



Les fondements du management international  
MNG-11889  
Travail présenté à Chiraz Saïdani

 **MCOURS.COM**  
Le N°1 du cours et exercices sur Internet

# Le management et le processus décisionnel au Japon



Guillaume Béland – Marc-André Boucher - Bertrand Desportes - Benoît Dumont - Nikola Petrovski  
03179322      03163094      04271185      03163565      04329132

## **Introduction**

Le Japon a connu un essor économique considérable après la seconde guerre mondiale, appliquant des méthodes de management inédites et un processus décisionnel bien singulier. Nous allons tenter d'expliquer comment ce management et ce processus décisionnel ont émergé de la culture japonaise, quels en sont les fondements, comment ils s'appliquent dans l'entreprise, pourquoi ils ont obtenu d'aussi bons résultats avant de se heurter à certaines limites que nous exposerons. Notre sujet, le management et le processus décisionnel au Japon, expliquera également la manière avec laquelle un manager japonais évolue dans l'entreprise, ce qui dicte ses décisions, tout ce qui en somme le différencie d'un manager européen ou américain. Enfin, nous tenterons de savoir si un tel management reste encore compatible avec un contexte économique toujours plus agressif et avec l'uniformisation progressive des méthodes de management sur le modèle américain.

## **L'économie Japonaise**

### **La structure**

Le système économique Japonais est divisé en deux, composé d'une part par les grandes sociétés telles que Mitsubishi, Mitsui et Sumitomo et d'autre part par les sociétés satellites ou PME. Les grandes sociétés appelées aussi « Keiretsus » sont les héritiers des Zaibatsus, groupes démantelés par les Américains en 1945. Si les liens financiers sont moins importants de nos jours, les liens humains existent toujours entre les filiales. Ces conglomérats ont des activités diverses que ce soit dans l'assurance, l'industrie lourde et le commerce et sont généralement composés d'un noyau dur : une banque, une industrie et une entreprise qui a une fonction à la fois commerciale, financière et informative (ex : Mitsubishi Bank, Mitsubishi Corporation (*Sogo Shosha*), Mitsubishi Industries). D'autres géants de l'industrie appartiennent à ses grandes sociétés comme Honda, Sony, Toyota, Nippon Steel et concentrent 25% de la main-d'œuvre Japonaise et 50% de la production industrielle. Les PME, quant à elles, concentrent 75% de la main-d'œuvre et 50% de la

production industrielle. Les liens PME / Grandes sociétés sont beaucoup plus forts que n'importe où ailleurs dans le monde car elles produisent généralement pour le compte des grandes firmes. Leur relation tourne à l'avantage des grandes sociétés car celles-ci sont donneuses d'ordres.

Un employé d'une grande société sera généralement embauché dès la sortie de l'école pendant la période printanière (date à laquelle sont effectués les recrutements dans tout le Japon) et, à partir de ce moment là, il restera dans la même entreprise jusqu'à l'âge de 55 ans, âge de la retraite. Durant sa période active, il sera rémunéré selon l'expérience pour finalement se faire payer une prime de départ équivalente à six fois son salaire annuel suivit d'une proposition de poste à temps partiel dans une société satellite.

Pour les employés des PME, la vie active ne sera pas aussi facile, car l'emploi à vie n'est pas garanti, les salaires ne seront pas aussi élevés que dans les grandes sociétés. Les perspectives de carrière sont faibles car les postes à responsabilité sont réservés aux retraités des grandes sociétés. L'employé de PME devra se contenter à sa retraite de tenir une échoppe ou d'aller vivre dans la famille de son fils aîné. Voilà donc pourquoi l'éducation est si importante sur l'archipel car c'est l'unique chance d'intégrer une grande société et obtenir l'emploi à vie et tous ses avantages.

## **Les secteurs**

Le Japon est comme beaucoup de pays de la triade une économie de services. Néanmoins on peut remarquer qu'elle conserve tout de même 7% de personnes actives dans le secteur primaire contre 2% aux Etats-Unis. Le secteur industriel rassemble quant à lui 33% de la population active, ce qui constitue un pourcentage supérieur à celui des Etats-Unis de 10 points. Ce pourcentage est d'ailleurs en recul depuis les années 70 du fait de la concurrence des NPI notamment dans le secteur de l'électronique. Enfin le secteur des services concentre plus de 60% de la population active et son plein essor depuis des années permettra au Japon de rattraper prochainement les 70% et 75% de la France et des Etats-Unis.

