Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 41 (1983)

Heft: 1

Artikel: Réflexion sur le défi japonais

Autor: Ballon, Robert J.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-139002

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: 09.01.2026

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

Réflexion sur le défi japonais

Robert J. Ballon,
Sophia University, Tokyo

« Réfléchir, c'est déranger ses pensées »
(Jean Rostand)

Le défi japonais ne date pas d'aujourd'hui, ni d'hier. Voici plus d'un siècle que surgit du dehors du monde occidental ou dominé par l'Occident un groupe humain pour lequel le qualificatif de «nation» est trop récent, trop occidental. Il avait l'outrecuidance de nous émuler et, si possible, de faire mieux que nous. Déjà au début du vingtième siècle, il infligea une cuisante défaite militaire à une des puissances occidentales, la Russie. Au cours des années 30 et 40, il s'essaya à une formule de colonialisme, assurant ainsi la fin du colonialisme blanc en Asie et sa propre défaite militaire. Et dès les années 60, il nous ravissait le monopole de la technique et de la technologie. Aujourd'hui, l'ambition japonaise nous harcèle de plusieurs côtés à la fois: croissance économique, technologies de pointe, système social, et le reste.

Il faut donc bien admettre que le problème japonais n'est pas neuf, même si en Occident nous n'en étions pas toujours conscients. En avons-nous vraiment conscience aujourd'hui? Que connaissons-nous du Japon? Il nous faudra prendre position durant les années 80. Le ferons-nous en connaissance de cause? S'il ne s'agissait que de nous, nous préférerions ignorer le défi japonais et... faire comme l'autruche. Le Japonais, lui, s'il ne veut pas s'ignorer lui-même, ne peut nous le permettre. Si la fantaisie lui a pris de construire l'automobile parfaite, là n'est pas le défi (si ça les amuse, pourquoi pas?). Le défi vient de nous-mêmes; c'est nous qui voulons acheter l'automobile parfaite!

En somme, le problème pourrait se définir en trois termes simples: 1) entêtement dans le développement, 2) myopie internationale, et 3) qualité du produit. Mais cela ne touche que la surface du problème. Sa substance serait de connaître le concurrent dans ses termes à lui. Nous avons tous certaines idées sur le Japon. Mais le Japon, ça n'existe pas. Nous avons tous des idées, souvent fixes, sur le marché japonais. Mais ça n'existe pas le marché japonais; c'est une abstraction. Alors, qu'est-ce qui existe? Les Japonais, eux, existent. Et toutes ces idées que nous avons, les partageons-nous avec eux? Voilà le problème. Ne lisons-nous pas régulièrement dans la presse que, une fois de plus, il y a panne de communication entre Occidentaux et Japonais? Comment peut-il y avoir panne, s'il n'y a pas de communication au départ? On ne peut pas parler de panne de communication entre deux longueurs d'onde. Avant de chercher à communiquer, il serait indispensable de savoir qu'il peut y avoir une autre longueur d'onde.

Impossible, répond l'Occidental, qu'il soit européen ou américain. Il n'y a que deux manières de voir la réalité: la manière fausse et la manière correcte — MA manière! Dans ce cas, la communication, la compréhension mutuelle, n'est autre que la référence de ce que l'on veut connaître à ce que l'on connaît déjà. On fait donc référence à un modèle qui devient

LE modèle. Au mieux, on serait prêt à admettre une variation, voire une déviation de CE modèle, mais le modèle de soi est considéré comme universel, pour tout temps et tout lieu! Cette orthodoxie occidentale nous a bien servi durant les siècles de suprématie occidentale supportée par notre monopole technologique. Etait-elle légitime? La question ne se posait pas, puisque nous étions les seuls à être forts. Dans ce cas-là, on a toujours raison, et la manière correcte de voir la réalité, c'est MA manière. Bien entendu, il y avait des défis, des querelles, mais c'était entre occidentaux. En fait, notre orthodoxie avait été menacée pour la dernière fois, aux huitième et neuvième siècles, par les invasions arabes. Quand on a eu raison pour mille ans, cela devient une habitude!

