



**HAL**  
open science

## L'avenir du Japon : ce qu'en pensent certains de ses dirigeants

P.N. Giraud, M. Godet

### ► To cite this version:

P.N. Giraud, M. Godet. L'avenir du Japon : ce qu'en pensent certains de ses dirigeants. [Rapport de recherche] Centre national de l'entrepreneuriat(CNE); Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris. 1986, Rapport de mission effectuée avec le soutien du Ministère des Affaires Etrangères. hal-02185192

**HAL Id: hal-02185192**

**<https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-02185192>**

Submitted on 16 Jul 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE  
DES MINES DE PARIS**  
60, Bld. Saint-Michel  
75272 - PARIS Cedex 06

**C P E**  
**CENTRE DE PROSPECTIVE  
ET D'EVALUATION**  
1, Rue Descartes  
75231 - PARIS Cedex 05

## **L'AVENIR DU JAPON : CE QU'EN PENSENT CERTAINS DE SES DIRIGEANTS**

**Rapport de Mission de  
P.N. GIRAUD et M. GODET  
Mission effectuée en Septembre 1986 avec  
le soutien du Ministère des Affaires Etrangères**

**P.N. GIRAUD** : Directeur du CERN à l'Ecole des Mines de Paris -  
Professeur associé à Paris-Dauphine  
**M. GODET** : Conseiller Scientifique au CPE - Professeur associé au  
CNAM

Novembre 1986

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE  
DES MINES DE PARIS**  
60, Bld. Saint-Michel  
75272 - PARIS Cedex 06

**C P E**  
**CENTRE DE PROSPECTIVE  
ET D'EVALUATION**  
1, Rue Descartes  
75231 - PARIS Cedex 05

# **L'AVENIR DU JAPON :**

## **CE QU'EN PENSENT CERTAINS DE SES DIRIGEANTS**

**Rapport de Mission de  
P.N. GIRAUD et M. GODET**  
**Mission effectuée en Septembre 1986 avec  
le soutien du Ministère des Affaires Etrangères**

**P.N. GIRAUD** : Directeur du CERNA à l'Ecole des Mines de Paris -  
Professeur associé à Paris-Dauphine

**M. GODET** : Conseiller Scientifique au CPE - Professeur associé au  
CNAM

# SOMMAIRE

	Page
Remerciements .....	I
Objet de la mission et contenu du rapport .....	II
Liste des personnes rencontrées .....	IV
Questionnaire .....	VII
Compte rendu des entretiens .....	1
- Industrie .....	2
- Banque .....	34
- Administration .....	64
- Centres d'Etudes prospectives et économiques .....	78
- Universités .....	92
- Presse et édition .....	96
- Monde politique et syndicats .....	105
- Visite de l'usine Honda .....	115

Annexes : - Liste des principaux documents rapportés

- Adresses des personnes rencontrées

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à son Excellence Monsieur l'Ambassadeur Moriyuki MOTONO qui a bien voulu nous aider à préparer cette mission, en particulier en nous introduisant auprès de personnalités de haut niveau.

Cette mission doit aussi beaucoup à Monsieur Jean ESMEIN, qui nous a fait bénéficier de ses analyses et de son réseau de relations.

Qu'il nous soit permis enfin de remercier le Ministère des Affaires Etrangères pour son appui, tout particulièrement M. J.F. STUYCK-TAILLANDIER adjoint au Directeur de la Coopération Scientifique et Technique, et le Service Scientifique de l'Ambassade de France à Tokyo, ainsi que M. C. POSTEL, Directeur Général adjoint d'AIR FRANCE, pour l'aide qu'il a apporté à cette mission.

## II

### OBJET DE LA MISSION ET CONTENU DU RAPPORT

L'objet de cette mission était d'effectuer une enquête sur les facteurs moteurs et freins du développement économique, technologique et social du Japon à l'horizon 2000.

Nous avons recueilli les analyses et les opinions sur ce thème d'une trentaine de personnalités japonaises de haut niveau dans les principaux domaines de la vie économique et sociale.

Cette enquête avait été préparée par la lecture de publications japonaises récentes traduites en français ou en anglais. L'analyse de ces publications a conduit à la rédaction d'un questionnaire, qui est ici reproduit, et qui a été communiqué par avance à nos interlocuteurs.

Le présent rapport est constitué du compte rendu des entretiens.

Il va de soi que ces comptes rendus ne reflètent que ce que nous avons cru comprendre de l'opinion de nos interlocuteurs et ne sauraient les engager puisqu'ils n'ont pas eu l'opportunité de les relire et de les approuver formellement.

A la fin de l'année 1986 nous présenterons une synthèse commentée s'appuyant sur ces entretiens et sur l'analyse des documents qui nous ont été remis. Mais il nous a paru utile de diffuser dès à présent et de façon limitée cette information de base. Information qui naturellement émane, autant que des réponses aux questions en elles-mêmes, des répétitions, nuances, décalages, silences et éventuelles contradictions des discours qui nous ont été tenus.