	<i>Japon</i>	<i>Etats Unis</i>	<i>France</i>	<i>Allemagne</i>	<i>R.U</i>
<i>Agriculture</i>	5,3%	2,7%	4,7%	2,8%	1,7%
<i>Mines et énergie</i>	0,1%	0,5%	0,3%	0,5%	0,4%
<i>Industrie</i>	21,4%	15,8%	18,8%	24,1%	18,5%
<i>Electricité, eau et ga:</i>	0,6%	0,9%	0,9%	0,9%	0,7%
<i>Construction</i>	10,3%	6,5%	6,5%	9,0%	7,0%
<i>Commerce</i>	23,0%	21,8%	16,8%	17,6%	19,9%
<i>Transport et comm.</i>	6,3%	5,6%	6,3%	5,4%	6,5%
<i>Secteurs de la financ</i>	4,0%	11,8%	10,6%	10,8%	14,7%
<i>Autres services</i>	29,1%	34,5%	35,0%	28,9%	30,0%

Le Japon a connu son apogée dans des industries traditionnelles telles que la sidérurgie, les chantiers navals et le textile, des secteurs où il a été leader pendant des années. Mais la forte concurrence des NPI à faible coût de main-d'œuvre a lourdement frappé l'archipel qui tente actuellement de maîtriser son déclin dans ces secteurs primordiaux.

L'automobile est l'une des industries phares du Japon, avec pas moins de 11 constructeurs (Toyota, Nissan, Honda, Mazda, Mitsubishi, ...). Elle a su s'imposer sur les marchés étrangers et garder sa position de leader sur le marché intérieur. Tout cela grâce à des techniques de management telles que le toyotisme (= gestion en flux tendus des commandes + contrôle de qualité draconien) et des stratégies d'implantation très performantes. En un demi-siècle, l'industrie automobile japonaise est donc devenue un des fers de lance de l'économie nippone.

L'industrie de pointe est aussi un secteur où les Japonais ont su s'imposer, c'est notamment le cas dans la robotique et la bureautique où ces derniers occupent depuis longtemps la position de leader. Ils sont de même très compétitifs dans les industries telles que les semi-conducteurs, l'informatique, les télécoms et la biotechnologie où ils ont réussi à se positionner dans les trois premiers mondiaux. Les grands de cette industrie s'appellent Toshiba, Hitachi, Nec, Sony, Mitsubishi et, au même titre que les constructeurs automobiles, ces industriels sont des ambassadeurs de l'archipel nippon.

Les Japonais ont également réussi à s'imposer sur les marchés financiers en multipliant les investissements directs à l'étranger aussi bien que les placements. La forte épargne des ménages ajoutée aux épargnes des entreprises venant des excédents commerciaux a permis au Japon de devenir le premier créancier mondial. Et assez naturellement la bourse de Tokyo s'est placée en seconde position sur les marchés financiers s'intercalant entre la bourse de New York et celle de Londres.

### **Les origines du management japonais**

Le management japonais repose sur une multitude de valeurs qui se sont forgées au fil du temps suite à diverses situations et de multiples facteurs externes auxquels les Japonais ont dû faire face. Tout d'abord, il y a les événements climatiques comme les séismes, les éruptions volcaniques, les tsunamis qui sont susceptibles de frapper cette région du monde. Pour y faire face, les Japonais ont noué des liens de solidarité étroits qu'ils conservent au-delà des catastrophes. De plus, de fortes pluies sont à l'origine de nombreux glissements de terrains et la saison des typhons (en automne) provoque des vents extrêmement violents. Face à de tels phénomènes, la primauté de la collectivité est essentielle dans ce pays si les gens veulent surmonter ces obstacles.

La production de denrée alimentaire comme le riz est un autre facteur qui a contribué au renforcement du collectivisme prôné par le management japonais. En effet, une seule famille japonaise ne pouvait cultiver suffisamment de riz pour sa subsistance. En revanche, lorsque plusieurs familles unissaient leurs efforts dans la production de riz, un surplus pouvait même être dégagé afin d'être vendu. Ce phénomène ainsi que le cloisonnement du relief ont donc engendré la formation de petits agglomérats de foyers interdépendants les uns des autres.

