

Le management japonais, comparé au management français.



Par Pierre-Emile DURAND

ancien Professeur d'Université ,
fondateur et ancien directeur du Centre de management franco-japonais de
l'Université de Rennes 1.

Sommaire

Le management japonais, comparé au management français.....	1
I. Rappel :	1
A. Mots-clés de la culture japonaise	1
1. Conséquences générales :	2
2. Trois conséquences majeures au travail :	2
B. Comparaison générale France-Japon :	3
1. L'essentiel :	3
2. Exemples de conséquences :	4
C. Les travaux de Geert Hofstede :	4
II. Mots clés du management japonais :	5
III. Organisation de l'espace-entreprise :	6
IV. Règles de la communication de groupe :	6
V. Le management en France et au Japon :	7
VI. L'information :	8
VII. La responsabilité :	9

I. Rappel :

Parler de management, le sujet peut sembler austère, mais le Japon peut être présenté comme un miroir contrasté des pratiques et des comportements français, dans bien des domaines et particulièrement dans la gestion d'activités ou de projets collectifs.

Ainsi comparer l'esprit et les fondements du management des grandes entreprises japonaises à celui et à ceux de leurs équivalents français est hautement instructif. Quand on parle du Japon, cela nous renvoie à une image de nous-mêmes ; comment réagirions nous dans les mêmes circonstances ? Cela nous permet de mieux nous comprendre nous-mêmes.



A. Mots-clés de la culture japonaise

aware 一時性 relation intense au temps, fragilité des choses. C'est un pays qui connaît des tremblements de terre, des tsunamis, des catastrophes : les Japonais ont toujours à l'esprit que toute leur vie, leur environnement, peut être réduit à rien en un instant.

jinen 自然 relation intense à l'espace, à la nature. « Si je ne peux pas changer la nature, je dois m'y soumettre ».

Mais avant tout il existe une valeur charnière, le **WA** 和, l'harmonie, la paix. Ce qui est harmonie, paix, c'est japonais.

On retrouve cette notion dans des expressions : **wagashi** : gâteau japonais, **waka** : poésie traditionnelle, **washitsu** : pièce à la japonaise, **washoku** : plat japonais.

Dès l'enfance, on va essayer de faire règner le **WA**, la paix, l'harmonie dans les relations familiales, humaines.

Dernier mot-clé, le makoto.

Makoto : c'est la sincérité la fidélité, la loyauté.

Une chose qui est très importante au Japon : la pureté d'intention, la clarté de l'objectif.

Il faut joindre l'acte 戈 **ka** à la parole 言 **gen**.

1. Conséquences générales :

Pour les Japonais, la lutte contre les éléments est démesurée.

Ils ont tous

- Un destin commun, et ils risquent d'être des victimes.

Mais les Japonais ne se découragent pas, au contraire, ils considèrent qu'ils ont tous :

- Une fraternité et une communauté de sentiments
- Un égalitarisme fondamental -> Pas de classes sociales



La lutte contre les éléments est démesurée, mais c'est un facteur nécessaire qui va créer chez les individus, un élément vital vers l'action.

- Chaque jour doit apporter un petit plus concret (**kaizen**, processus d'amélioration permanente)
- Pragmatisme : goût du concret
- Adaptabilité et flexibilité : capacité à changer brusquement.

Un an après Fukushima, la consommation d'électricité a chuté de 30%.

Les Japonais préfèrent le « comment » au « pourquoi ». Ils sont motivés par la volonté de gagner, plus que de comprendre (observation et action plus qu'explication).

À la question : « pourquoi ? », les Japonais répondent : « parce que c'est comme cela depuis longtemps ».

2. Trois conséquences majeures au travail :

- Anticiper pour agir vite
 - Une obsession : réduire l'incertitude (programmer tout dans les moindres détails)
 - Une vigilance de tous les instants (il faut veiller constamment)
 - Pas d'obstination : la situation commande avant tout
- Relativiser
 - Une humilité fondamentale, et
 - Une conscience aiguë de la réversibilité des situations
 - Une ambivalence de toute chose et de tout être
 - Pas de dogmatisme ou d'idéologie
 - Relativité de l'échec ou du succès
- Consolider la communauté

Développer le capital humain, seule ressource ; pour cela on cherche à développer le potentiel individuel, on utilise aussi bien les techniques du corps que l'éducation et la formation continue.

