

GÉNER

REVUE MAROCAINE DE GESTION

N° Spécial

SUR

LE MANAGEMENT
JAPONAIS

ASPECTS PSYCHOLOGIQUES ET CULTURELS DU MANAGEMENT JAPONAIS

Mme Souad FILAL
L.M.S. CONSEILS

Considéré à la fois comme science et comme humanisme, le management, tel que nous le connaissons, doit s'appuyer sur les valeurs, aspirations et traditions des individus d'une société en vue de promouvoir une productivité commune et d'assurer le bien-être de tous.

En d'autres termes, sans prise en compte de l'héritage culturel d'un peuple, le management ne peut atteindre son objectif de développement économique et social.

C'est en fait la grande leçon donnée au monde par le Japon ; c'est parce qu'il a su exploiter ses coutumes et valeurs traditionnelles aux fins nouvelles d'une industrialisation moderne que ce pays a réussi à sortir du sous-développement et à occuper une place de choix dans l'économie mondiale.

Quelle est alors la spécificité du management tel qu'il est exercé par les dirigeants d'entreprises japonaises ? En quoi diffère-t-il du style de management des Occidentaux ?

A priori, la fonction est la même partout : que ce soit à Casablanca, Paris, New York ou Tokyo, la fonction d'un dirigeant consiste à présider en totalité ou en partie aux destinées de l'entreprise dans le but d'améliorer sa performance.

Les qualités et aptitudes nécessaires ne diffèrent pas fondamentalement d'un pays à un autre : il s'agit de bien connaître son métier en tant que technicien des affaires que gère l'entreprise, procéder à une exploitation optimale des moyens dont elle dispose, savoir apprécier l'environnement, prévoir l'avenir, calculer les risques et oser s'aventurer.

Si ce background semble commun aux uns et aux autres, les différences porteraient alors surtout sur l'importance accordée au sens culturel des relations humaines et au système motivationnel mis en oeuvre.

De ce point de vue, l'histoire du Japon présente quelques particularités qui expliquent en partie les caractéristiques du management japonais.

Après la défaite subie lors de la seconde guerre mondiale, le Japon s'est retrouvé pratiquement sans industrie tandis que les dirigeants du pays dans le domaine politique et industriel étaient écartés de leurs positions. En effet, les réformes mises en place en 1946 par les autorités américaines d'occupation d'après-guerre ont visé le démantèlement des trusts familiaux industriels et financiers et la redistribution foncière par l'état des terres. C'est alors qu'une génération de cadres salariés a pris la relève des propriétaires exploitants industriels antérieurs et a constitué les pionniers d'une nouvelle élite.

Ces hommes se sont formés eux-mêmes au travail d'entreprise et les plus capables sont naturellement parvenus aux postes-clés. S'ils ont pu y accéder, c'est en grande partie grâce à leurs qualités personnelles et professionnelles à exercer leur fonction et à leurs capacités d'adaptation aux situations nouvelles.

L'ascension de cadres venus de la base est, en partie, à l'origine de la ferme croyance des employés en une certaine égalité de chance qui leur est donnée au départ d'être promus au sommet de la pyramide. C'est là un des éléments qui a puissamment contribué à la vitalité de la productivité japonaise. C'est cette donnée de base qui constitue l'esprit-maison des entreprises japonaises et qui explique en partie la faible mobilité du personnel aux postes d'encadrement : la plupart des dirigeants sont issus des rangs de leur société et y restent⁽¹⁾.

La promotion dans les entreprises japonaises passe systématiquement par la formation dispensée à tous les employés de la maison dès leur embauche. Elle va jusqu'à enseigner, à côté des programmes techniques, les bonnes manières, l'expression orale, l'écoute, l'art de la négociation et comment préserver l'harmonie du groupe; héritage précieux de la culture et de la civilisation japonaise qui a fait des préceptes du Confucianisme la règle d'or des comportements sociaux et des relations humaines. Cette philosophie, venue de Chine, introduite au Japon vers le VIII^{ème} siècle est basée, entre autres, sur la piété filiale, le respect de la hiérarchie, la loyauté absolue envers les supérieurs, le maintien de l'harmonie des relations humaines, une politesse formalisée ainsi que le rejet de toute révolution politique.

Dans la grande entreprise japonaise type, le nouvel employé est engagé dès qu'il a obtenu ses diplômes universitaires, c'est-à-dire vers 23 ans. Au bout de 10 ans, il devient "kakaricho", il est "confirmé", cela témoigne de son expérience par rapport aux jeunes qui viennent d'être recrutés.