À l'ère de la révolution industrielle, les industries se sont très rapidement implantées au Japon. Comme la répartition de la population, à l'époque, était clairsemée et que la distance entre les industries et les bassins de population était immense, les entreprises se devaient de prendre en charge leurs ouvriers. Les dortoirs, une saine alimentation, la formation intellectuelle, morale, physique et domestique sont les exemples de services offerts aux employés qui travaillaient dans l'industrie. L'encadrement complet instauré pour les salariés a développé une culture paternaliste et a encouragé la loyauté envers l'employeur. L'industrialisation a donc, elle aussi, contribué au renforcement de plusieurs valeurs du management japonais tel qu'on le connaît aujourd'hui.

La force du Japon se situe donc, en partie, au niveau de la collectivité. Afin de préserver cette notion bien réaliste, chaque membre s'abstient de juger ses collègues, aide les plus faibles pour éviter qu'ils s'éloignent du groupe et cherche à réduire autant que possible tout malentendu ou discorde. En ce sens, on remarque que les Japonais favorisent la recherche du consensus qui les protège contre une humiliation vis-à-vis du groupe, considérée comme l'insulte suprême.

Afin de mieux gérer une organisation du travail qui réprime tout individualisme, la hiérarchie est incontournable pour obtenir une productivité économique. Bien présente au Japon, elle exige la politesse envers les supérieurs, la perpétuité des liens déjà existants entre deux personnes, l'encouragement et la mise en confiance les gens sous nos ordres. Ces quelques caractéristiques proviennent, encore une fois, de mouvements beaucoup plus anciens que l'ère économique actuelle. Le confucianisme est un système moral qui s'appuie sur des codes de piété filiale et sur des règles d'organisation sociale. À caractère religieux, il dicte l'équilibre éternel des forces de la nature ainsi que l'harmonie de la société hiérarchisée immuable. En ce sens, chacun a une place bien défini dans la société et ne peut tenter de modifier son statut sans quoi il risque de perturber l'équilibre éternel. Le bouddhisme Zen est également une source du maintien de la hiérarchie au Japon. Ce dernier fait référence à trois principes fondamentaux : le *mu-jo*, le *mu-shotoku* et le *hishi-ryo*. Le premier principe se rapporte à l'impermanence des choses et favorise l'adaptation sociétale face aux changements externes. Le *mu-shotoku* représente l'esprit de non-profit des choses qui procure aux Japonais une vision à

long terme du profit. Enfin, le *hishi-ryo* constitue la conscience globale qui donne aux gens une vision plus globale de leurs apports et de leur position au sein d'une société, d'un tout cohérent et fonctionnel. Ces deux mouvements ont beaucoup à voir dans l'organisation hiérarchique japonaise actuelle.

Bien sûr, tous ces principes moraux ne peuvent voir le jour et prendre de l'ampleur si les gens qui les prônent sont constamment dilués dans une masse d'étrangers. En ce sens, la langue parlée au Japon qui provient du japonais aborigène et du chinois a longtemps été un obstacle de compréhension entre le Japon et les cultures du reste de la planète. Cette barrière a permis au Japon de se forger une culture unique qui a été à l'abri des nombreux courants révolutionnaires qui parcouraient le monde à travers les époques. Pendant longtemps, la langue a été un obstacle au développement managérial du pays jusqu'à ce que la tendance se renverse et que les Japonais deviennent des maîtres dans l'art de gérer du personnel. De plus, les Japonais ont toujours eu une tendance à exclure les gens qui ont des divergences culturelles, physiques et professionnelles comme les *burakumin*, les *Aïnous*, les handicapés, les journaliers, les chômeurs, les mauvais élèves, etc. Cette philosophie très conservatrice de la culture leur a permis de créer un véritable laboratoire où ils ont réussi à inventer une mentalité plus qu'originale.

### **Les fondements du management japonais**

Au Japon, plusieurs principes fondamentaux dictent la manière d'agir au sein des grandes entreprises. À bien des égards, certains de ces principes sont propres au Japon et ne sont semblables en aucun point à la manière de mener des affaires ailleurs dans le monde. Afin de bien cerner les fondements du management japonais, il importe d'analyser certains aspects qui sont les bases de celui-ci. Plus précisément, des éléments clés de la gestion à la japonaise seront décrits : le principe de « l'emploi à vie », les carrières non spécialisées, le collectivisme, l'importance de la hiérarchie au sein de l'entreprise, le concept de fidélité envers l'entreprise, la vision à long terme et finalement, le management japonais complètement tourné vers les intérêts des employés.