La force individuelle est insuffisante, il faut s'unir pour réussir. À la fin du XIX^{ème} siècle, déjà, quatre-vingt-dix pour cent de la population savaient lire et écrire !

Par exemple, pour cultiver l'esprit de groupe dans les ateliers, l'hymne de **Matsushita** est parfois chanté :

*Pour édifier le nouveau Japon durcissez vos efforts
Faisons le maximum pour développer notre production
Envoyons nos produits aux peuples du monde
Sans relâche, sans relâche
Jaillis, industrie, jaillis,
Harmonie et sincérité est notre devise,
Celle de Matsushita Electric ».*



Les employés l'entonnent comme signe de ralliement (fête de nouvel an, ou après une beuverie dans un bar). Le rythme est entraînant et les paroles consensuelles : fort pouvoir fédérateur

B. Comparaison générale France-Japon :

Les valeurs républicaines d'un côté, les mœurs et la loi de l'autre.

Japon

La liberté ? individuelle, elle est dangereuse pour le groupe.

Égalité ? égalité de destin, socialement, chacun doit être à sa place, dans son rôle.

La fraternité ? communautarisme et esprit de groupe et de corps.

L'injustice ? acceptée si c'est pour le bien de tous.

France

La liberté ? valeur suprême

L'égalité ? la fraternité ? ce sont des buts à atteindre, la loi passe avant les mœurs.

La justice ? un droit individuel.



1. L'essentiel :

Japon

Le comment ?

Culture de l'action ; le concret et le physique, la main.

La sensation et l'empathie :

Il faut d'abord créer un sentiment de confiance, faire des contrats.

Ambivalence et relativité :

France

Le pourquoi ?

Culture de la pensée, de l'abstrait, de la métaphysique, de l'esprit.

La raison et le conceptuel :

La loi et le formel

La dichotomie :

On distingue le bien du mal, le dessus du dessous, etc.

2. Exemples de conséquences :

Japon

L'autre d'abord : écoute portée à l'autre, méfiance du discours, de la parole

Les mœurs : importance de la confiance et de la parole donnée, droit à l'erreur (fatale)

Respect du travail manuel :

Le concret pour lancer de nouvelles actions : amélioration concrète permanente, recherche de la réduction (économie, miniature)

France

Soi d'abord : croyance en l'intérêt premier de sa parole, culte de la belle dissertation, du discours (vaut action)

La loi : culture du contrat, « rédemption » sociale difficile.

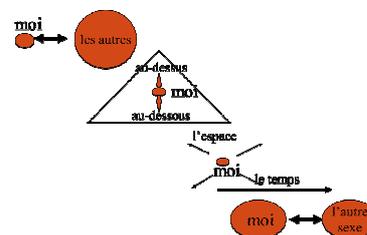
Infériorité du « technique ».

L'abstrait pour trouver de nouvelles idées : on va attendre plus d'une nouvelle idée que d'une amélioration de la mise en oeuvre

C. Les travaux de Geert Hofstede :

Geert Hofstede est un cadre hollandais, psychologue au service du personnel international. Il a imaginé d'analyser tout le personnel d'IBM dans tous les pays où IBM est établi, de 1967 à 1978. 116 000 questionnaires ont été remplis. Les questions portaient sur :

- la relation à l'autre : individualisme/ collectivisme
- la relation sociale : poids de la distance hiérarchique
- la relation à l'incertain (temps et espace)
- la relation sexuée



La relation à l'autre : individualisme/ collectivisme

La relation à l'autre distingue les *liens lâches*, favorisant l'individualisme (intérêts propres, grande liberté laissée à chacun), et les *liens forts*, favorisant le collectivisme (d'abord la collectivité et les intérêts du groupe, les valeurs communes, la protection collective).

Elle a été mesurée sur une échelle allant de l'individualisme au collectivisme, note de 100 (individualisme) à 0 (collectivisme).

Hofstede est ainsi arrivé à la conclusion majeure que *la richesse d'un pays augmente l'individualisme*.

La distance hiérarchique :

Il a étudié la relation à l'autre en société et au travail, la société face à l'inégalité en matière de pouvoir, de richesse.

Naissance, aptitude ou culture, position hiérarchique, statut social : certaines sociétés essayent de les atténuer, d'autres les acceptent.

Le degré d'inégalité est lié au degré de centralisation de l'autorité, au degré d'autocratie de la direction.

II. Mots clés du management japonais :

JA-KEN-PON じゃんけんぽん : pierre, feuille, ciseaux.