Et quelle surprise que ce Japon dont on nous répétait à satiété qu'il était «le premier pays non-occidental à s'industrialiser», sans toujours comprendre la portée de cette phrase... que, après mille ans de supériorité, l'Occident allait bientôt se voir lancer un défi du dehors. Le défi n'est donc pas seulement économique et technologique; il est aussi mental. Il n'est pas une variante ou une déviation du modèle occidental; il s'agit d'un autre modèle. C'est cela qu'il faut comprendre, sinon accepter.

S'industrialiser signifiait, et pour beaucoup signifie encore, se moderniser à l'occidentale. Toutes les nouvelles nations ne mettent-elles pas en place des institutions inspirées de l'Occident, un parlement, une bureaucratie, des banques, des entreprises, des syndicats, etc.? Sans doute, mais... ces institutions ne prennent vie que par les hommes qui les animent. Il est évident que le Congrès américain n'est pas le Parlement français, qu'une banque suisse n'est pas une banque anglaise, et qu'une entreprise allemande n'est pas comme une entreprise australienne. Du point de vue légal, une société anonyme est semblable à une Aktien-Gesselschaft. C'est là une forme d'organisation d'activités économiques quasi universelle, au moins quant à la forme. Qu'en est-il de sa substance? Une entreprise, qu'elle soit commerciale ou industrielle, n'est pas seulement une forme légale; sa substance est humaine, comme le prouvent abondamment les conflits sociaux internes et les problèmes externes de marché. Et voilà une des sources premières du défi japonais: l'entreprise japonaise, bien qu'occidentale de forme, ne l'est pas en substance.

Le propos de cet article est donc d'examiner l'entreprise japonaise dans des termes qui ne sont pas les nôtres, mais les siens propres, ses termes humains. Cette analyse est faite en deux temps: 1) la nature de l'entreprise à la lumière de deux dimensions-clé, la dimension sociale et la dimension économique, et 2) son style de gestion, qui est moins une gestion des avoirs physiques que le développement de la ressource humaine.

1. L'ENTREPRISE JAPONAISE

La nature de l'entreprise au Japon doit être décrite et comprise suivant un modèle autre que le nôtre, dans ses dimensions sociales aussi bien qu'économiques. Sur le plan social, il faut commencer par constater que le Japonais, pour s'identifier en termes industriels, ne le fait pas comme nous par son occupation, par ce qu'il fait, mais par l'endroit où il travaille, l'entreprise. Demandez à un enfant: «Que fait ton père?» Chez nous, l'enfant répond: «Papa est banquier», «Papa est chauffeur de taxi.» L'enfant japonais répond: «Papa travaille à Mitsui.» Ce que Papa y fait, s'il le sait, n'est que d'importance secondaire. Et c'est bien ainsi que Papa s'identifie lui-même. Cette identification industrielle, si elle est faite à

l'occidentale, est essentiellement individuelle, personnelle. Un banquier est banquier quelle que soit la banque où il travaille, quel que soit l'endroit où il se trouve. Pour le Japonais, son identification industrielle est essentiellement collective: il faut que Mitsui soit là, pour qu'il y soit lui-même en termes industriels! L'employé occidental est un orphelin, un «sans famille»; le Japonais a un nom de famille industriel qui l'identifie.

Il n'en est pas autrement pour les syndicats. Chez nous, traditionnellement, les syndicats organisent les travailleurs sur la base de leur occupation; et c'est bien naturel. Suivant une logique identique, au Japon, les travailleurs sont organisés sur la base de leur appartenance à l'entreprise dont ils tirent leur identification. Etant donné cette différence fondamentale, le mot «syndicat» exprime une forme d'organisation des travailleurs qui correspond à un modèle occidental; il ne devrait pas être employé dans le contexte japonais... Malheureusement, le dictionnaire ne peut que traduire des mots... Le «syndicat» au sens occidental implique l'image d'une barrière: d'un côté les travailleurs, de l'autre côté les patrons. Par contre, le «syndicat» au sens japonais implique l'image d'une pièce de monnaie qui a deux faces, bien sûr, mais qui n'existent pas indépendamment. Otez la barrière et il restera toujours les travailleurs et les patrons. Otez la pièce de monnaie et il ne reste rien!

Cette vue japonaise ne veut nullement dire que l'entreprise soit le paradis sur terre! Et donc, semblent dire nombre d'Occidentaux, elle ne peut être que l'enfer sur terre...

