

## **Le débat sur le management à la japonaise (Notes de lecture)**

Wei-penn Chang

Le Japon : Culture de l'économie, économie de la culture

Volume 14, numéro 3, 1990

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/015146ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/015146ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département d'anthropologie de l'Université Laval

ISSN

0702-8997 (imprimé)

1703-7921 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Chang, W.-p. (1990). Le débat sur le management à la japonaise (Notes de lecture). *Anthropologie et Sociétés*, 14(3), 119–126.  
<https://doi.org/10.7202/015146ar>

# LE DÉBAT SUR LE MANAGEMENT À LA JAPONAISE

(Notes de lecture)<sup>1</sup>



Wei-penn Chang

---

À la fin des années 60, le Japon a accédé au rang de troisième pays industriel, son PNB dépassant celui de la République fédérale d'Allemagne et se situant tout juste derrière celui des États-Unis et de l'Union soviétique. L'Occident, émerveillé et intrigué par cette croissance phénoménale, a commencé à parler de « miracle économique japonais » (Brochier 1965), après le *Wirtschaftswunder* allemand. Depuis lors, les études sur le Japon se multiplient et les médias occidentaux diffusent des émissions et des articles de toute sorte sur l'« ascension japonaise » (Kahn 1971). Malheureusement, ceux-ci véhiculent souvent de vieux clichés ou créent à l'intention du grand public de nouveaux mythes autour du Japon méconnu. Les spécialistes eux-mêmes contribuent à répandre une image déformée en recourant à des termes comme « Japan Inc. », « l'harmonie consensuelle », etc. Quant aux sceptiques, ils s'attendent depuis les années 1960 à l'effondrement de l'économie japonaise. Cependant, l'histoire des trois dernières décennies leur a donné tort.

Les spécialistes du Japon en sont venus à la conclusion que l'économie japonaise, grâce à ses entreprises dynamiques, se montre plus apte que ses concurrentes occidentales à faire face aux soubresauts conjoncturels, comme par exemple les *shokku* (chocs) pétroliers de 1973-1974 et du début des années 1980. Cette aptitude a attiré l'attention des organisations patronales et syndicales occidentales, qui organisent régulièrement des voyages d'études au Japon et multiplient les contacts avec leurs homologues japonais pour comprendre comment le Japon surmonte les crises et les chocs.

De cet intérêt est né, dans les années 1980, un courant d'études sur les causes de la performance des entreprises japonaises, qui a lui-même donné lieu à une controverse sur le management à la japonaise<sup>2</sup>. Mais si l'intérêt est apparu en Occident, avec des auteurs comme Abegglen (1958), c'est au Japon que le débat se poursuit, parallèlement à la montée d'un mouvement de fierté nationaliste à l'égard du succès économique national, montée encouragée par les milieux universitaires et les médias. L'objet de cette note est de faire le point sur cette controverse.

---

1. Ces notes de lecture se fondent principalement sur le livre d'Iwata Ryūshi (1984).

2. Signalons deux best-sellers sur le management à la japonaise : Ouchi (1982) et Pascale et Athos (1984).

## L'origine du débat sur la spécificité du management à la japonaise

Après la Seconde Guerre mondiale, les universitaires japonais se sont intéressés au modèle de gestion américain, afin d'en adapter les techniques aux entreprises nippones. De leur côté, les dirigeants d'entreprises, dès 1950, ont invité des statisticiens américains, spécialistes du contrôle de la qualité, tels W. Edward Deming (1988) et Joseph M. Juran, à donner des cours et animer des séminaires, et ils sont allés étudier sur le terrain le fonctionnement des entreprises américaines. Jusqu'à la fin des années 1970, les spécialistes japonais ont été plus intéressés à ce qui se passait aux États-Unis que chez eux. Mais l'attention grandissante portée au système industriel japonais en Occident les a finalement incités à se pencher sur la gestion des entreprises de leur propre pays, ce qui a mené à la controverse sur le management à la japonaise.

Trois caractéristiques du système de gestion des entreprises japonaises en font l'objet : l'emploi à vie, la rémunération et la promotion de l'ancienneté, et les syndicats d'entreprise. Ces éléments sont-ils propres au Japon ? Ont-ils une base culturelle particulière ? Peut-on en trouver l'équivalent en Occident ?