Il faut créer un cercle vertueux, une vision circulaire, bouddhiste du temps et du karma, où il n'y a pas de début ni de fin, pas de haut ni de bas.

Il symbolise les relations entre groupes ou individus sans recherche de domination ; de simples rapports bilatéraux, ni vainqueur ni vaincu.

Les intérêts sont seulement divergents, et il faut simplement les comprendre et les respecter.

Les situations sont vite réversibles et il faut les affronter ensemble, par une confiance réciproque, une explication permanente et franche.

NEMAWASHI 根回し : de 根 né, la racine, et 回す mawasu, tourner autour.

Il faut « tourner autour des racines » pour les dégager et arracher facilement l'arbre.

En négociation, cela représente le travail de préparation (réunions, négociations de couloir, contacts divers...) pour élaborer les propositions et obtenir l'adhésion.



En management, c'est aussi un principe appliqué quotidiennement, à l'intérieur de l'entreprise japonaise.

RINGI

稟議制

sei : (faire le tour) pour forger un consensus.

Une nouvelle idée?...un nouveau projet?...entraîne une mise en application stricte d'un processus de prise de décision collectif (lettre circulaire [ringi-sho] et consultations internes).

Au Japon, l'initiative vient du BAS. Il y a d'abord concertation des gestionnaires de rang inférieur, ayant des responsabilités opérationnelles, puis une montée vers le HAUT.

Le consensus étant atteint à ce niveau, on passe à l'échelon hiérarchique supérieur, pour une même procédure d'examen... et ainsi de suite...

C'est un management participatif et ascendant, appelé : *bottom-up*

Après ces consultations horizontales et montantes, la proposition est soumise au top management pour approbation finale.

À chaque étape Ringi sei un document A4 est signé. →

Le processus est long mais chacun a influencé ou commenté le projet ; ainsi la mise en œuvre est simplifiée, fluidifiée, plus rapide.



Ringi, processus officiel et rigide.

Nemawashi, pratique officieuse et souple.

Ringi sei et Nemawashi sont indispensables et se complètent dans le processus de management.

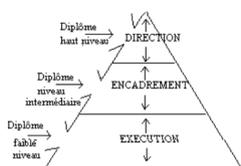
Les discussions, consultations informelles en marge des réunions officielles, permettent d'éviter les conflits, permettent que chacun se sente concerné.

Il s'agit de prévenir les frictions exposées au grand jour, et éviter les pertes de face en public en cas d'objection.

V. Le management en France et au Japon :

La relation organisation hiérarchique-information-responsabilité : une comparaison France-Japon.

Organisation-type « à la française ».



Principe de la compétence professionnelle :
Formation scolaire, qualification professionnelle et compétence professionnelle sont confondues

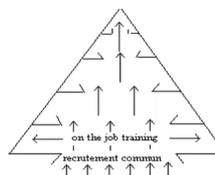
Formation :
École, lycée, sélection par les maths.

Qualification professionnelle :
Grandes écoles et universités.

Compétence professionnelle :
Niveau du diplôme -durable- pas remise en cause si élevé.

Une compétence acquise et reconnue dès la fin des études.

Organisation-type « à la japonaise »



Principe de la compétence professionnelle :
Formation scolaire, qualification professionnelle et compétence professionnelle sont nettement dissociées

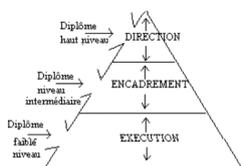
Formation :
École, lycée et université, formation générale théorique.

Qualification professionnelle :
par l'entreprise : « on the job training »

Compétence professionnelle
Par expérience.

Une compétence acquise en continu par expérience professionnelle.

Organisation-type « à la française ».



Le positionnement hiérarchique :

À l'entrée :
élevé si diplôme élevé, bas si diplôme faible.
Il y a des cloisons.

Spécialisation fonctionnelle :

fonction selon spécialisation des études (verticalité fonctionnelle).

Organisation-type « à la japonaise »



Le positionnement hiérarchique :

À l'entrée :
bas quel que soit le niveau diplôme ; pas de pré-jugement sur les qualification et compétence.

Spécialisation fonctionnelle :

peu spécialisé – horizontalité des stages et lères fonctions.

Le positionnement hiérarchique est lié au niveau de diplôme.

La dynamique hiérarchique est un système étanche et cloisonné, avec trois niveaux bien distincts (direction-encadrement-exécution).