## **L'emploi à vie et les carrières non spécialisées**

Les entreprises japonaises n'engagent jamais un employé pour que celui-ci occupe un poste précis ou s'acquitte d'une tâche bien particulière. On le recrute plutôt pour qu'il devienne un membre à part entière d'une communauté : l'entreprise. Il devient donc évident que pour une entreprise japonaise, recruter un employé devient un investissement à long terme. Le contrat que l'on offre à un candidat n'a pas de durée fixe, on fait la supposition que l'employé fera partie de l'entreprise jusqu'à la fin de sa vie active, soit 55 ans. Ce principe implique donc pour un employé qu'il devra consacrer tous ses efforts et toute son énergie à la cause de l'entreprise. Le recrutement a donc lieu chaque année en avril, à la fin de l'année scolaire universitaire et collégiale. Les candidats universitaires rempliront les fonctions de gestionnaires, tandis que les finissants collégiaux seront affectés aux opérations courantes. Il importe de souligner que d'après le principe de « l'emploi à vie », les gestionnaires japonais qui recrutent du personnel ne recherchent pas les mêmes qualités qu'un gestionnaire canadien ou européen. Partant du principe que l'employé sera en quelque sorte membre d'une communauté, il doit avoir un esprit de groupe et une pensée à vocation collective très forte. Un candidat ayant une propension plus tournée vers l'individualisme aura de la difficulté à séduire les dirigeants d'entreprises japonaises. Une caractéristique intéressante à noter sur le recrutement est que l'embauche se fait proportionnellement aux prévisions de croissance de l'entreprise. Donc, un taux de croissance prévu de 4% entraînera un recrutement supplémentaire de 4% des effectifs.

Comme mentionné précédemment, les candidats ne sont pas embauchés pour effectuer une tâche précise ou un poste prédéterminé; la carrière d'un employé japonais ne se sera donc pas spécialisée. L'employé est un généraliste qui sera en mesure d'accomplir n'importe quelle tâche au sein de l'entreprise. Par exemple, selon le cheminement classique, un cadre d'une entreprise manufacturière accomplira le parcours suivant : ventes, approvisionnements, exportations et comptabilité. Selon certains managers japonais, il y a plusieurs désavantages à l'emploi à vie tels que l'inflexibilité des pratiques d'emplois, les coûts fixes importants et aussi, fait significatif, un manque de stimulation envers le développement



personnel. En revanche, il peut y avoir plusieurs avantages dont une formation à long terme très ordonnée. Par ailleurs, le fait que les employés ressentent un sentiment de sécurité permet d'avoir une atmosphère d'harmonie et de coopération au sein de l'entreprise.

### **Le collectivisme et l'importance de la hiérarchie**

Le collectivisme est un phénomène de premier plan au sein des entreprises japonaises. La culture d'entreprise tourne autour du fait que l'employé est membre d'une communauté. Celle-ci est constituée d'un ensemble d'individus formant un ensemble d'expériences individuelles rassemblées en un tout qui constitue un actif et une force. Dans la culture d'entreprise japonaise, un individu devient performant lorsqu'il s'allie à d'autres pour former un ensemble. Afin de s'assurer que les nouveaux employés soient conscients de l'importance du collectivisme, l'immersion de ceux-ci à l'entreprise est une étape essentielle. Plusieurs méthodes d'immersion sont présentes dans les entreprises japonaises, et en voilà un exemple : certaines entreprises envoient les recrues passer un week-end à la campagne où toutes les activités auront comme objectif de faire vivre une expérience commune au groupe. Tous devront collaborer ensemble aux opérations de la vie quotidienne (repas, travail, etc.), ce qui inévitablement, créera une chimie et développera le collectivisme.

L'esprit de groupe dominant dans les entreprises japonaises n'empêche pas la hiérarchie d'être respectée et d'occuper une place prédominante. Le système « d'emploi à vie » a comme conséquence d'accorder les promotions essentiellement en fonction de l'expérience. L'âge dans les entreprises japonaises indique donc le niveau auquel l'employé est arrivé. Les Japonais étant à la base respectueux de leurs aînés, ils respectent donc le cadre hiérarchique où leurs supérieurs sont plus âgés et plus expérimentés qu'eux-mêmes.