> Récemment, je fus invité par une mission de leaders syndicaux européens pour expliquer à l'avance la dynamique sociale qu'ils allaient observer durant la visite d'usines japonaises. Voici textuellement une réflexion énoncée, apparemment partagée par l'ensemble: «... Eh bien, il est grand temps qu'on aille leur apprendre ce qu'est un véritable syndicat démocratique et leur faire comprendre combien ils se font exploiter par leurs patrons. Pas étonnant qu'ils nous inondent de leurs produits!...»
>
> Un peu auparavant j'avais été invité par un groupe de patrons européens en mission d'étude au Japon. Une fois de plus, on me demandait d'expliquer les relations industrielles. Je venais de conclure mon exposé quand un participant sauta sur les pieds et me lança: «Attendez seulement. Ces syndicats dans quelques années au plus se conduiront exactement comme les nôtres!» Que répondre? J'avoue que la réponse m'échappa, bien qu'elle manquât de charité. «Je regrette, Monsieur, que vous perdiez votre temps et votre argent en venant au Japon. Si je comprends bien, vous n'êtes prêt à apprendre que ce que vous connaissez déjà!»

L'entreprise japonaise joue sur l'interdépendance de ses acteurs. Les intérêts patronaux et les intérêts ouvriers, au sein même de l'entreprise, sont différents (une face de la pièce de monnaie n'est pas l'autre!), mais ils sont interdépendants. Dans le modèle occidental, différence veut dire divergence, conflit; dans le modèle japonais, différence veut dire convergence et peut-être, mais pas nécessairement, identité de vues. La formule n'est pas une panacée qui protège à jamais l'industrie japonaise de tout conflit social!

Il en est de même sur le plan économique, comme le révèlent les relations des entreprises avec le gouvernement et celles entre entreprises elles-mêmes. Au niveau national, interdépendance signifie que le gouvernement et sa politique industrielle d'une part et. d'autre part, le monde des affaires et ses initiatives ne se regardent pas l'un l'autre comme des chiens de faïence, ni comme des frères ennemis. Ce ne sont pas des frères siamois, loin de là! Tous deux regardent dans la même direction, parce que, aux yeux des Japonais, il ne peut en

être autrement si le Japon, économie de transformation et sans ressources premières propres, veut survivre. C'est donc la politique industrielle de l'ensemble qui prime, sans confusion de partis politiques et d'administration, et avec la continuité indispensable. Les hauts fonctionnaires sont une élite de plein droit groupant les meilleures têtes du pays; ils considèrent que dans toute la mesure du possible leur mission est d'aider, non de supplanter l'initiative du secteur privé. La survie de l'un est fonction de la survie de l'autre, ou mieux, tous deux ne survivent que si l'ensemble survit. Une fois de plus, l'image de la pièce de monnaie vient à l'esprit: les deux faces n'existent que dans leur interdépendance.

Ne nous y trompons pas. Il n'est pas question ici d'une conception idéale de la société humaine. Comme tout système humain, le système japonais connaît des faiblesses et des abus. Ce qu'il faut retenir ici, c'est une conception différente, un autre modèle de la nature de cette institution qu'on appelle «gouvernement». Elle ne dépend pas essentiellement de la constellation politique du moment, mais d'une tradition plus vieille que la nôtre: non pas le libéralisme économique du dix-huitième siècle, mais le Confucianisme remontant à avant le Christ! Cette tradition est aussi celle qui influence les relations des entreprises entre elles.

Nous avons tous entendu parler des groupes industriels japonais. Pour nous, un tel groupe ne peut exister qu'en fonction d'un contrôle exercé sur ses membres, en d'autres termes, la dépendance des membres par rapport à l'acteur principal. Ce contrôle se manifesterait, par exemple, sous la forme d'un conglomérat à l'américaine, ou sous la forme d'achat et de vente d'entreprises. On forme ainsi un faisceau de ressources économiques. Cela, les Japonais le font en dehors du Japon, où ils font comme nous. Mais il n'en est pas question à l'intérieur du Japon. On n'y achète ni ne vend un faisceau de ressources humaines, l'entreprise, pas plus qu'on ne vend ou achète une famille.