La controverse<sup>3</sup> fut lancée par Vladimir Pucik (alors attaché à l'université Columbia), qui publia dans la revue *Voice* (août 1980) un article intitulé « Quintessence du management à la japonaise. Critique de l'approche culturelle ». Dans cet article en japonais, Pucik avance que l'approche culturelle ne dispose pas des bases théoriques suffisantes pour appuyer la théorie de la spécificité du management à la japonaise. Kumon Shumpei, professeur en science politique à l'Université de Tôkyô, répondit à cette critique dans une série de cinq articles intitulés « Culture et économie », publiés dans le grand quotidien économique *Nihon keizai shinbun* (août 1980). Kumon soutient que la gestion des entreprises japonaises doit beaucoup à la culture japonaise.

Le 21 janvier 1981, dans un article publié dans le même quotidien et intitulé « La rigueur scientifique et la théorie de la gestion à la japonaise », Pucik reprend ses attaques contre l'approche culturelle. Il soutient que cette approche s'éloigne des principes généraux des théories du management (principes d'organisation et principes de gestion) en s'appuyant sur le particularisme culturel. Par ailleurs, il s'en prend à la méthode des défenseurs de l'approche culturelle, qui manquent de données quantitatives rigoureuses pour appuyer leur thèse. Le débat est donc lancé sur la question de la spécificité de la gestion à la japonaise et sur les principes « universels » de la gestion des entreprises.

La réponse à Pucik vint d'Iwata Ryûshi, dans un article du même quotidien (17 février 1981) intitulé « À la recherche de la possibilité de l'approche culturelle ». Iwata soutient que, dans la comparaison des modèles de gestion des entreprises au Japon et en Occident, il n'est pas suffisant d'étudier les similitudes générales des deux modèles ; on doit en outre en analyser les différences. Iwata ne nie pas l'importance des études quantitatives, mais il soutient qu'elles sont limitées. Il suggère de construire une théorie pour chacun des types de gestion et de ne pas séparer l'étude du management de celle de la culture.

---

3. Le débat est présenté en détail par Iwata (1984).

La controverse attire bientôt une foule d'experts. Chaque position trouve ses sympathisants et ses critiques. La presse écrite donne la victoire aux tenants de la spécificité du management à la japonaise. Mais le débat n'est pas clos. En juillet 1981, la revue *Tôyô keizai — Kindai keizai gaku series* consacre un numéro spécial au thème « Le Japon est-il un pays particulier ? » Les auteurs, qu'Iwata a ironiquement surnommés les sept samourais, s'opposent fortement à l'approche culturelle, comme l'indiquent quelques titres : « Tendances dangereuses de la théorie du particularisme japonais » (Iida Tsuneo), « Critique de la doctrine du Japon, S.A. » (Kôzai Yutaka), « Critiques du système de salaire à l'ancienneté et du système d'emploi à vie » (Koike Kazuo), « Négation de la spécificité des structures financières à la japonaise » (Kuroda Iwao), « Critique du japonisme » (Nishibe Susumu).

Considérant les critiques de ces auteurs, Iwata Ryûshi, Morikawa Hidemasa, Umezawa Tadashi et Murai Hiroyuki nuancent leur position dans le mensuel *Keizai hyôron* de juillet 1982, sans toutefois rejeter la thèse de la spécificité japonaise. Avec ces articles et ceux de la revue *Kindai keizai*..., le débat devient plus spécifique. Il faut dire que, dès 1981, les bases d'un examen plus systématique de la question avaient été posées : Sumiya Kazuhiko avait déjà analysé les deux positions opposées sous l'angle méthodologique et Maruyama Yoshinari s'était livré à un examen critique de la « généalogie » du management à la japonaise à partir d'un point de vue marxiste<sup>4</sup>.

### Spécificité du management à la japonaise ou universalité des principes de gestion

Les arguments des tenants de la spécificité de la gestion à la japonaise font appel à des pratiques, à des méthodes de gestion et à des éléments institutionnels considérés comme originaux et particuliers au Japon. Trois d'entre eux ont déjà été mentionnés : l'emploi à vie, la rémunération et la promotion à l'ancienneté, et les syndicats d'entreprise. Mais il faut ajouter la loyauté des travailleurs, l'insistance mise sur le groupe plutôt que sur l'individu, le système de sous-traitance et la prise de décision par consultation. Celle-ci comporte deux aspects : premièrement, ce que l'on comprend sous l'appellation *ringisei*, qui est une méthode de prise de décision basée sur un document de proposition, préparé par un cadre (inférieur, moyen ou supérieur) et soumis à un grand nombre de personnes d'échelons divers avant la prise de décision finale des cadres autorisés : deuxièmement, le *nemawashi*, démarches officieuses en vue d'aboutir à une sorte de consensus.

