au pays du Soleil levant, où il n'est pas rare qu'un employé mène la totalité de sa carrière dans une seule entreprise. Celle-ci devient alors une véritable cellule familiale, prenant en charge le développement professionnel et parfois même social de l'individu. La raison sociale de l'employeur constitue quasiment un second patronyme pour le travailleur. C'est «l'emploi à vie». C'est aussi, dans la majeure partie des entreprises, l'instauration d'un «syndicat maison» très proche de la direction.

TIRER PARTI DES DIFFÉRENCES

Pour M. Fujisawa, co-fondateur de la firme Honda, le management japonais et celui des principaux pays industrialisés sont à 95 % identiques. Où sont alors les 5 % ? Les Japonais attachent beaucoup d'importance, et ce depuis longtemps, à leur personnel. Leur management est très habile pour développer les ressources humaines de l'entreprise, du recrutement à la retraite, sans oublier la formation et le perfectionnement professionnels. Au Japon, on gère un «groupe» d'individus et l'on néglige de traiter les membres de ce groupe de façon isolée. La politique de gestion du personnel tient d'ailleurs une place très centrale dans l'organisation de l'entreprise.

Autre différence dans la perception des problèmes : les Japonais acceptent l'ambiguïté, l'incertitude et l'imperfection comme des éléments qui font partie de la vie d'un groupe

humain organisé. Aussi en tiennent-ils compte dans la gestion quotidienne sans les rejeter. Enfin, les Japonais sont toujours prêts à consentir de gros investissements dans un savoir-faire qui leur permet d'être plus efficaces *non pour eux-mêmes mais avec les autres*. Cette sensibilité différente se fait tout particulièrement sentir au niveau de la communication à l'intérieur de l'entreprise. Si, dans notre pays, la paix du travail repose en grande partie sur les conventions et contrats collectifs, il semble qu'au Japon, elle a pour principal fondement le respect particulier apporté aux relations humaines dans le cadre du travail. Une manière subtile de partager l'information, de motiver ses collaborateurs; en bref, il s'agit d'une autre conception de la communication.

De manière générale, en Europe, on pratique surtout le langage direct, verbal, la remise en cause personnelle; au pays du Soleil levant, on préfère évoquer des attitudes, conduire le dialogue en cercle et s'inscrire le plus harmonieusement possible dans un groupe de travail, ce qui est un moyen de développer efficacement le savoir-faire et d'en assurer la transmission. Au Japon, l'intégration horizontale est tout aussi — si ce n'est plus — importante que la promotion verticale! Une philosophie qui s'applique également à la notion de spécialisation. Si aux Etats-Unis, par exemple, on recherche principalement des spécialistes fonctionnels «amovibles», au Japon, on s'attache bien davantage à former des «company men», c'est-à-dire des généralistes spécialisés dans leur propre entreprise!

Par ailleurs, si l'on apprécie le manager américain pour sa capacité d'entreprendre, son goût du risque, ses connaissances techniques et son potentiel d'agressivité en affaires, on recherche tout autre chose chez le dirigeant japonais: sa loyauté à l'égard du travail, son effacement personnel au profit du groupe, son sens de la coopération et sa conception de l'honneur, calquée sur la philosophie de l'entreprise.

Ainsi la comparaison entre différents systèmes socio-économiques peut-elle s'avérer enrichissante. Les Japonais eux-mêmes n'ont-ils pas été très efficaces en sachant emprunter à chaque pays les méthodes leur permettant d'exceller dans presque tous les domaines (industrie automobile, motocyclette, horlogerie, photographie, instruments d'optique, acier, construction navale, électronique, etc...)! Comparer devient aujourd'hui quasiment indispensable, afin d'en tirer parti. Il serait utile, en effet, de réfléchir au fait que la compétition entre les peuples, s'exerçant très largement au travers des modes d'organisation et des techniques de management dans tous les secteurs, la situation des Européens dépendra demain encore plus de l'efficacité comparée des organisations économiques, financières, culturelles et politiques voulues par l'Etat que de celles de leurs entreprises et de leurs responsables.