### **La fidélité à l'entreprise**

Étant donné qu'un individu est sensé rester au sein de la même entreprise toute sa vie, sa fidélité envers cette entreprise ne devrait pas amener de

questionnements. Un employé qui tenterait de passer d'une entreprise à une autre se trouverait devant un défi énorme. Au Japon, la fidélité envers l'organisation est une valeur plus qu'importante. En ce sens, un employé qui quitterait son emploi serait perçu comme n'ayant pas les qualités requises pour occuper un emploi dans une autre entreprise. Une jeune recrue qui quitte un emploi verra son avenir probablement noirci à long terme par ce geste. Ce phénomène s'observe surtout dans les grandes entreprises et on peut constater qu'il y a plus de mobilité dans les petites entreprises. Pour ce qui est des cadres, ils se déplacent d'une entreprise à une autre seulement lorsqu'il y a un accord de conclu entre ces dernières. Inversement, un fait intéressant à noter est qu'un employé est très rarement mis à pied par son employeur. Si il est incompetent, on incombera sa malhabilité à son formateur plutôt qu'à lui-même.

### **Une vision à long terme**

Un autre principe fondamental du management japonais découle une fois de plus de « l'emploi à vie », il s'agit de la vision à long terme. Il est impératif que lorsque les employés sont membres d'une entreprise pour toute la durée de leur vie active, que leur vision tende vers un horizon éloigné. Les résultats à court terme sont considérés comme moins importants, car pour un gestionnaire japonais, le développement à long terme sera gage de réussite.

### **Le management centré sur les employés**

Après avoir observé des concepts-clés du management japonais tels que l'emploi à vie, le collectivisme et la vision à long terme, le dernier aspect à considérer, lui aussi primordial, est sans aucun doute l'importance des employés aux yeux des dirigeants. En Occident, les hauts gestionnaires travaillent en fonction de résultats tangibles pour les actionnaires. Au Japon, la priorité va au bien-être et à l'équilibre des employés. Ce fait peut sembler paradoxal, par contre il importe de considérer que les employés, eux, sont extrêmement préoccupés par la santé et la

compétitivité de l'entreprise dont ils font partie. Un moyen d'illustration efficace de cette mentalité caractéristique du management japonais est la situation des syndicats au Japon. Les syndicats japonais se considèrent comme attachés à l'entreprise; il y a donc absence de climat de confrontation. Les syndicats sont prêts à faire des sacrifices lorsque la situation l'impose et les gestionnaires sont enclins à faire bénéficier les travailleurs de meilleurs résultats sous forme, exemple, de bonis. On peut donc observer le respect mutuel et la préoccupation des dirigeants de faire profiter avant tout les employés d'une bonne santé financière. Cette situation contraste grandement avec celle qui prévaut dans les entreprises occidentales.

### **Le processus décisionnel des entreprises japonaises**

Au Japon, le processus de prise de décision est ascensionnel. Il part d'un certain niveau de la hiérarchie pour ensuite remonter à la toute dernière personne de l'exécutif ou du conseil d'administration, en quelque sorte la pointe de la pyramide hiérarchique. Ce processus de décision est depuis plusieurs années un succès auprès des organisations japonaises. Cela permet une grande participation des employés dans le processus de décision, dans la mesure où on les sollicite. En effet, l'initiative personnelle est rare et passablement mal interprétée : donner son opinion sans en avoir la permission est à éviter. Cette méthode est communément appelée la prise de décision par « consensus » ou le « bottom-up », appelée également au Japon le « ringi-sho ». Quand arrive le temps de prendre une décision, la décision est prise avec la recherche du consensus par un processus rigoureux où tous les détails seront analysés. Chacun des interlocuteurs japonais concernés s'exprime et finit par se ranger à la décision du groupe.

Hormis les petites entreprises familiales, le « general manager » est la personne adéquate pour discuter affaires. C'est en effet à partir de ce niveau que va remonter l'information et l'avis favorable ou défavorable. Rencontrer un « président » est par conséquent inutile puisque celui-ci ne pourra pas prendre de décision. Pire encore, outrepasser le « working level » risque de froisser les personnes administratives et d'empêcher toute promotion fructueuse.

La stratégie de prise de décision des organisations japonaises constitue un avantage décisif et une source de motivation pour les employés. Ceux-ci ont l'impression de jouer un véritable rôle dans l'entreprise, nécessaire pour atteindre les objectifs. C'est donc un sentiment d'appartenance solide qui se crée entre l'employé et l'organisation.