Le groupe japonais est un réseau d'interdépendances. Son mécanisme peut être illustré par le rôle qu'y jouent les banques et les prêts bancaires. L'endettement d'un grand nombre d'entreprises (pas toutes!) est tel qu'aucune banque en particulier n'est la source majoritaire des emprunts d'une entreprise donnée. Mais il doit y avoir une banque dite «principale» qui, elle-même, est au cœur du groupe. La responsabilité majeure de la banque principale à l'égard de l'entreprise et du groupe est d'intervenir au cas où l'entreprise se trouve en difficulté financière. Elle ne le fait pas, toutefois, à l'occidentale, c'est-à-dire en prenant l'affaire en main au risque de nier l'interdépendance du groupe. Ce qu'on attend de cette banque, c'est qu'elle organise le renflouage avec l'aide non seulement des membres du groupe, mais aussi avec l'aide d'autres banques en dehors du groupe. S'il le faut, la banque principale en coopération avec le groupe changera la direction de l'entreprise en danger. Le but ultime de cette opération complexe n'est pas de liquider l'entreprise et d'en saisir les avoirs, mais si possible d'en assurer la continuité, la continuité de sa réalité humaine. On pourrait dire qu'il s'agit ici d'une formule de plein emploi qui n'est pas gouvernementale. Il en est de même dans la famille japonaise traditionnelle: c'est le fils aîné qui en assure la continuité, mais s'il n'y a pas de fils (ou si le fils n'en est pas capable), la famille en adopte un.

Une autre manifestation de l'interdépendance des entreprises est le système de sous-traitance, surtout dans la manière dont ce système évolue depuis une dizaine d'années. L'entreprise-mère aide ses sous-traitants à lui fournir les pièces et produits nécessaires sans devoir recourir à une inspection au moment de la livraison. C'est la livraison «juste à

temps» ou le système *kanban*. Les petites entreprises ne sont donc pas exclues des bénéfices d'une interdépendance généralisée. Mais à quel prix ? En dernière analyse, le même prix que celui à payer par les grandes entreprises, un prix qui se monnaie en concurrence souvent frénétique. L'interdépendance est une sorte d'assurance-vie; elle n'est pas une garantie de survie. Evidemment, la petite entreprise est plus vulnérable; elle est aussi plus souple. C'est elle qui est le marché le plus prometteur pour les robots. Et dans ce but, elle commence à bénéficier d'une aide fiscale considérable.

2. LA GESTION JAPONAISE

Etant donné la spécificité de l'entreprise, il faut s'attendre à une spécificité semblable de sa gestion. On risque cependant de trop s'attarder sur d'apparentes différences et de se croire dans un autre monde. Porter des lunettes noires plutôt que des lunettes roses ne change rien à la réalité, mais en change notre perception.

Nous sommes probablement tous d'accord pour reconnaître que la gestion est essentiellement la gestion des avoirs de l'entreprise. En Occident, ces avoirs sont avant tout physiques; ils sont clairement indiqués par des données financières. Notre comptabilité met, par exemple, les machines dans la colonne gauche du bilan. Elles sont un avoir, un élément positif. Mais les hommes, la ressource humaine, se trouvent dans la colonne de droite, tant que les salaires sont dus. Les salaires sont une dette, une dépense, un élément négatif! Il n'en reste pas moins que pour mettre ces avoirs physiques en œuvre, il faut des hommes, la direction et le personnel. Au Japon, les avoirs de l'entreprise sont avant tout humains (excepté dans le bilan, bien entendu!) Les bilans financiers sont là à titre indicatif, non pas substantif. Les ressources matérielles sont nécessaires pour mettre en œuvre les avoirs humains. Ce n'est pas que le patron japonais en ait décidé ainsi, ou que l'altruisme soit l'idéal de la société japonaise. Cette politique humaine de la gestion n'est pas le résultat d'un choix; elle est une nécessité. La seule ressource que le Japon avait à sa disposition pour s'industrialiser était... le Japonais! Il n'en est pas autrement aujourd'hui.