LES SEPT LEVIERS PRINCIPAUX

Stratégie, structures, systèmes, buts précis, savoir-faire, style et personnel, tels sont les sept leviers principaux permettant d'influencer la marche d'organisations importantes et complexes. Les cadres dirigeants doivent agir sur chacun de ces leviers. Or, seuls les quatre derniers sont relativement faciles à remodeler à court et moyen terme pour s'adapter aux contraintes de l'économie moderne. C'est également parmi ces quatre derniers leviers que se manifestent les différences socio-culturelles. Et c'est à ce niveau qu'il convient d'analyser les comportements qui expliquent les succès des entreprises japonaises.

Cette façon de considérer la réalité vivante de son entreprise rend d'ailleurs le dirigeant japonais plus sensible au facteur de l'interdépendance économique. Il en résulte qu'il sera ensuite plus enclin à consentir des investissements importants pour le long terme. Il s'agit d'une tradition. Une tradition qui permet aujourd'hui à l'entrepreneur japonais d'échapper en partie à la pression de la performance à court terme. C'est d'ailleurs la principale leçon que les entreprises occidentales doivent retenir. C'est aujourd'hui les marchés et les succès de la fin de la décennie qu'il convient de préparer. Les Japonais s'y sont attelés. Pourquoi pas nous ?

* * *

Note de la rédaction

L'article de M. J.-C. Falcicola présente fort bien ce qui semble être l'analyse dominante des observateurs récents du Japon moderne, qui insistent sur l'importance des relations humaines dans ce pays, conséquence à la fois des valeurs traditionnelles shintoïstes, du confucianisme et de la démocratisation imposée par l'occupant américain après la Seconde Guerre mondiale.

Avant guerre, l'entreprise japonaise était modelée sur la structure « militaire » des entreprises européennes. L'état de très grave pénurie après 1945 a conduit les nouvelles entreprises en formation à se constituer plus en « communautés » qu'en « sociétés » (dans le sens légal). Le besoin de survivre et de s'affirmer a provoqué une intégration très étroite des gestionnaires, employés et ouvriers. C'est à partir de ce moment que l'on voit se préciser les notions d'emploi à vie, de promotion à la séniorité, de loyauté vis-à-vis de l'entreprise, ainsi que ces méthodes assez peu formelles de gestion que sont le Ringi (préparation participative des décisions à partir du bas de la hiérarchie) et le Kaigi (multiplicité des groupes, des conférences, des réunions, qui contribuent à disséminer l'information dans toute l'entreprise). L'autorité des supérieurs subsistait intégralement, mais son exercice devenait beaucoup moins nécessaire et évident si tout le monde travaillait dans la même direction et avec la même volonté.

Dans un tel système, le facteur humain est fondamental. Si l'entreprise japonaise attend un très grand dévouement de son personnel (il est en fait l'entreprise plus que les actionnaires et même le conseil d'administration), en contrepartie, elle le protège, le forme et lui assure l'emploi et divers avantages sociaux. Ce contexte permet une moins grande formalisation de la gestion et, partant, plus de flexibilité (cette capacité d'adaptation est plus importante que le rôle que l'on attribue au MITI, souvent exagéré). L'esprit de maison s'acquiert par de longues initiations réalisées dans des groupes actifs « sur le terrain ». Pas question, au Japon, pour un brillant gradué d'une grande université, de commencer sa carrière dans un état-major de direction. C'est dans les ateliers de production ou dans les équipes de vente qu'il débutera très modestement et sans différenciation par rapport à ses collègues ouvriers ou employés. Cette formation « sur le tas », très proche des problèmes pratiques, et surtout des gens, explique en grande partie les succès japonais sur le plan de la productivité. Incidemment, cette observation a amené les grandes « business schools » américaines à développer considérablement leurs enseignements en matière de production et l'on voit de plus en plus, aux États-Unis, des diplômés MBA qui commencent leur carrière dans le secteur de la fabrication. La formation japonaise produit plus des « généralistes » que des « spécialistes », à travers une fréquente rotation dans tous les domaines de la gestion, et aussi parce que les fonctions et les postes ne sont que très vaguement définis ; chacun doit s'occuper des problèmes des autres !