Cette stratégie de décision « bottom-up » répartie la responsabilité d'une décision non pas à une personne mais au groupe d'individus qui a participé à la décision. Cela a une influence positive sur le stress des cadres et on évite les baisses de rendement que l'on constate parfois dans des entreprises occidentales pour des situations de management analogue.

Bien qu'une prise de décision apporte de nombreux avantages, elle amène vraisemblablement des aspects négatifs. Le principal inconvénient est que ce processus est long. Avant que chacune des personnes concernées puissent réfléchir et prendre position sur un sujet, le temps passe. Souvent, en affaires, des décisions doivent être prises rapidement et ce processus empêche cette rapidité. Les japonais mettent énormément de temps à analyser un dossier avant d'en tirer des conclusions et prendre une décision. On peut au moins se rassurer en se disant qu'une fois leurs décisions prises, les processus d'application et de mise en œuvre sont extrêmement efficaces.

Si on pense aux changements futurs touchant le Japon et l'ensemble du monde, ce processus de décision devra probablement être modifié. La montée en puissance des pays de l'Asie du Sud-est, la délocalisation des activités industrielles et des investissements dans ces pays et la baisse de motivation constatée chez les employés japonais constituent des éléments essentiels que nous devrions prendre en considération. Le futur demandera une prise de décision beaucoup plus rapide que ce dont sont capables les entreprises japonaises pour le moment. L'émergence d'autres pays de l'Asie du Sud-Est tels la Corée, Taïwan et Hong Kong, accentuera la concurrence. Non seulement les décisions devront être rapides, mais également meilleures et plus stratégiques. C'est donc un processus aussi rapide qu'efficace que les organisations japonaises auront à bâtir.

## **Les problèmes que posent le management japonais**

Le modèle de management japonais est centré sur l'intérêt de l'employé, du moins dans les conglomérats et dans une moindre mesure dans les sociétés satellites où les contraintes du marché obligent parfois à certaines transgressions. S'il résulte de cette gestion un formidable progrès social pour les employés via la sécurité de l'emploi, l'assurance d'une promotion continue tout au long de la carrière, la prise en charge de l'éducation des enfants, ... cette générosité occasionne certaines lourdeurs de moins en moins compatibles avec l'intensification de la concurrence internationale.

Les entreprises et les mentalités ne sont pas préparées aux profonds changements qu'il faut opérer pour maintenir la compétitivité. Pendant des décennies les firmes nippones ont favorisé la promotion à l'ancienneté et non au mérite, la multiplication des postes « à responsabilité » au détriment de l'efficacité, tout cela en vertu des principes de cohésion et de fidélité. Cela n'a pas favorisé le dynamisme et l'émergence de nouveaux talents.

Les entreprises japonaises sont également confrontées à un problème d'équilibre des pouvoirs. Le chef d'entreprise jouit de prérogatives extrêmement étendues. Il échappe à tous les mécanismes de contrôle interne et il en résulte une situation dans laquelle le dirigeant ne peut avoir de compte à rendre à personne. C'est la dispersion des actions suite au démantèlement des Zaibatsus par les Américains qui a provoqué cette insuffisance structurelle de contre-pouvoir. Par ailleurs, les participations croisées constituent autant de contrats implicites, étendus et à long terme entre les entreprises. Une relation de confiance s'est instaurée au détriment de l'efficacité et de la transparence du management et des prises de décisions.

Tous les organes de contrôle sont déficients : l'assemblée générale des actionnaires est une triste caricature du capitalisme. Les décisions sont prises en moins d'une demi-heure parce que les petits actionnaires n'ont aucune influence et que les gros actionnaires sont de connivence avec la direction.

Le conseil d'administration est étroitement lié à la direction de l'entreprise, puisque c'est le président lui-même qui en désigne les membres. Il y a peu ou pas d'administrateurs externes. L'accès au conseil d'administration est une récompense décernée pour « services rendus » à l'entreprise.

Il y a dans le même temps une défaillance des auditeurs statutaires. L'auditeur statutaire doit prévenir des décisions du président et du conseil d'administration si il y a une violation manifeste des lois ou des intérêts de l'entreprise. Le seul problème est que leur nomination est décidée par le président qui choisit trop souvent des cadres n'ayant pas d'expérience en la matière.