Considérons la gestion sous ses deux extrêmes, la prise de décision en haut et la production en bas. Commençons par le bas. Depuis deux ou trois ans, on parle beaucoup de par le monde de la qualité du produit japonais. Le contraste avec notre manière de voir et de faire est le suivant. Pour nous, le contrôle de qualité est un problème économique à répercussion humaine; pour les Japonais, c'est un problème humain à répercussion économique. Pour nous, ce contrôle est technique et tend à être curatif; il est de la compétence de l'ingénieur (en d'autres termes, le travailleur n'est pas assez malin pour cela!). Pour les Japonais, ce contrôle est avant tout préventif et il est la responsabilité du groupe de travail avec l'aide de l'ingénieur. Pour nous, la machine est une portion des avoirs de l'entreprise, une portion de capital. Pour l'opérer, il faut bien y ajouter le travail, mais en principe il n'est pas permis à l'ouvrier de la «tripoter». L'ouvrier tend donc à se percevoir comme requis par et pour la machine, par et pour le capital. Au niveau de la production, la valeur ajoutée, qui est la raison d'être de l'entreprise, tend à être attribuée à la machine, au capital. C'est bien pourquoi la machine est recensée explicitement dans la colonne positive du bilan financier;

elle est un investissement. Dans l'industrie japonaise, la relation de l'homme et de la machine est d'une autre nature. On a estimé que près de 40% de l'équipement y est «amélioré»; c'est-à-dire que le groupe de travail a en fait changé, sinon reconstruit les machines mises à sa disposition, ou que l'entreprise elle-même ou une de ses filiales a construit l'équipement en coopération avec les futurs opérateurs de cet équipement. C'est ainsi que les avoirs humains acquièrent de la valeur ajoutée.

Ce rapport de l'homme et de la machine est à la base de ce qu'on appelle les cercles de contrôle de qualité, en fait le groupe de travail. Chez nous, le groupe de travail a son origine dans l'autorité qui l'établit, le contrôle, le dissout. On ne lui reconnaît pas, ou peu, d'initiative propre, et l'on ne discute pas, ou peu, avec lui. D'ailleurs les syndicats y feraient probablement objection. Chez les Japonais, le groupe de travail jouit d'une autonomie circonscrite par la tâche de l'ensemble. C'est un rouage dans un engrenage complexe, mais pas d'engrenage sans ce rouage. Ces cercles de contrôle de qualité ne sont pas une institution traditionnelle. Bien que l'idée en ait été importée des Etats-Unis, il y a une trentaine d'années, ils sont une innovation majeure en administration du personnel de production. En voici la logique: ce souci pour la qualité du produit n'est pas perçu en termes de production, à l'avantage du producteur, de l'investisseur, mais en termes d'usage, à l'avantage du consommateur et des membres de l'entreprise. La qualité est devenue un besoin permanent du consommateur japonais (et un problème pour nombre de produits étrangers sur le marché japonais). Dans un contexte d'interdépendance, la qualité n'est pas seulement un «droit» du consommateur, c'est avant tout un «devoir» de l'entreprise. Cette logique élémentaire, partagée par l'employeur et les employés, est formulée par le truchement d'une information constante et facilement compréhensible sur la valeur ajoutée, dont l'ultime expression est l'acceptation du produit sur le marché. Plutôt que des pourcentages financiers difficiles à saisir concrètement par l'amateur, aux yeux des membres de l'entreprise et du public, la mesure (réelle, non pas abstraite) de l'entreprise est la part de marché qu'elle commande. De là dépend la survie de l'entreprise et donc de ses membres. «Le consommateur est roi» est un stimulant direct à la production et donc pour les groupes de travail (contrairement à l'Occident où c'est plutôt l'investisseur qui est roi, sans relation immédiate avec les travailleurs!)

Que se passe-t-il donc au sommet de l'entreprise? En première approximation, on pourrait dire: «Pas grand-chose!» Chez nous, à écouter les dirigeants on gagne rapidement l'impression que tout, ou pratiquement tout, se passe au sommet. En un sens, cette impression est légitime, si l'on admet que pour que quelque chose se passe, il faut que cela ait été décidé, et que, bien entendu, les décisions aient été prises au sommet. D'où comme résultat que la direction accapare tout le crédit de ce qui va bien, et tout ce qui ne va pas est de la faute du personnel!