(En 1981, il n'y avait qu'un seul programme de MBA au Japon, avec 50 étudiants).

Il y a donc quelque chose à apprendre au Japon, mais ceci ne signifie pas que tout va pour le mieux dans le pays du Soleil levant. Les entreprises ont aussi leurs conflits internes ; le chômage a remis en cause l'emploi à vie ; le principe de séniorité a été critiqué par la jeune génération formée aux méthodes occidentales, principalement américaines, qui mettent l'accent sur la seule performance. La hausse du

niveau de vie fait surgir des aspirations nouvelles : réduction du temps de travail, vacances prolongées, etc. Les mœurs austères cèdent la place à des comportements plus permissifs et plus revendicateurs. La société japonaise a connu le terrorisme et les groupes de pression écologistes y sont puissants. Surtout, la population vieillit très vite, sous l'effet de la baisse du taux de fertilité (en dessous du taux de remplacement) et de l'allongement rapide de la durée de vie. Il y a cinquante ans, cette dernière était de 53 ans ; elle est de 76 ans actuellement. En 1970, le Japon était le plus jeune des pays développés ; en 1990, il sera le plus âgé. Cette mutation démographique aura, sans doute, d'importants effets, ne serait-ce qu'en raison du coût social que provoquera l'accroissement massif de personnes âgées. Le Japon entre dans une phase de maturité ; il continuera de nous surprendre, mais il aura aussi de plus en plus à résoudre des problèmes semblables aux nôtres (croissance plus lente, déficits budgétaires, moins grande stabilité politique). Comme en Allemagne de l'Ouest, le temps du « miracle » (qui n'était qu'un jeu de circonstances et de comportements favorables) est en train de prendre fin.

P. Goetschin

Pour ceux qui voudraient enrichir leur connaissance du Japon, nous avons établi la petite bibliographie suivante, axée surtout sur les problèmes de gestion :

- H. Brochier: *Le miracle économique japonais*, Calmann Lévy, Paris, 1965.
- E. O. Reischauer: *Histoire du Japon et des Japonais — Des origines à 1945*, Ed. du Seuil, Paris, 1973.
- E. O. Reischauer: *Japan — Past and Present*, C. E. Tuttle Co., Tokyo, 1976.
- Chie Nakane: *Japanese Society*, University of California Press, Berkeley, 1970.
- H. Kahn: *L'ascension japonaise — Naissance d'un super-Etat — Défi et réponse*, R. Laffont, Paris, 1970.
- H. Kahn: *The Japanese Challenge — The Success and Failure of Economic Success*, Hudson Institute, Ilmas Pepper, Cornell, 1979.
- J. Hirschmeier & T. Yui: *The Development of Japanese Business*, Allen & Unwin, Londres, 1981.
- M. Y. Yoshino: *Japan's Managerial System*, MIT Press, Cambridge, 1968.
- P. F. Drucker: «The Price of Success — Japan revisited», *Accross the Board*, août 1978.
- E. F. Vogel: *Japan as Number One — Lessons for America*, Harvard University Press, Cambridge, 1979.
- P. F. Drucker: «Behind Japan's Success», *Harvard Business Review*, janvier/février 1981.
- W. G. Ouchi: *Theory Z: How American Business can meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1981 (traduit en français sous le titre: *Théorie Z — Faire face au Défi japonais*).
- A. G. Athos & R. T. Pascale: *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*, Simon & Schuster, New York, 1981.
- S. C. Wheelwright: «Japan — Where Operations really are Strategic», *Harvard Business Review*, juillet/août 1981.
- R. H. Hayes: «Why Japanese Factories Work», *Harvard Business Review*, juillet/août 1981.
- N. Sasaki: *Management and Industrial Structures in Japan*, Pergamon Press, Londres, 1981.
- Kenichi Ohmae: «Myths and Realities of Japanese Corporations», *The McKinsey Quarterly*, printemps 1981.
- N. Ogawa: «Les implications économiques du vieillissement de la population au Japon», *Revue internationale du travail*, janvier/février 1982.
- The Economist: *The Innovative Japanese*, 19 juin 1982.

