

*que
sais-je?*

LES ENTREPRISES JAPONAISES

MASARU YOSHIMORI



UNIVERSITAIRES DE FRANCE

QUE SAIS-JE ?

*Les entreprises
japonaises*

MASARU YOSHIMORI

Directeur d'Etudes, Université de Paris IX-Dauphine
Enseignant à l'INALCO

DU MÊME AUTEUR (en langue japonaise)

Idéologies et comportements des entreprises européennes, Tokyo, Diamond-Sha, 1979.

Idéologies et comportements des entreprises allemandes, Tokyo, Diamond-Sha, 1982.

L'Europe, son génie et management, Tokyo, Toyo Keizai, 1983.

Idéologies et comportements des entreprises françaises, Tokyo, Diamond-Sha, 1984.

ISBN 2 13 038295 9

Dépôt légal — 1^{re} édition : 1984, mai

© Presses Universitaires de France, 1984
108, boulevard Saint-Germain, 75006 Paris

PRÉFACE

Lecteur, qui abordez l'ouvrage du professeur Masaru Yoshimori, vous avez bien de la chance car c'est un régal pour l'esprit qui vous est offert.

Cette étude sur la gestion des entreprises japonaises aurait pu être signée d'un Occidental, grand connaisseur des mœurs nippones ; tout aussi bien, on pouvait concevoir qu'elle fût l'œuvre d'un Japonais connaissant son sujet. En fait, elle est mieux que cela : un *double miroir* en quelque sorte, où un Japonais parfaitement authentique regarde d'une certaine manière sa propre culture avec l'œil d'un Occidental averti ; par ailleurs la réflexion — au sens littéral du terme — d'un Japonais avisé qui mesurerait l'originalité spécifique de l'Occident par rapport à ses propres racines. Cette double démarche constitue une performance exceptionnelle. Elle n'était pas à la portée du premier venu. Mais le professeur Yoshimori s'est nourri à toutes les sources de l'humanisme ; il connaît admirablement la langue et la culture françaises et pareillement ce qui a été allemand ou britannique dans l'apport occidental. Du même coup, le voilà capable de prendre à l'égard du style proprement japonais de management un recul, une distance qui ne pouvaient être le fait que d'un esprit assez éloigné du Japon par les tribulations de sa carrière, mais

toujours essentiellement japonais par la finesse, la modestie naturelle et les mouvements du cœur.

L'ouvrage du professeur Yoshimori confronte notre style de gestion et celui des entreprises japonaises avec tellement de clarté, de logique et de rigueur qu'on en vient à se demander si l'auteur n'est pas un arrière-petit-neveu de Descartes, s'il n'est pas à son insu devenu quelque peu Français. Mais cette impression, lecteur, n'est qu'une apparence.

A y regarder de plus près, vous découvrirez que la comparaison n'est pas un affrontement, pas davantage une véritable synthèse. Bien plutôt une juxtaposition qui mêle l'ineffable, qui balance et qui complète dans une *savante harmonie*. C'est une transposition, d'une infinie délicatesse, du « Kinkaku-Ji » — du pavillon d'or — de Kyoto, cet accord parfait entre l'architecture et le jardin, l'esquisse et l'émotion, ce qui est signifié de manière tangible et le plus important, qui ne saurait être dit.

Et cela, seul un Japonais pouvait le faire.

René MAURY,

professeur à l'Université de Montpellier 1.

INTRODUCTION

L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

I. — L'espace vital et l'esprit du capitalisme

« La civilisation japonaise est la civilisation du client (*customer civilization*) », dit R. Richie, spécialiste américain du Japon. « Au Japon, un client n'est pas un roi, il est un dieu. Un vendeur, par contre, est un paria », remarque un industriel allemand, D. Schneidewind qui dirigea la filiale japonaise de la société allemande Wella pendant de nombreuses années. Ces observations sont exactes et pertinentes. La société japonaise est peut-être une des plus compétitives parmi les pays industrialisés, y compris même les Etats-Unis. Il ne serait pas exagéré de dire que dans peu de pays l'esprit du capitalisme est aussi développé et accepté qu'au Japon. Il se caractérise par un respect absolu des besoins des consommateurs et des utilisateurs, le goût du risque et la mobilisation intensive des ressources de l'entreprise pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

La concurrence est acharnée non seulement entre les entreprises mais aussi entre les individus qui essaient d'améliorer leurs chances de succès en entrant dans de meilleures écoles ou universités, ou en accé-

dant à un poste plus élevé dans l'entreprise. Cet état d'esprit rend les Japonais et les entreprises japonaises extrêmement dynamiques, innovateurs et sachant en toute occasion s'adapter.