C'est différent au Japon. Avec son sens éminemment pratique, le Japonais n'est pas impressionné par la décision, mais par la réalité, c'est-à-dire l'exécution. Aucune décision n'a jamais changé la réalité; il n'y a que l'exécution qui puisse le faire, en mieux ou en pire. Ce dont les dirigeants japonais se préoccupent n'est donc pas la décision, mais l'exécution. Un vieux dicton constate que: «Il n'y a pas de chef sans quelques peaux-rouges autour de lui.» Au Japon, ce sont donc les peaux-rouges qui font la différence, pas les chefs! Ce que nous constatons ici est moins une technique de gestion qu'une caractéristique sociale et psycho-

logique: percevoir la réalité telle qu'elle est, non pas telle qu'on se l'imagine. Récemment, un expert japonais cherchait à décrire à des non-japonais cette tournure d'esprit. Il contrasta la lecture d'un texte occidental — une structure linéaire — à celle d'un texte japonais — une structure d'ensemble *(pattern recognition),* comme un dessin ou une peinture. Le contraste peut être exprimé d'une autre manière. Nous, nous sommes conceptuels et les Japonais sont intuitifs. Le processus mental, conceptuel, que nous appelons «prise de décision» n'est pas à strictement parler japonais. La réalité, conceptualisée dans la décision, n'est pas, n'est plus la réalité; la décision ne retrouve la réalité que dans l'exécution. Le problème pour le dirigeant japonais n'est donc pas la prise de décision et, ensuite, l'espoir que la décision sera exécutée; pour lui, il s'agit d'exécution purement et simplement. Sous forme de parabole:

> Dites à un Occidental: «Allez!» Que se passe-t-il? Rien du tout. Il se tourne vers vous et vous demande: «Où?» Vous lui expliquez cela. Il ne bouge pas; il veut savoir «Quand?»... «Comment?»... «Pourquoi?»... Mais il n'aura pas bougé.
>
> Au contraire, dites à un Japonais: «Allez!», et il va... Et vous vous précipitez pour savoir «Où?». Il pourrait vous répondre:
>
> «Comment saurai-je où aller, sinon en y allant!»...
>
> L'Occidental veut savoir avant d'agir; il faut d'abord décider. Le Japonais, lui, est tout entier absorbé par l'exécution.

Un spécialiste de la publicité eut, un jour, ce jeu de mots heureux: «La publicité, ce n'est pas un message, c'est un massage.» La décision à l'occidentale est un *message* adressé à l'intellect: ce message n'est pas la réalité mais uniquement sa représentation intellectuelle, mentale. Par contre, la prise de décision à la japonaise est un *massage* perçu par les sens et la volonté; il reste collé à la réalité. Cette dernière démarche a été décrite comme une prise de décision par consensus, mais cet assentiment collectif n'est pas à l'égard de la décision; il est à l'égard de l'exécution. Des historiens de l'économie japonaise ont, par exemple, souligné l'importance pour son développement du «learning by doing» (apprendre sur le tas). Cela peut paraître moins «intelligent», mais c'est certainement très efficace, même en Occident!

La gestion japonaise cherche donc à coller à la réalité, que ce soit la relation de l'homme et de la machine au plan de la production, ou que ce soit la relation entre la décision et son exécution au niveau de la direction. Son objectif est la valeur ajoutée. Mais cet objectif, dans les circonstances concrètes qui marquent l'économie japonaise, dépend avant tout de la mise en œuvre des ressources humaines dans un contexte d'interdépendance. Ce n'est rien d'autre que l'identification industrielle du dirigeant aussi bien que du travailleur à leur entreprise. Ils y partagent une communauté de destin.

Encore une fois, il ne s'agit pas ici d'un paradis industriel. Loin de là. Cela a longtemps surpris les sociologues que le travailleur japonais soit si peu satisfait par l'environnement dans lequel il travaille. En fait, c'est exactement ce à quoi son partenaire occidental s'attend! Disons que, chez nous, le milieu de travail, bureau ou usine, tend à être considéré comme un purgatoire dont on s'échappe à la première occasion, et dont on espère peu de satisfaction: l'espérance est de 10 et la satisfaction est de 5. Nous nous plaignons d'un déficit de 5. Au contraire, le Japonais espère trouver 100 et ne trouve que 50; il se plaindra d'un déficit de 50, dix fois plus que chez nous!