Les critiques de la spécificité du management japonais sont fondées sur l'analyse économique ou sur les sciences de l'administration. Koike (1981), par exemple, montre que les salaires des cols blancs suivent, en Europe et au Japon, la même courbe de rémunération fondée sur l'ancienneté. Par contre, après quelques années de service, les salaires des ouvriers européens plafonnent, alors que ceux des ouvriers japonais suivent la même courbe que celle des employés et

4. Sumiya Kazuhiko, « Nihon teki keiei ron kanken — watakushi no Nihon keizai ron ». *Tosho*, septembre 1981. L'article de Maruyama Yoshinari est paru dans le numéro d'octobre de la revue *Keizai*.

des cadres (japonais et européens). En d'autres termes, selon Koike, la différence entre les pratiques japonaise et européenne se situe au niveau des ouvriers, mais pas à celui des cadres et employés. Il en tire la conclusion que la rémunération et la promotion à l'ancienneté ne sont pas spécifiques au Japon, mais que le système normal pour les cols blancs a été généralisé aux cols bleus.

Iida Tsuneo (1981) va plus loin. Non seulement il nie la spécificité du management japonais, mais il soutient curieusement que, jusqu'à tout récemment, sous l'angle du mécanisme du marché et de la répartition égalitaire des revenus, le Japon était plus libéral que les États-Unis et l'Europe. Partant des grands principes de l'économie libérale, en particulier de la théorie du laisser faire, il conclut du fait que le Japon a des taux de taxation, des dépenses publiques, des dépenses pour la sécurité sociale et un nombre de fonctionnaires inférieurs aux pays de l'Occident qu'il est plus américain que les États-Unis et plus européen que l'Europe<sup>5</sup>.

Inversement, Kono Toyohiro (1982) utilise les concepts de *Gemeinschaft* et de *Gesellschaft*, développés par Ferdinand Tönnies, pour souligner les traits distinctifs du management à la japonaise. Il pense que l'entreprise japonaise s'apparente à la *Gemeinschaft*, car, à la manière d'une communauté, elle se préoccupe du bien-être de ses employés et les traite de façon plus égalitaire. Kono laisse donc entendre que l'entreprise occidentale est plus proche du pôle *Gesellschaft* (association contractuelle). Mais Hazama Hiroshi (1978) soutient que l'entreprise japonaise participe à la fois de la communauté et de l'association, parce que son but est le profit, qui est l'objectif des associations, mais qu'elle vise aussi sa propre perpétuation, comme les communautés.

Une autre tendance, tout en rejetant la plupart des arguments des tenants de la spécificité, en arrive à la conclusion que les entreprises japonaises ne fonctionnent pas tout à fait comme celles de l'Occident. Par exemple, dans le prologue de son ouvrage *Le mythe du management à la japonaise*, Tsuchiya Moriaki (1978) passe en revue le système d'emploi à vie, la rémunération à l'ancienneté et les avantages sociaux très avantageux accordés aux travailleurs des grandes entreprises japonaises, et en conclut que ces pratiques de gestion ne sont pas spécifiques au Japon, mais qu'on trouve à peu près les mêmes chez Krupp et Siemens en Allemagne, General Motors, Du Pont et IBM aux États-Unis. Pourtant, il soutient que le management japonais diffère du management occidental, en raison de conceptions différentes des relations humaines au Japon et en Occident. Selon lui, les rapports entre l'individu et la collectivité et entre le privé et le public sont perçus différemment : les Japonais pensent plus communément que l'individu doit se sacrifier pour le bien de la collectivité, alors que les Occidentaux sont plutôt portés à croire que la collectivité existe pour le bien des individus. Ces différences de perception des comportements humains se

5. La conclusion d'Iida est très explicite : « Economy and society in Japan are a little more egalitarian in character than others are. Accordingly, the spirit of self-help is a little stronger among the rank and file people. Therefore, the burden of big government is a little lighter. It is important in this connection to remember that egalitarianism, self-help and cheap government are nothing but American values. Again, it may be that Japan is a little more American than America herself. The true uniqueness, if any, of Japanese economy consists of this fact » (1981 : 11).

traduiraient par des méthodes de gestion différentes. Tsuchiya en arrive donc à reconnaître l'existence d'un type de gestion typiquement japonais.

