Civilisations

Revue internationale d'anthropologie et de sciences humaines

39 | 1991

Japon : les enjeux du futur

Introduction

Philippe Debroux

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/civilisations/1640>

DOI : 10.4000/civilisations.1640

ISSN : 2032-0442

Éditeur

Institut de sociologie de l'Université Libre de Bruxelles

Édition imprimée

Date de publication : 30 octobre 1991

Pagination : 7-12

ISBN : 2-87263-044-9

ISSN : 0009-8140

Référence électronique

Philippe Debroux, « Introduction », *Civilisations* [En ligne], 39 | 1991, mis en ligne le 06 juillet 2009, consulté le 22 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/civilisations/1640> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/civilisations.1640>

INTRODUCTION

Philippe DEBROUX

Les Japonais opèrent dans un environnement culturel et religieux très différent du nôtre et pratiquent un syncrétisme qui peut sans doute expliquer en partie leur faculté d'adaptation à un monde perpétuellement changeant où rien n'est jamais établi pour l'éternité.

Dans ces conditions, il n'est pas surprenant qu'ils aient cultivé des modes d'action propres à leur culture dans leurs institutions et dans leurs relations avec les autres peuples, tout en adoptant et développant des valeurs universelles proches des nôtres à bien des égards. Le point important dans une société centrée sur le groupe est le désir et l'effort fait pour arriver à un consensus avant l'action. La création de cercles de qualité peut être considérée dans ces conditions comme une réponse naturelle résultant de liens commun à long terme. Toutefois, il semble clair que dans beaucoup de cas, il s'agisse beaucoup plus de familiariser d'autorité la main-d'oeuvre avec la décision plutôt que d'une participation réelle au processus de négociation. Il apparaît de plus en plus évident que le consensus au Japon n'est pas du tout incompatible avec une forte autorité. C'est le cas précisément des cercles de qualité qui ne peuvent être considérés comme une manifestation spontanée de la volonté de la main-d'oeuvre de participer activement au processus de prise de décision. Le plus souvent ils reflètent une forte volonté de la direction d'imposer une manière de penser s'intégrant dans la stratégie globale de l'entreprise élaborée par le management.

L'image traditionnelle de la prise de décision au Japon, consensuelle et participative doit donc être nuancée à bien des égards. Les entreprises japonaises les plus dynamiques ont généralement un management fort prenant l'initiative dans

l'élaboration de la stratégie et la prise de risque. Les cadres moyens et les employés sont seulement chargés de la réalisation de politiques élaborées en haut de la pyramide.

En matière d'éducation, le Japon s'est éloigné quelque peu des idéaux égalitaires nés après guerre. La pression ambiante d'une société tournée vers le succès économique fait que les valeurs humanistes et universelles passent souvent au second plan par rapport à la réussite aux examens d'entrée déterminant l'accès aux meilleures écoles et entreprises. Les enfants japonais passent de plus longues heures à l'école que les nôtres, ont plus de travaux à domicile et prennent moins de vacances qu'en Occident. Parallèlement, il se crée peu à peu un secteur éducatif privé dont l'objectif est seulement de former des producteurs et consommateurs plutôt que des citoyens critiques et responsables.

Cette évolution s'accompagne de tentatives appuyées de la droite du Parti Libéral Démocrate de récupérer l'école pour y rediffuser une idéologie réminiscente des crédos d'avant-guerre.

L'univers éducatif japonais est extrêmement concurrentiel et contraignant pour les enfants ne pouvant s'y intégrer. Cependant, il produit aussi une population scolaire bien formée et désireuse de rester dans le système jusqu'aux limites de sa capacité. Les problèmes de violence scolaire dont on a fait écho en Occident depuis plusieurs années restent très secondaires si on les compare avec ceux de nos écoles et le système dans son ensemble reste très stable. Les laissés pour compte existent bien sûr mais tout le monde s'efforce de bien faire. Les parents sont volontiers disposés à consacrer une partie importante de leurs ressources pour l'éducation. L'idée d'être aliéné du système scolaire est tout à fait absente de l'esprit du Japonais moyen.