CONCLUSION

Au fond, qu'y a-t-il de japonais dans tout cela? N'est-ce pas du simple bon sens? Il est frappant de devoir constater que ce qui est décrit comme caractéristique de l'entreprise japonaise, n'est souvent que du sens commun dans un contexte industriel. Faut-il être Japonais pour s'apercevoir que l'entreprise est plus qu'un instrument financier et économique, qu'elle est un instrument humain, et... agir en conséquence? Il n'en reste pas moins qu'il y a là, pour le moment, un modèle autre que celui qui prévaut en Occident. Et de là vient le défi.

Vous rappelez-vous l'opérette «My Fair Lady» et la frustration du professeur Higgins s'exclamant: «Pourquoi les femmes ne peuvent-elles faire comme les hommes?» Nous dirions: «Pourquoi les Japonais ne peuvent-ils faire comme nous?». Mais le brave professeur Higgins, au comble de l'exaspération, de conclure sa tirade par: «Pourquoi les femmes ne peuvent-elles faire comme moi!»... A l'égard des Japonais, plus d'un homme d'affaires se conduit comme le professeur Higgins.

La solution est-elle d'apprendre des Japonais, comme le veut un slogan récent? C'est peu pratique pour deux raisons:

1) Tout Occidental mis en face d'un Japonais ne perd rien de son assurance que c'est lui, l'Occidental, qui a raison, et il ne peut résister au besoin d'enseigner sa, «la» manière de conduire les affaires (Pendant mille ans, l'Occident a été pour le reste du monde le professeur par excellence... parce qu'aucun autre n'était toléré. Il en a oublié que pour apprendre, il faut savoir se taire).

2) Tout Japonais mis en face d'un Occidental désire profiter de l'occasion pour en apprendre plus. Il ne demande pas mieux que d'écouter... Peu après, il fera le tri nécessaire.

L'homme d'affaires, américain ou européen, se coupe l'herbe sous les pieds, s'il adopte au départ la conviction que, disons, le marché japonais est fermé. Sur la base de telle conviction, il vaut mieux rester chez soi. L'expérience contraire est celle de ceux qui réussissent au Japon... en y mettant de la patience, beaucoup de patience. La difficulté ne vient pas de ce que la société et le marché japonais soient fermés; elle vient de ce qu'il s'agit d'un énorme marché extrêmement dynamique que les Japonais ont construit de leurs propres mains.

En somme, le défi japonais est le défi de nous reconnaître nous-mêmes. Le vieil adage, «Connais-toi toi-même», est toujours actuel. Celui qui désire se connaître, se reconnaître, a besoin d'un miroir. Il n'a qu'à s'y regarder... et prendre le risque de ce qu'il voit. Pendant nos mille ans de suprématie, ce qui nous a manqué est un miroir pour nous connaître nous-mêmes. Ce qui nous a manqué du neuvième au dix-neuvième siècles, le vingtième nous l'offre à nos propres risques... et l'expérience n'est pas plaisante. Il ne nous reste que bien peu d'années pour en finir de considérer le Japon en termes du dix-neuvième siècle et pour en venir à le regarder en termes du vingtième! Sans aucun doute, le succès japonais est mis en relief par les problèmes économiques et sociaux de l'Occident. Avant de dire que les méthodes japonaises sont meilleures que les nôtres, il faudrait savoir si, pour le moment, elles ne sont pas autres.

Il n'est que trop légitime de nous plaindre combien il est difficile de communiquer avec les Japonais, soient-ils hommes d'affaires ou officiels. Mais d'appeler cela une panne de communication n'est pas correct. Entre deux longueurs d'onde, il n'y a pas de panne, parce qu'il n'y a pas de communication. Tout effort de communication devrait commencer par une appréciation de ce fait... à moins qu'on imagine une communication à sens unique (c'est ce luxe que l'Occident a pu se payer pendant si longtemps). Il est dangereux et enfantin, au vingtième siècle de croire que le modèle occidental est encore le seul valide. C'est ce que nous révèle le miroir japonais! Le défi est plus mental qu'économique.

Et si ce défi ne suffisait pas... il y a les autres pays de l'Est de l'Asie (Corée du Sud, Taiwan, Hong Kong, Singapore et Malaisie), stimulés par l'exemple japonais, qui eux aussi mettent en jeu dans leur développement des valeurs humaines qui ne sont plus inspirées de l'Occident. Et leur défi est pour maintenant, pour les années 80. Qu'attendons-nous pour en apprendre plus sur nous-mêmes et prendre pied dans le vingtième siècle?