### **Peut-on transplanter le management japonais à l'étranger ?**

Les principes de gestion appliqués en Occident régissent aussi le système de management japonais. En effet, ce sont à peu près les mêmes dans toutes les économies de marché. Seuls leurs modes d'application divergent d'un pays à l'autre, selon les traditions socio-culturelles, l'évolution historique et la conjoncture économique mondiale. Ces principes émanent de théories économiques et correspondent aux objectifs mis de l'avant par la science administrative, qui vise à trouver les moyens rationnels pour atteindre des fins définies économiquement, et qui est dispensée dans les écoles des hautes études commerciales tant au Japon qu'en Occident. Ces principes s'appliquent dans n'importe quelle société industrielle : Nippon Steel et U.S. Steel, Sony et Phillips, Fujitsu et IBM visent toutes les mêmes objectifs — rentabilité, rationalité, efficacité, productivité, compétitivité, innovation technologique.

Cependant, les stratégies et les pratiques adoptées pour atteindre ces objectifs varient d'un pays à l'autre et même d'une entreprise à l'autre dans un même pays. Elles traduisent la philosophie de la gestion qui se constitue, dans chaque pays, à travers l'histoire, la culture et les institutions socio-économiques, et, dans chaque entreprise, à travers son histoire propre. On pourrait ainsi avancer que l'entreprise japonaise, dans une certaine mesure, appartient plus aux travailleurs qu'aux actionnaires. À l'encontre des entreprises américaines, les entreprises japonaises ne sont pas particulièrement sensibles aux fluctuations boursières. Les cadres supérieurs se préoccupent davantage de la performance à long terme de leur entreprise, de son progrès technologique, de sa position sur le marché, tandis que leurs homologues américains sont très soucieux de la performance à très court terme (annuelle, voire trimestrielle). Les entreprises japonaises ne distribuent pas de dividendes aux actionnaires en fonction du pourcentage des bénéfices, mais plutôt en fonction d'un pourcentage de la valeur nominale des actions. En d'autres mots, elles préfèrent réinvestir les bénéfices plutôt que les distribuer aux actionnaires. D'ailleurs, pour obtenir leur capital, elles recourent plus aux institutions bancaires et financières qui forment avec les entreprises débitrices des groupes financiers (*keiretsu*).

Par ailleurs, les lois japonaises sont très strictes pour ce qui est de l'octroi d'options sur les actions aux dirigeants d'entreprises, alors que les entreprises américaines, pour conserver leurs cadres supérieurs, leur consentent de telles options. Or, comme la valeur de l'action dépend du montant des dividendes et comme ce montant augmente en fonction des bénéfices à court terme, il s'ensuit que les dirigeants des entreprises valorisent les profits à court terme. De cette façon, les gestionnaires américains profitent grandement de la tolérance de la législation fiscale américaine sur la distribution d'actions. Ce genre de pratique influe à la longue sur la philosophie du management des chefs d'entreprises.

On voit ici comment des différences de philosophie peuvent apparaître (et sont apparues) à la suite de différences dans la législation fiscale. Elles entraînent

automatiquement des variations sur le plan des stratégies et pratiques de relations de travail. Au Japon, la gestion à long terme établit dans la même perspective les relations patron-syndicat. L'introduction de nouvelles technologies ne risque pas ainsi de provoquer l'opposition des syndiqués, assurés de la sécurité d'emploi. D'ailleurs, ceux-ci sont souvent consultés sur la meilleure méthode à suivre pour augmenter la productivité. Par contre, les gestionnaires américains, souvent au nom de la rationalisation, sacrifient plus volontiers leurs employés durant les périodes difficiles, afin de maintenir la rentabilité à court terme de leur entreprise. Les syndiqués américains sont plus hostiles à tout changement technologique, car l'introduction de nouveaux équipements plus performants menace leurs emplois.

Ceci ne veut pas dire que les entreprises japonaises ne mettent jamais de travailleurs à pied : un certain nombre de travailleurs sans permanence, qu'on appelle les temporaires ou les hors-entreprise, sont licenciés lors des périodes difficiles. Par ailleurs, les entreprises peuvent mettre à la retraite leurs employés les plus âgés, même s'ils sont réguliers, ou les envoyer dans leurs filiales ou dans les entreprises sous-traitantes, avec baisse de salaire et perte des avantages sociaux.