Le matérialisme ambiant et l'accent mis sur la réussite individuelle semble marquer le déclin des valeurs universelles d'égalité des citoyens et le manque d'intérêt relatif pour des valeurs tels que celle du pacifisme. Cependant, on a pu observer récemment que les citoyens japonais refusent obstinément d'être considérés comme quantités négligeables par un monde politique corrompu et aliéné de la masse des citoyens. De même, sans que soit remis en question l'ancrage dans le monde occidental démocratique, les Japonais ont montré par leur hostilité à un armement nucléaire même limité qu'ils ne désiraient pas perdre le droit de décider eux-mêmes de leur destin.

En ce qui concerne leurs relations avec le monde extérieur, les Japonais, bien que le processus de réelle ouverture sur le monde demeure limité, sont de plus en plus conscients de leur responsabilité pour assurer un développement économique global.

L'exemple de l'industrie électronique montre toutefois que la complexité du mode de production et d'organisation des firmes japonaises rend le processus de délocalisation très difficile. Dans l'optique de ce processus, très naturellement, le Japon continue à donner la priorité à l'Asie du Sud-Est pour ce qui est de son aide publique et de ses investissements tant économiques que culturels. De grands projets de collaboration entre entreprises japonaises et asiatiques sont mis en oeuvre et il se développe un vaste courant d'échanges culturels et techniques à tous les niveaux. Cependant, d'autre part, sous la pression des pays occidentaux, le Japon s'efforce aussi à présent de renforcer sa présence dans d'autres zones en développement ignorées jusqu'alors. C'est le cas notamment de la région des Caraïbes, traditionnellement située dans la zone d'influence américaine et européenne. Les projets y demeurent de faible envergure mais tout laisse à penser que les entreprises

japonaises vont commencer à considérer l'intérêt de cette région au point de vue des investissements commerciaux et industriels.

Le développement à l'étranger des entreprises japonaises nous entraîne à examiner la question de la transférabilité du style de management japonais. Il est nécessaire, en abordant ce problème, d'adopter une approche critique et analytique.

Si on incline vers une approche culturelle déterministe du style de management japonais, alors il semble bien que la transférabilité soit impossible. Tout au mieux pourrait-il être transféré sous une forme très modifiée par des Japonais.

A l'opposé, si l'on considère les pratiques managériales japonaises comme rationnelles et pragmatiques d'un point de vue économique, alors on peut être plus optimiste quant à leur transférabilité. Cependant, il semble bien que le processus requiert une longue gestation nécessaire à l'adaptation de méthodes de management à un environnement économique et culturel différent. L'exemple réussi de Toshiba en Grande-Bretagne est révélateur à ce sujet.

Il faut bien réaliser que l'option la plus immédiate, c'est-à-dire l'utilisation de méthodes "non culturelles", suppose un transfert rapide et les résultats presque immédiats qu'attendent beaucoup de managers européens. Cela explique le nombre élevé d'échecs. Ce n'est pas parce que les Japonais ont pu transférer beaucoup de nos pratiques managériales, même en les adoptant considérablement avec beaucoup de subtilité, que nous pourrions faire de même avec les leurs. La culture japonaise possède la capacité de réaliser une adaptation créative et sélective d'autres cultures. Que cette attitude soit née de la nécessité de pallier à la quasi absence de ressources naturelles et de la volonté de rattraper les pays occidentaux,

toujours est-il que le Japon s'est toujours montré ouvert aux idées de l'extérieur. Peut-être les Européens sont-ils à présent, vu la précarité de leur situation économique plus capable qu'auparavant de faire de même. Cela reste en tout cas à démontrer au-delà de la rhétorique et des bonnes intentions.