Dix autres années passent et, vers 43 ans environ, il est nommé "kacho", soit chef de service après être parfois passé par le stade de "kacho dairi" où il fait fonction de chef de service sans en avoir le titre. Le niveau hiérarchique suivant est celui de "bucho" ou chef de bureau. En règle générale, un employé japonais le devient vers 50 ans. C'est un poste qui implique des responsabilités très importantes.

La hiérarchie dans les sociétés japonaises

- Kaicho

⁽¹⁾ D'après une enquête du Comité Japonais de Développement Economique, menée en Juillet 1977, 91 % des cadres supérieurs des entreprises japonaises sont originaires de leur entreprise de départ.

- Shacho
- Fuku Shacho
- Daihyo Torishimariyaku
- Senmu Torishimariyaku
- Jamu Rorishimariyaku
- Torishimariyaku
- Bucho
- Bucho Dairi
- Kacho
- Kacho Dairi
- Kakaricho

Dans ce système traditionnel de promotion basé sur l'ancienneté, la rémunération est liée au poste. L'un des problèmes majeurs qui se pose aux dirigeants d'entreprises en matière de politique salariale est le manque de plus en plus important de postes disponibles pour des cadres qualifiés de pénétration agressive de nouvelles technologies. Face au vieillissement des postes et à la file d'attente des candidats à la promotion à l'ancienneté, les dirigeants d'entreprises ont été amenés à créer des échelons intermédiaires, ce qui a abouti à une prolifération de postes et de titres qui, à son tour, a posé des problèmes au niveau de la répartition des tâches, de la communication et de la gestion salariale.

Or, le changement de conjoncture économique des années 70 (chocs pétroliers) a entraîné une stagnation de la taille des organisations qui a rendu ingérable l'évolution de carrière basée sur la promotion hiérarchique. Et c'est ainsi que pour pallier cette situation de blocage organisationnel, la création d'une filière de promotion fonctionnelle, distincte de la filière de commandement est apparue aux dirigeants comme un moyen de gérer les contraintes et d'éviter la démoralisation des cadres compétents se trouvant dans une situation d'embouteillage⁽²⁾.

Quel que soit le type de promotion progressive qui est mis en oeuvre, il va de pair avec une conception de la vie de l'entreprise qui fait une place plus large qu'en Occident à la concertation entre les divers niveaux hiérarchiques et fonctionnels, de sorte que le mouvement des ordres et consignes, de haut en bas, s'appuie sur un mouvement inverse de recommandations et d'idées qui associe étroitement l'employé à son travail en le "responsabilisant".

Au Japon, comme dans certaines entreprises occidentales de plus en plus nombreuses, la Direction ne prend pas des décisions seule. Un projet n'est que le point de départ d'une discussion. Une commission de personnes intéressées se réunit pour l'étudier ce qui peut durer longtemps. Etre le leader de discussions de ce type

⁽²⁾ Cf. à ce sujet l'article de Hiroatsu Nahara "Les nouvelles politiques salariales des entreprises japonaises" - Revue Française de Gestion, Mars, Avril, Mai 1985.

nécessite du doigté et de l'expérience : il faut savoir respecter l'autre dans son savoir et ses compétences. Une des caractéristiques du fonctionnement de ce système est que les éventuelles "brèches professionnelles" du supérieur peuvent être colmatées par les aptitudes de ses subordonnées et vice-versa. L'interdépendance entre les niveaux hiérarchiques constitue un aspect important dans le processus de reconnaissance à la fois professionnelle et personnelle des uns vis-à-vis des autres.

C'est probablement dans ce cadre que s'inscrit les qualités des cadres en puissance en matière de relations humaines, domaine auquel il semblerait que les Japonais accordent plus d'importance que les Occidentaux. Dans un contexte de concurrence très vive entre employés du même rang, de formation et de qualité professionnelle à peu près égales, le rapport avec les autres doit rester harmonieux pour que soit préservé l'esprit d'équipe ou de "famille". Un directeur doit avoir de bons rapports avec ses supérieurs tout en restant en concurrence amicale avec ses homologues hiérarchiques et en maintenant un rapport d'autorité et de respect avec ses subalternes. Ce qui revient à posséder une personnalité forte dans un cadre familial, pour être le chef accepté par tous sans que la personnalité ne vienne jamais s'exprimer contre l'esprit familial. Et c'est ainsi que, dans les entreprises japonaises, les préceptes du confucianisme viennent soutenir et donner sens au mode de fonctionnement organisationnel et aux critères de réussite professionnelle.

On ne saurait insister assez sur l'importance des activités de groupe et de la notion très caractéristique de conscience de groupe. Les employeurs doivent au Japon s'occuper énormément de la vie et du bien-être de leurs employés. Ceci prend la forme de relations personnelles plus suivies qui se traduisent par des petites fêtes fréquentes après le travail, excursions collectives, réceptions pour le personnel, etc...