Le système de valeurs japonais favorise et renforce les institutions socio-économiques qui, à leur tour, permettent l'établissement d'un certain consensus tant au niveau national qu'à celui des entreprises. L'esprit communautaire ou l'esprit de groupe constitue le reflet concret du système de valeurs sociales japonais. En ce sens, certaines pratiques comme le *ringisei* ou le *nemawashi* sont typiquement japonaises. Elles ne pourraient pas s'implanter dans un environnement socio-culturel très différent de celui du Japon.

Certaines techniques de gestion développées au Japon peuvent être transposées à l'étranger. Par exemple, le système de gestion sans stock (*kanban* ou *just in time*) développé chez Toyota a été adopté par plusieurs entreprises occidentales, dont Ford. Cependant, du fait des différences dans l'organisation syndicale et dans les pratiques de sous-traitance, on peut se demander si l'adaptation américaine sera aussi efficace que son modèle. Ce système exige une ponctualité rigoureuse pour les livraisons des pièces détachées par une multitude d'ateliers sous-traitants. Ceux-ci peuvent-ils répondre aux exigences des entreprises donneuses d'ordre ? La dimension culturelle japonaise, par exemple l'héritage quasi féodal des relations *oyabun-kobun* (rapports entre inférieurs et supérieurs assimilés au rapport entre père et fils) renforce indéniablement les relations « harmonieuses » entre les grandes entreprises donneuses d'ordre et les petites unités sous-traitantes. Le succès du système Toyota tient en outre beaucoup à des pratiques japonaises comme l'affectation plus souple de la main-d'œuvre aux différentes tâches (rotation du travail), l'emploi du temps dans les usines, la division du travail en tâches de groupe, les cercles de contrôle de la qualité, etc.

Aujourd'hui, certaines pratiques de gestion sont remises en question au Japon, comme le système de salaires à l'ancienneté. Les fluctuations économiques peu favorables à l'expansion rapide, renforcées par le vieillissement de la population, qui entraîne la retraite plus tardive (auparavant à 55 ans, maintenant entre 60 et 62 ans), mènent les grandes entreprises japonaises à s'interroger sur la validité (lire : rentabilité) de ce système de rémunération. D'ailleurs, dès la

première crise du pétrole, en 1974, elles ont pratiqué la « retraite volontaire », euphémisme pour les licenciements avec compensation.

Les méthodes de gestion japonaises, comme les autres, ne sont pas immuables. Cependant, un des atouts majeurs de l'entreprise japonaise réside dans sa capacité de s'ajuster rapidement à la conjoncture. Les expériences japonaises des quatre dernières décennies nous apprennent que les dirigeants d'entreprises nippons savent mieux que quiconque avoir recours aux traditions culturelles pour amortir les conflits d'intérêts entre le capital et le travail. Le Japon, tout comme les États-Unis d'ailleurs, est un miroir et non un modèle.

## Références

- ABEGGLEN J.C.  
1958 *The Japanese Factory*. Glencoe, Ill. : The Free Press.
- BROCHIER H.  
1965 *Le miracle japonais*. Paris : Calmann-Lévy.
- DEMING W.E.  
1988 *Qualité. La révolution du management*. Paris : Economica.
- HAZAMA H.  
1978 « Characteristics of Japanese-Style Management », *Japanese Economic Studies*, 6, 3-4.
- IIDA T.  
1981 « What is Unique About the Japanese Economy ? », *Oriental Economist*, 49, 849.
- IWATA R.  
1984 « *Nihon teiki keiei* » ronsô. Tôkyô : Nihon Keizai Shinbunsha.
- KAHN H.  
1971 *L'ascension japonaise. Naissance d'un super-État. Défi et réponse*. Paris : Robert Laffont.
- KOIKE K.  
1981 « Blue-Collar Proficiency is Key to Japan's Success », *Oriental Economist*, 49, 850.
- KONO T.  
1982 « Japanese Management Philosophy : Can it be Exported ? », *Long Range Planning*, 15, 3 : 90-102.
- OUCHI W.G.  
1982 *Théorie Z. Faire face au défi japonais*. Paris : InterÉditions.



PASCALE R.T. et A.G. Athos

1984 *Le management est-il un art japonais ?* Paris : Les Éditions d'organisation.

TSUCHIYA M.

1978 *Nihon teki keiei no shinwan.* Tôkyô : Nihon Keizai Shinbunsha.

*Wei-penn Chang  
Centre d'études de l'Asie de l'Est  
Université de Montréal  
C.P. 6128, succursale A  
Montréal (Québec)  
Canada H3C 3J7*