C'est un lieu commun de constater que le Japon est un pays surpeuplé. Pourtant, il faut se pencher sur cette question car le manque d'espace vital est la plus grande contrainte que subissent les activités économiques de ce pays. Sur une superficie totale de 380 000 km² (soit deux tiers de la France), il y a actuellement 118 millions d'habitants ; ce qui représente une densité de population de 311 habitants par kilomètre carré (soit trois fois plus qu'en France). Cette comparaison n'est cependant pas vraiment significative, car 20 % seulement du territoire japonais est exploitable sur le plan économique, le reste du pays étant recouvert de montagnes. Au Japon, la densité de la population dans les zones habitables, d'après les calculs du P^r Koike de l'Université de Nagoya, est 6,6 fois plus forte que celle de la France. Si le rapport population/surface utilisable chez les Japonais était appliqué à la France, la population française serait de 360 millions au lieu des 54 millions d'habitants qui ont été recensés dernièrement.

Cela revient à dire en fait que l'on vit beaucoup moins bien au Japon qu'en France. Plus concrètement, le manque d'espace vital se manifeste dans ce pays tout particulièrement par le coût prohibitif du logement et de tous les biens immobiliers. C'est une des principales raisons de l'acharnement des Japonais au travail, tout d'abord pour accéder à la propriété, et ensuite pour payer le crédit du logement, bien souvent jusqu'à l'âge de la retraite.

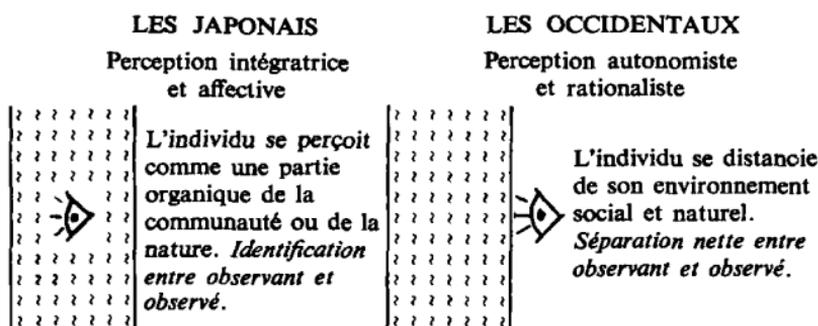
II. — La mentalité japonaise

1. **Conception de l'individu.** — La spécificité la plus frappante du peuple japonais est l'absence relative de conscience de son propre ego. Il ne serait pas exagéré de dire que la plupart des différences de pensées et de comportements entre les Japonais et les Français se situeraient aux antipodes sur ce point, étant donné l'individualisme qui semble si marqué chez les Français.

2. **L'origine de l'individualisme.** — On dit généralement que les Grecs anciens furent le premier peuple qui sut se détacher de l'environnement physique et social pour se saisir en tant qu'identité unique et indépendante. Pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, l'homme se libère de son environnement et commence à le considérer avec objectivité et désintéressement. C'est la première révélation de la conscience du « moi », du respect de l'individu et du sens aigu de la liberté individuelle. C'est aussi le premier cas de la dichotomie et du dualisme si caractéristique de la civilisation occidentale. Les Japonais, comme d'autres peuples asiatiques, n'ont jamais coupé le cordon ombilical les reliant à la nature et à la société. Et même aujourd'hui, ils s'identifient avec elles pour en faire partie intégralement et ne se considèrent pas comme une entité distincte et autonome. Pour un Japonais, être membre de la communauté sociale est un élément des plus sécurisants. L'homme occidental, au contraire, tient à préserver son identité propre et ressent plutôt comme une contrainte l'influence exercée par le groupe auquel il appartient.