Un autre élément important du système motivationnel c'est l'écart des salaires dû à la position hiérarchique.

Il semble que l'appât du gain tienne une place moindre au Japon, ne serait-ce que parce que les rémunérations sont moins élevées qu'en Occident, aux échelons supérieurs. Dans les grandes entreprises, en moyenne les P.D.G. gagnent 100.000 \$ après impôt (contre 240.000 à 440.000 \$ aux directeurs américains). Le rapport du traitement du P.D.G. à celui d'un employé nouvellement embauché est de 8/1 (3). Certes, la rémunération est importante, et le poste de directeur confère une grande distinction à celui qui l'occupe, mais cette motivation n'est pas prépondérante. Il semblerait que les chefs d'entreprises nourrissent d'autres ambitions,

pour le bien de la société japonaise de leur entreprise ou pour leur propre épanouissement. La priorité absolue donnée par le gouvernement au développement de l'industrialisation dans l'intérêt national serait à l'origine du grand prestige "des industriels et hommes d'affaires pénétrés de leur mission patriotique" (4).

Enfin, pour compléter cet aperçu sur la politique de motivation du personnel dans les entreprises japonaises, il faut évoquer le système de sécurité de l'emploi à vie. S'il est pratiqué dans d'autres pays d'Europe et en Amérique, on peut dire qu'au Japon, il revêt un caractère d'engagement moral du patronat vis-à-vis du personnel pendant toute la vie professionnelle, "c'est aussi une norme sociale japonaise qui va exercer une réelle pression psychologique sur le patronat" (5).

La règle du jeu veut, qu'en retour, le personnel qui travaille dans l'entreprise soit tenu, par loyauté, de lui être fidèle jusqu'à la retraite ; aux yeux des entreprises et de la société japonaise, les personnes qui changent d'emploi sont effectivement suspectes de manque de persévérance et de loyauté.

Voilà, en somme, quelques aspects psychosociologiques du management japonais. Dans sa course pour la médaille d'or de la productivité, le Japon a su mobiliser ses ressources humaines et en faire le pilier fondamental de sa politique de développement.

Il a mis en oeuvre pour cela tout un arsenal de méthodes motivationnelles à la fois politiques, psychologiques et matérielles pour s'assurer de l'adhésion de tous à cette mission commune : relever le défi qui consiste à se faire connaître et reconnaître comme le champion mondial de la qualité. La question que l'on peut se poser est de savoir jusqu'à quel point le recours à la "valorisation de l'humain" pour atteindre l'objectif visé ne risque pas de tomber dans le paradoxe du totalitarisme ? Et jusqu'où la conscience du peut continuer à opérer sans trop de dégâts ?

Il est vrai que pour que le Japon réalisât son objectif de développement industriel, les meilleures compétences devaient être attirées dans le monde des entreprises.

La route qui mène au poste de dirigeant d'entreprise commence dès l'école primaire où s'effectue l'apprentissage de la compétition, la course aux connaissances scolaires, les habitudes de pugnacité, afin d'accéder aux universités réputées d'élite qui délivreront le meilleur "passeport" pour les grandes entreprises japonaises.

(4) M. YOSHIMORI : "Les entreprises japonaises" - QSJ

(5) M. YOSHIMORI - Op. Cit.

(3) Source : The wheel extended - Oct-Dec 1981.

Là commence une nouvelle forme de conditionnement qui s'appuie sur la fidélité à l'entreprise, le savoir-faire technique et le savoir-être "en famille" dans la subtilité du compromis et le respect des normes de fonctionnement du groupe qui impose le-sacrifice-de-soi-consenti.

C'est dans ce contexte que l'on peut s'interroger sur la place et le devenir de toute forme de manifestation d'indépendance d'esprit et de créativité.

C'est dans ce contexte que l'on peut s'interroger sur le destin de tous ceux qui ne sont pas entrés, dans le moule de la productivité, devenu le repère numéro un des Japonais.

C'est dans ce contexte que l'on peut s'interroger sur l'envahissement de la vie de travail sur la vie de famille. En moyenne, la plupart des sociétés accordent à côté des

journées hebdomadaires 16 journées de congé annuel (6) et selon l'enquête du Ministère du Travail, les taux de congés effectivement pris par rapport au droit fixé est de 61-65 % dans les grandes entreprises et de 52 % dans les P.M.E. (7).

C'est enfin dans ce contexte que l'on peut s'interroger sur l'asservissement inconditionnel des femmes, soupape de sécurité indispensable au fonctionnement d'un système social où le sur-moi occupe une place de choix, et sur le nombre impressionnant de suicides, harakiri culturellement admis et approuvé

(6) Japon Economic - n° 131 - "Le travail".

(7) M. YOSHIMORI - Op. Cit.