Le passage d'un niveau à un autre est difficile (« ancienne économie »)

La dynamique est limitée à l'intérieur de chaque niveau hiérarchique

Culture de l'idée et du concept.

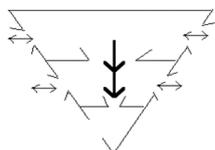
Tyrannie du diplôme initial, d'où difficulté pour comprendre l'autre.

Diplôme élevé = poste à la direction.

Diplôme moyen = cadre moyen.

VI. L'information :

L'information à la française



Elle vient d'en haut et n'est destinée qu'à quelques-uns, ceux qui la comprennent, en mesurent la portée et décident de sa mise à disposition.

C'est un bien propre et « personnalisé », un attribut de la compétence individuelle.

Elle est sélectionnée et filtrée du haut vers la bas ; seule la partie nécessaire descend au nom du principe de « réduction descendante ».

Tendance à la rétention par paliers et individuellement.

Qui veille ?

Seuls les niveaux les plus hauts de la direction.

La personnalisation de l'information la complique ; elle est plus « souhaitée » que construite, peu formalisée et relative

Le positionnement hiérarchique est systématiquement bas à l'entrée.

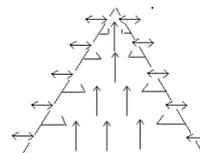
La dynamique hiérarchique est un système ouvert et « aspirant » par un système d'avancement à l'ancienneté très étudié (nécessaire mais pas suffisant toutefois).

La dynamique est appliquée à l'ensemble de la hiérarchie, du plus bas au plus haut.

Culture de la main et de l'action.

Tous les Japonais entrent par le bas dans l'entreprise.

L'information à la japonaise



Elle vient de la base, à l'exception de quelques rares informations confidentielles.

Elle est destinée à tous, est visuelle, synthétique. Elle doit être comprise par tous, car elle engage la compréhension et le bon fonctionnement du groupe.

C'est une ressource collectivisée.

Elle est sélectionnée et filtrée du bas vers le haut, ne remonte que la partie utile ; c'est le principe de « synthèse ascensionnelle ».

Au Japon, c'est une « source d'eau vive ».

Mise à disposition et partage.

Qui veille ?

Tous les niveaux, rapports de voyages, même issus de particuliers.

Elle est construite et formalisée par des documents-type, étudiés lors des formations

internes (dès l'école), réfléchie, soignée, en recherche constante d'amélioration.

VII. La responsabilité :

En France, la réussite vient du « haut ».

C'est l'expression et le résultat des compétences du haut : bonne vision, bon management, bonne animation des hommes.

Le système a tendance à égoцентrer le succès. C'est la preuve par 9 de la vertueuse équation « haut diplôme = haute compétence ».

Le succès, individualisé, conforte :

- la hausse des rémunérations managériales
- le vedettariat économique
- la chasse aux grands capitaines

La France est le pays d'Europe où la baisse de la part salariale dans le P.I.B. est la plus forte.

L'échec ... vient d'ailleurs. Car il ne peut provenir des compétences « du haut » qui ont été vérifiées et sont durables.

L'ailleurs, c'est :

- la conjoncture, défavorable
- la compétition, impitoyable, voire déloyale,
- la productivité, insuffisante (responsabilité du bas)

L'échec est partagé , on se reporte sur l'autre:

- à moi l'Etat!
- on réduit le personnel (encadrement et exécution)

Au Japon, la réussite vient de tous, du groupe.

C'est l'expression et le résultat du travail de la collectivité, particulièrement de ceux du bas, ceux qui produisent.

On assiste à une collectivisation du succès. Les rémunérations sont en partie alimentées par système de primes (salaire 40% du revenu total du salarié).

L'écart de salaires entre dirigeants et personnel d'exécution est relativement peu important (entre 3 à 5 en général), l'actionariat et le capital sont peu rétribués.

L'échec est la responsabilité « du haut » ; on assiste à une personnalisation de l'échec.

Il provient de l'incapacité de ceux qui animent et impulsent l'activité, d'un « défaut de sens », d'une erreur du skipper.

Le licenciement touche en premier les dirigeants, qui parfois s'auto-licencient.

Le licenciement de l'encadrement ou du personnel d'exécution est un acte de mauvaise gestion ; on l'évite au maximum (la ressource humaine est la vraie richesse, et la formation un investissement).