Il faut également signaler une interdépendance douteuse des commissaires aux comptes : ils sont intégrés par les entreprises clientes de sorte qu'ils n'osent pas déclarer les grosses anomalies.

La banque joue également un rôle primordial dans les relations interentreprises et dans la prise de décision. Les banques japonaises ont toutes des prises de participation dans les entreprises clientes en plus des prêts qu'elles accordent. La relation banques-entreprises va considérablement influencer le management des cadres dirigeants.

Cette relation repose sur :

- des relations financières stables et à long terme.
- des prestations de services financiers complètes.
- des participations croisées et des échanges d'administrateurs.
- une intervention directe de la banque principale dans les décisions de l'entreprise en cas de crise financière.
- une protection en cas de OPA hostile.

Le manque de contrôle extérieur et indépendant a plusieurs conséquences qui peuvent se révéler désastreuses quand l'environnement économique se détériore. En fait, nous allons voir que ce qui a fait le succès du modèle de management japonais est en train de pénaliser aujourd'hui les entreprises nippones.

Les dirigeants japonais n'ont pas l'habitude de prendre une décision d'investissement en fonction de la rentabilité des capitaux investis. Si la persévérance japonaise a par exemple permis l'implantation de l'industrie automobile japonaise aux Etats-Unis, elle devient plus problématique dans un contexte de forte volatilité des capitaux.

L'horizon de gestion à long terme est de moins en moins compatible avec la rapidité de réaction des marchés, des investisseurs et de la concurrence.

Par ailleurs le manque de contrôle interne et externe a provoqué un gaspillage de la richesse des entreprises par le dirigeant. Les investissements insensés réalisés notamment dans les années 80 sont à l'origine des dettes que supportent aujourd'hui les firmes japonaises limitant d'autant leur marge de manœuvre.

Globalement, la collusion entre les entreprises, les banques et le pouvoir est néfaste à la prise de décision efficace. Il résulte du pouvoir discrétionnaire du dirigeant une réelle opacité de la gestion. Les relations existant entre les entreprises et l'ensemble des parties prenantes finissent par neutraliser les contrôles.

Le modèle de management japonais trouve ses limites dans l'intensification des échanges internationaux et les relations de plus en plus étroites avec les firmes étrangères, les prises de participation d'entreprises européennes (Renault a racheté une part significative de Nissan) ou américaines. La confrontation à d'autres méthodes de gestion et de management oblige à faire le tri dans certaines pratiques. Le dirigeant risque de perdre de son pouvoir car les capitaux étrangers exigent une réelle transparence. Le rapprochement de groupes industriels ou financiers accélère la remise en question des pratiques de management. L'emploi à vie est menacé, la promotion s'effectue de plus en plus au mérite. Les banques sont moins prêtes à supporter financièrement les poids morts de l'économie japonaise. La réalité économique tend à modeler différemment le management nippon.

## **Conclusion**

L'ensemble des facteurs culturels que nous avons évoqué a engendré un management japonais hors du commun porté par des principes comme l'emploi à vie, les carrières non spécialisées, le respect total de l'autorité, le collectivisme, la vision à long terme ainsi que la fidélité à l'entreprise. Au-delà de ces principes, l'organisation japonaise se caractérise également par un processus décisionnel unique. Le consensus par la méthode du «bottom-up» en est l'illustration la plus frappante. Malgré ces particularismes pourtant ambitieux qui placent l'employé au cœur de l'entreprise, le management japonais subit de lourdes pressions en parti à cause d'une cohésion trop forte au sein de l'entreprise et d'un mode de gestion centralisé. Par ailleurs, les politiques de non licenciement des employés dans les grandes sociétés entraînent une inertie parfois désastreuse face à un monde qui exige de plus en plus de flexibilité.

Mais le Japon a poussé les plus brillants managers à faire évoluer les pratiques de management instaurées partout dans le monde. La théorie de l'entreprise Z a vu le jour suite à l'hybridation de la méthode nippone à celle occidentale. En effet, cette entreprise tente de recréer certaines caractéristiques des japonais comme la relation de travail global par l'entremise de la mutation des fonctions organisationnelles en unités cellulaires autonomes. IBM, Procter & Gamble et plusieurs autres firmes se sont pliées à l'hybridation des méthodes managerielles. Il revient désormais au Japon de faire le tri dans ses pratiques de management sans renier l'essentiel mais en trouvant un nouvel équilibre s'il veut rester le champion de l'innovation qu'il est devenu.