3. **Mode de perception.** — Le « miracle grec » marque également la première étape du rationalisme occidental qui pourrait se définir comme une observation objective des phénomènes physiques et sociaux effectuée dans le but d'en dégager des lois applicables de façon universelle. La faculté du raisonnement logique et abstrait y contribue largement. Cela a permis à l'Occident de réaliser un développement sans égal des sciences et technologies. Par contre, les Japonais ont toujours cherché à s'identifier avec l'environnement et à s'unir à lui, comme le montrent les schémas ci-après. Ils sont comme des poissons plongés dans l'eau, et en tant que tels, ils n'arrivent pas à en apprécier la qualité. La relation symbiotique des Japonais avec la nature n'a pas favorisé le développement des sciences naturelles et, par conséquent, de la civilisation industrielle jusqu'à une époque récente. Selon le P^r Nakamura, les Japonais s'attachent en particulier aux phénomènes spécifiques et concrets, mais éprouvent une difficulté à édifier un système de con-

Fig. 1. — Conception de l'individu



Source : Schéma inspiré d'Erich Jantsch, *Design for Evolution*, New York, George Braziller, 1975, p. 98.

naissances (1). Cela pourrait expliquer partiellement le sens prononcé du réalisme et du pragmatisme chez les Japonais.

4. **Attitude face au destin.** — Les civilisations de l'Antiquité grecque et de l'Occident sont très marquées par une conception humaniste qui place l'humanité au centre de l'univers et s'évertue à améliorer ses conditions d'existence. Les Occidentaux se caractérisent par leur goût du dépassement et le désir de progrès. On peut citer à titre d'exemple les mythes d'Icare ou de Prométhée. C'est une civilisation du défi. Au contraire, les Japonais ont été conditionnés par le bouddhisme qui enseigne l'abandon des désirs et des plaisirs ainsi que l'acceptation du *statu quo* comme moyen d'accéder au bonheur. Désirs et plaisirs constituent, selon la doctrine bouddhique, les sources de toute souffrance humaine, comme le symbolisent les 108 coups de cloches des temples sonnés traditionnellement au réveillon du nouvel an japonais. On pourrait opposer l'homme résigné japonais à l'homme révolté occidental.

5. **Normes de comportement.** — Il est bien connu que l'individualisme occidental s'est trouvé renforcé par l'apport du judaïsme. Selon cette doctrine, les individus se sentent, dans l'accomplissement de leurs tâches, directement responsables devant Dieu. Pénétré de la croyance hébraïque, l'individu se comporte en tant qu'entité pleinement consciente de soi et responsable de ses actes. Au Japon, au contraire, l'assujet-

(1) Hajime Nakamura, *The Ways of Thinking of Eastern Peoples*, East West Center Press, Honolulu, 1964, p. 350-406.

tissement de l'individu aux normes du groupe s'accroît avec l'introduction, vers le VIII^e siècle, du confucianisme venant de la Chine. Les préceptes essentiels de cette philosophie reposent, entre autres, sur la piété filiale, le respect de la hiérarchie, la loyauté absolue envers les supérieurs, le maintien de l'harmonie des relations humaines, une politesse formalisée ainsi que le rejet de toute révolution politique. Adopté par les autorités publiques depuis son apparition au Japon, le confucianisme a profondément influencé les Japonais dans leurs comportements sociaux et leurs relations humaines. Pour eux, l'individualisme est souvent considéré, même à l'heure actuelle, comme synonyme d'égoïsme, et assimilé à une notion suspecte, incompatible avec l'ordre social et la pensée traditionnelle. Selon le P^r Nakamura, c'est l'entière conformité aux normes du groupe qui prévaut au Japon (2).

6. **Individu et groupe.** — Il s'agit maintenant d'examiner les rapports entre individus et groupe au Japon et en Occident. D'après Ferdinand Tönnies, sociologue allemand, les organisations se répartissent en deux catégories : communauté (*Gemeinschaft*) et société (*Gesellschaft*).

La « communauté » est une organisation fondée sur la « volonté » organique, c'est-à-dire sur des données affectives et les sentiments partagés par les membres d'un même groupe, soit uni par des liens de sang (famille), soit constitué par des relations de voisinage (village). Ce sentiment d'appartenance au même groupe renforce l'esprit de solidarité, le consensus et l'harmonie dans les relations sociales. Dans une com-

(2) H. Nakamura, op. cit., p. 407-530.

TABLEAU I. — Comparaison des mentalités japonaises et occidentales

	<i>Critères de comparaison</i>	<i>Les Japonais</i>	<i>Les Occidentaux</i>
Univers et perception	Conception de l'univers	Monisme	Dualisme (dichotomie)
	Moyen de perception	Intuition, sentiments	Raison, analyse (logique)
	Orientation des pensées	Particularisme	Universalité
Nature et destin	Attitude envers la nature	Identification	Domination
	Attitude face au destin	Résignation, acceptation, endurance	Progrès, défi, dépassement
Comportement	Source des normes	Groupe	Individu
	Déterminant du comportement	Situation, environnement	Principe, doctrine
	Critère d'évaluation	Attitudes, personnalité	Capacité intellectuelle ou fonctionnelle
Relations sociales	Relations humaines	Compromis, harmonie, identification	Confrontation, concurrence, critique
	Relation organisation/individu	Symbiose, identification	Contrainte, hostilité
	Caractéristiques organisationnelles	Repli, stabilité	Ouverture, instabilité
	Communication	Implicite	Explicite