Enfin, nous devons faire une claire distinction entre les pratiques de gestion appliquées en Occident par des managers japonais d'un côté et par des directions occidentales de l'autre. Le style de management adopté dans les entreprises japonaises à l'extérieur pour diriger des équipes locales est sans doute un mélange de pratiques internationales et japonaises différent des pratiques purement japonaises pour diriger des travailleurs japonais. Les succès et échecs des filiales japonaises pour adopter certaines techniques de management connues apportent un éclairage nouveau pour des managers occidentaux cherchant à améliorer la productivité dans leurs usines ou voulant développer de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines mais nous devons éviter de voir dans de tels succès la preuve de la possibilité de transfert de techniques japonaises. Beaucoup de temps et d'expériences sont encore nécessaires avant de pouvoir porter un jugement.

Pendant ce temps, au Japon même, le mouvement syndical subit des transformations profondes. Le déclin du syndicalisme revendicatif, encore accentué par la privatisation de ses places fortes, entraîne un repositionnement des différentes centrales. Une tendance au regroupement se manifeste au niveau des dirigeants nationaux mais il reste à savoir si une politique efficace pourra être menée à la base et si un tel regroupement pourra arrêter le déclin dans les industries traditionnelles et attirer les travailleurs des nouvelles industries et services.

La collaboration étroite entre le gouvernement et l'industrie a été certainement cruciale dans les succès d'après-guerre mais

il n'a jamais existé de Japan Inc. faisant bloc vis-à-vis de l'étranger. Le gouvernement japonais a encouragé et guidé le monde industriel en dirigeant ses efforts par des mécanismes de planification indicative. Néanmoins, les intérêts privés ont toujours conservé leur autonomie vis-à-vis des pouvoirs publics et c'est leur dynamisme plus qu'une collusion supposée entre le gouvernement et l'industrie qui peut expliquer la vitalité et le succès du Japon après la guerre dans la compétition économique internationale.

INTRODUCTION

Japanese people live in a religious and cultural environment which is very different to our. They practice a religious syncretism which can explain partly their faculty of adaptation to change. In their way of thinking, there is not such a thing as a transcendental god who has established rules for the eternity. Everything is always contingent and perpetually changing according to the circumstances and opportunities.

Under such conditions, it is not surprising that Japanese people have developed and cultivated ways of thinking and doing proper to their culture in their institutions and relations with other people, while adopting at the same time universal values close to our own in many respects. For instance, an important point in a society, centered on the group, is the willingness and efforts made to reach a consensus before action. The concept of quality circles was developed in the United States, but implemented in a large scale in Japan. This can be considered as a natural response in a society where long term relations inside the group are privileged.

However, efforts to facilitate discussions and to create communication channels from down to the top do not mean the disappearance of the traditional hierarchical structure in Japanese companies. Taking the example of quality circles, it is clear many cases that it is more a method used to familiarize the manpower with the decision rather than a real participation to the process of negotiation of the decision. It seems more and more evident that the consensus in Japan is not at all incompatible with a strong authority. Quality circles in that

sense can not be considered as a spontaneous demonstration of the willingness of the manpower to participate actively in the decision-making process. In most of cases, they reflect a strong intention of management to impose a way of thinking which can be integrated in the global strategy of the firm elaborated by management. The traditional image of the consensual and participative decision-making process in Japanese companies ought to be nuanced in many respects. The most dynamic companies have generally a strong management taking the initiative in the strategy and the risk taking. Middle management and employees are only supposed to execute policies elaborated at the top of the pyramid.

As for the education system, it is true that egalitarian ideals born after the war are slowly fading away. The pressure in a society geared to economic success makes that the humanistic and universal values are less considered nowadays compared to the success to entrance examination deciding of the access to the best schools and companies. Children have longer class hours than ours, they have more home work and take shorter holidays. Humanistic courses are often neglected by teachers and parents because they are not considered as immediately useful. Critics of the official curriculum are such that a private education system sponsored by large companies is rapidly becoming popular with the danger of the emergence of a system aiming to train producers and consumers more than citizens critics and responsible to the socio-political environment.

This evolution goes along attempts by the right wing of the ruling liberal Democratic Party of recontrolling of the school to instill once again an ideology reminiscent of the prewar order.