munauté donnée, l'intérêt général l'emporte sur l'intérêt particulier. L'individu n'agit et ne pense qu'en tant qu'élément d'une même totalité organique. La « société » quant à elle, est constituée par des personnes mues par une « volonté réfléchie », c'est-à-dire par des intérêts personnels impliquant évaluation, réflexion, compromis et décision. Au sein d'une « so-

ciété » déterminée, les individus sont isolés les uns par rapport aux autres. Les relations entre les membres et le groupe d'une part, et entre les individus eux-mêmes d'autre part, sont accompagnées par une certaine tension psychologique qui apparaît en raison du manque de consensus et de sentiments spontanés solidifiant les liens. Seuls des contrats et des conventions peuvent s'y établir et régler les relations humaines. Une entreprise est une forme caractéristique d'organisation de type « sociétaire » (3).

Une autre thèse importante développée par Tönnies soutient que la période « sociétaire » succède à la période « communautaire », la société se révélant comme une étape plus récente et plus évoluée par rapport à la communauté (4). L'histoire de l'Europe montre que l'esprit communautaire qui prévaut au Moyen Age diminue sous l'influence du développement, de l'urbanisation et du mode de production capitaliste. L'émergence de l'individualisme moderne en Occident est à la fois la cause et le résultat de la désagrégation de la société féodale et l'essor de la société capitaliste (5).

On peut affirmer que la société japonaise contemporaine conserve la structure fondamentale des relations humaines et des organisations sociales que l'on rencontre dans ce qu'on a défini par « communauté ». Alors qu'en Europe le développement progressif du

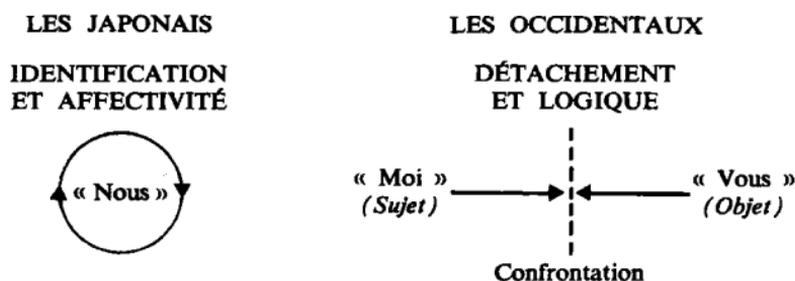
(3) Ferdinand Tönnies, *Community and Association*, passim, trad. anglaise, London, George Allen & Unwin. Voir également Guy Rocher, *Introduction à la société*, t. 2 : *L'Organisation sociale*, p. 48-58 pour une introduction sur les théories de Tönnies.

(4) *Ibid.*, p. 263-270.

(5) Erich Fromm, *Escape from Freedom*, New York, Holt, Reinhart & Winston, 1941, chap. III et IV.

capitalisme moderne a entraîné simultanément un changement des psychologies humaines s'inscrivant dans le processus d'adaptation à la « société », le Japon pour sa part a dû passer si brutalement de l'époque féodale à l'ère industrielle que l'on peut constater une véritable juxtaposition de la civilisation industrielle à l'occidentale et des structures tradition-

Fig. 2. — Individu et groupe



Source : Schéma inspiré d'Erich Jantsch, *Design for Evolution*, New York, George Braziller, 1975, p. 83.

nelles dans les rapports individu/groupe et dans les relations humaines.

7. Dynamisme et ouverture au monde extérieur. — Il y a quatre siècles, un missionnaire jésuite, François Xavier, fut étonné, en arrivant au Japon, de la curiosité et la vivacité d'esprit que manifestait la population locale. Par rapport à l'époque où en Sorbonne il dissertait à propos de *curiositas intellectualis*, les Japonais ne semblent guère avoir changé. Sans doute, cela a permis également aux entreprises japonaises de s'informer sur ce qui se passe dans le monde entier et de concevoir leur marché dans une optique mon-