The Japanese educational system is very much oriented towards competition. It imposes many constraints to children

having integration problems. At the same time, it produces also well-trained children, eager to remain within the system till the limit of their capabilities. Problems of violence in schools exist but are not as widespread as it is imagined in the Western world. It compares favorably with the situation in Europe and stays very stable. There are dropouts but everybody tries to do its best. Parents willingly devote an important part of their ressources for education. The idea of being alienated by system is completely absent of the mind of the average Japanese people.

The ambient materialism and the accent put on individual success seemed to show a decline of universal value of equality and a relative lack of interest for values such as that of pacifism. However, it has been observed recently that the Japanese citizens refuse obstinately to be considered as negligible quantity by a political world corrupted and alienated by the population. Without discussing the relations with the western democratic world, especially with the United States, the Japanese people have shown through their hostility to nuclear armement that they do not want to loose their right to decide themselves of their destiny.

Concerning their relations with the external world, the Japanese, even if the process of real opening to the world remains limited, are more and more conscious of their responsibility to assure a global economic development. The example of the electronic industry shows however all the complexity of the delocalisation process in view of the pattern of production and organization inside the Japanese companies. In this process, Japan gives naturally the priority to South East Asia for its public aid and for its economic and cultural investments. Japan is launching big projects of collaboration between Japanese and Asian companies and there is a continuous flow of cultural and technological exchanges at all

levels. However, on the other hand, under pressure of the Western countries, Japan is trying also to reinforce its presence in other development zones neglected so far. It is the case of the Caribbean region, traditionally located in the influence zone of the United States and Europe. Japanese projects are still comparatively small but commercial and industrial investments are likely to be developed from now on in the region.

Foreign activities of Japanese companies leads us to examine the question of the transferability of Japanese management methods. It is necessary to adopt a critical and analytical approach to consider the problem.

If we consider the Japanese management style under a cultural and deterministic point of view, it seems that the transferability is impossible. Only a small part of it could be transferred under Japanese guidance with a high risk of reject by local people. On the opposite, if we consider the managerial techniques as rational and pragmatic on an economical point of view, then we can be more optimistic. However, in this case too, the process requires a long maturation necessary to adapt the management methods to a different economic and cultural environment. The successful example of Toshiba Consumer Products in Great Britain is very revealing in this respect. It should be realized that the most immediate option, i.e. the utilization of non-cultural methods, supposes a quick transfer and short term results in line with the mentality of many European managers. This explains probably the high level of failures. It is not because the Japanese could transfer many of our management methods, even after a very subtle adaptation that we will be able to do the same with their methods. Japanese culture has the capability of adapting creatively and selectively elements of other cultures. Japan has always be open to foreign influence because of the scarcity of natural ressources or the secular willingness to catch up with the

Western powers. Perhaps, the European are now in a position to do the same. It has to be proved on the field beyond the rhetoric.

At last, we have to make a clear distinction between the management practices applied in Europe by Japanese management on one hand, and by Western management on the other. The style of management adopted in Japanese companies abroad to manage local teams is probably a mixture of international and Japanese practices different from purely Japanese practices used to manage Japanese manpower. The successes and failures of Japanese subsidiaries abroad in the adoption of some management methods can certainly be instructive for Western managers looking for an improvement of the productivity in their factories or willing to develop new human management methods. Nevertheless, we should avoid to see in those successes, the proof that Japanese management techniques can be readily adopted.

Meanwhile, in Japan herself, the trade union movement is undertaking deep changes. The decay of militant trade unionism was skill compounded by the privatization of its strongholds. This leads a repositionning of the different national federations towards unification. Now, it remains to see if such a grouping will be able to elaborate new policies in order to put a brake to the decay in the traditional industries and attract workers of the new industries and services.

The close collaboration between government and industry was certainly crucial in the post war Japanese economic prowesses. However, there was never such a thing as an homogenous JAPAN INC dealing as a solidair bloc with the external world. The Japanese government has encouraged and guided the industrial world through mechanisms of indicative

planning. Nevertheless, the private interests have always kept their autonomy vis a vis the State and it is their dynamism and their capacity to negotiate and establish forward looking strategy and regulations in collaboration with the State which can explain the vitality and the success of Japan after the war in the world.