diale sans distinguer le marché intérieur et le marché extérieur. Sur le plan proprement psychophysiologique, le peuple japonais semble être obsédé par un *Schaffensdrang* — passion de faire quelque chose tout le temps —, un trait qui fut propre aux Allemands jusqu'à une époque récente. En fait, la conception occidentale de « joie de vivre » n'a pas de place dans la société traditionnelle japonaise où le travail devient très souvent une finalité en soi. Cette valeur sociale correspondrait à la valeur d'accomplissement (*Leistungswert*) que l'on trouve chez les Allemands, à laquelle un critique littéraire germanique opposa, il y a un demi-siècle, une autre valeur chez les Français : « la qualité de la vie » (*Seinwert*) (6). L'ouverture de l'esprit japonais vers le monde extérieur pourrait être due au fait que les Japonais ayant une civilisation « périphérique » ne se situent pas au centre de la terre et, à partir de cela n'ont jamais joué un rôle central dans l'histoire de l'Asie qui est restée dominée par la civilisation chinoise. Cette absence relative d'ethnocentrisme a peut-être contribué à l'apparition de sentiments de modestie et à l'ouverture aux autres grandes civilisations. Cette attitude s'oppose radicalement à celle des Chinois qui ont trop longtemps refusé les technologies occidentales, par exemple le chemin de fer.

8. Aptitude au changement. — L'histoire du Japon contemporain montre que ce pays a pu parvenir à la prospérité économique grâce à une capacité manifeste de changement et d'adaptation. Il ne serait pas

(6) Ernst Robert Curtius, *Die Französische Kultur* (La civilisation française), Berne et Munich, Franck, 1930, p. 2.

exagéré de dire qu'il s'est maintenu au cours des siècles une véritable tradition du changement. Et c'est peut-être là une des raisons qui l'amène à se distinguer des autres nations. Les Japonais, en matière de temporalité, s'orientent essentiellement vers le présent et vers l'avenir immédiat. Ni le passé, ni l'avenir lointain ne semblent les préoccuper ; seuls les intéressent les problèmes actuels. N'étant pas prisonniers du passé, ils se montrent souples et réalistes, prêts à tout recommencer à zéro, s'il le faut. Ce qui compte essentiellement au Japon, ce ne sont pas des concepts théoriques tels que dogme, idéologie ou principe, mais l'adaptation à une situation nouvelle ou à un environnement en mutation. L'attachement assez faible qu'ils manifestent à l'égard du passé et de la continuité cède la place à un goût prononcé pour les nouveautés. Ceci a certainement contribué à la diffusion beaucoup plus rapide qu'en Europe de nouveaux produits et par conséquent a permis la rentabilisation accélérée des investissements effectués dans la recherche et le développement.

Cette capacité d'adaptation a été facilitée par la cohésion du peuple et la densité des mass média. Le fait que le peuple japonais, contrairement aux pays occidentaux, a l'impression de ne pas avoir encore joué de rôle historique de premier plan dans le développement de la civilisation mondiale peut offrir une autre explication à cette « fuite en avant ». En tout cas, la spécificité décrite ci-dessus reste un atout considérable pour faire face à un monde de plus en plus instable et menaçant.

III. — Données socio-économiques

1. **Conditions du développement du capitalisme japonais.** — Bien que la suprématie de l'individu en Occident s'estompe au Moyen Age au profit du pouvoir ecclésiastique et politique, une série d'innovations technologiques apparaissent, modifiant profondément l'économie médiévale. Des inventions telles que les charrues lourdes, les fers des chevaux, les harnais et surtout l'assolement triennal, vont contribuer à l'accroissement rapide de la production agricole. Cette révolution dans l'agriculture provoque une croissance de la population et de l'urbanisation. Pour la première fois, l'humanité produit plus qu'elle ne consomme et les produits agricoles en excédent commencent à affluer sur le marché. C'est l'ébauche du capitalisme occidental. La division du travail au niveau social se poursuit avec le développement de l'industrie artisanale et du commerce. La Renaissance donne un nouvel essor à l'épanouissement de l'individualisme, du rationalisme et de l'humanisme. La Réforme et les conceptions éthiques qui lui sont propres conduisent à développer les fondements du capitalisme. L'émergence successive de la révolution industrielle marque la synthèse et le point culminant de l'évolution de tous ces éléments propres à la civilisation occidentale.

Par contre, les Japonais, jusqu'à une époque récente, n'ont jamais connu ni le développement massif des innovations technologiques, ni un environnement idéologique et politique qui accélérerait le développement du mode de production capitaliste et de la révolution industrielle. Durant la période de l'essor du capitalisme européen, du xvi^e siècle au milieu du