### III

Les comptes rendus ont été regroupés en huit rubriques au sein desquelles la présentation suit l'ordre chronologique des entretiens. Ces rubriques sont les suivantes :

- Industrie
- Banques
- Administrations
- Centre d'études prospectives et économiques
- Universités
- Presse et édition
- Monde politique et syndicats
- Visite de l'usine Honda

**LISTE DES PERSONNES RENCONTREES**

**INDUSTRIE**

- 1- M. Masao KAMEI, Président, Sumitomo Electric Industries
- 2- M. Saburo KAWAI, Vice Président et Administrateur Délégué, Keizai Dôyû Kai
- 3- M. Akira YOSHIDA, Conseiller du Directeur Général, Mitsubishi Communication Network Project
- 4- M. Rikiya ONO, Président de NEC Computer Systems
- 5- M. Katsushige MITA, Président de HITACHI

**BANQUE**

- 6- M. Hiroshi TAKEUCHI, Administrateur Délégué et Directeur des Etudes Economiques de la Long Term Credit Bank
- 7- M. MATSUKAWA, Conseiller du Président, Nikko Securities
- 8- M. Akihiro UNO, Représentant Général du Crédit Lyonnais à Tokyo
- 9- M. Kenichi KAMIYA, Président de Mitsui Bank
- 10- M. Hirosuke DAN, Conseiller, Mitsui Bank

**ADMINISTRATION**

- 11- M. Koji WATANABE, Directeur des Affaires Economiques, Ministère des Affaires Etrangères

**12- M. Reishi TESHIMA, "Deputy Minister", Conseiller au Ministère des Affaires Etrangères**

**13- M. Naohiro AMAYA, Conseiller spécial du Ministre du Commerce International et de l'Industrie, et Japan Industrial Policy Research Institute (Sangyô Kenkyujyo)**

**14- M. NAGATOMI, Conseiller au Ministère des Finances et Vice Président du "Institute of Fiscal and Monetary Policy"**

**15- M. Takao AKABANE, Vice-Ministre pour les Affaires Economiques Internationales, Agence de la Planification Economique**

#### **CENTRES D'ETUDES PROSPECTIVES ET ECONOMIQUES**

**16- M. Junnosuke KISHIDA, Président du "NIHON SOGO KENKYUSHO" ("Japan Research Institute")**

**17- M. Masahiro SAKAMOTO, Chief Economist, International Trade Institute, Japan Foreign Trade Council Inc.**

**18- M. Yoshihiro KOGANE, Administrateur, Nikko Research Center**

**19- M. Yoshiro KURIZAKA, Administrateur Délégué, Keizai Koho Center**

**20- M. Yuji YAMADA, Directeur de la Division Industrielle, Asian Productivity Organization**

**21- M. Yoji NAKAGAWA, Président Directeur Général, Institut de Recherche NOMURA**

## **UNIVERSITES**

**22-** M. Takao NUKI, Professeur, Université Musashi

**23-** M. Kenichi IMAI, Professeur, Doyen de la Faculté de Commerce,  
Université de Hitotsubashi

## **PRESSE ET EDITION**

**24-** M. Yukio SHIMANAKA, Directeur des Affaires Internationales,  
Chuokoron-sha (Editeur)

**25-** M. Shirô SAITO, Editorialiste, The Nihon Keizai Shinbun

**26-** M. Shichihei YAMAMOTO, écrivain, Directeur de la maison d'édition  
YAMAMOTO

## **MONDE POLITIQUE ET SYNDICATS**

**27-** M. Koji KAKIZAWA, Député (PLD), Vice-Ministre Parlementaire des  
Transports

**28-** M. Motoo SHIINA, Député (PLD)

**29-** M. Masaki KOYAMA, Responsable national de la Confédération générale  
des Syndicats (SOHYO)

## **VISITE D'USINE**

**30-** Usine Honda de Sayama (véhicules automobiles)

## VII

### QUESTIONNAIRE

#### I.- Questions de prospective générale

1- Quels sont, à vos yeux, les principaux défis auxquels le Japon sera confronté à l'entrée du 21ème siècle dans les domaines de la géopolitique, de la technologie, de l'économie, de la société et de l'environnement.

2- Le déclin relatif des Etats-Unis au sein de l'économie mondiale n'est pas sans rappeler celui que connut au début de ce siècle la Grande-Bretagne.

Pensez-vous qu'à leur tour les Etats-Unis vont perdre leur leadership sur le monde occidental ?

Quel rôle pourrait jouer le Japon pour aider le monde à trouver un nouvel équilibre et de quelle manière ?

#### II.- Relations avec les Etats-Unis et l'Europe

3- Quels sont les changements de politique militaire, technologique, économique et monétaire aux Etats-Unis qui paraîtraient souhaitables au Japon ?

4- Etes-vous plutôt pessimiste ou optimiste pour l'avenir de l'Europe ?

#### III.- Energies et matières premières

5- Vous attendez-vous à un éventuel troisième choc pétrolier dans les années 90 ? Si oui, comment l'économie japonaise réagirait-elle et que font les responsables de l'industrie et de l'administration pour s'y préparer ?

6- Faut-il s'attendre à une augmentation des investissements directs japonais dans l'exploitation des matières premières à l'étranger ou les anciennes méthodes d'approvisionnement restent-elles adaptées au monde à venir ?

**IV.- Economie et commerce International**

7- Certains experts avancent que la croissance de l'économie japonaise va se ralentir fortement dans les années qui viennent. Qu'en pensez-vous ?

8- Comment voyez-vous l'évolution du taux de chômage au Japon ?

9- Si l'excédent commercial actuel du Japon devait être réduit, par quels moyens pourrait-il l'être ?

10- Un commentateur japonais Shimonura Osamo a écrit (Next July 85) en substance : "Mettre en cause, pour quelque raison que ce soit, le taux d'épargne des Japonais revient à vouloir détruire la société japonaise".

Qu'en pensez-vous ?

11- Quelles sont les thèses en présence à propos de la réforme fiscale ? Quelles sont les perspectives d'une telle réforme et comment modifierait-elle les équilibres macroéconomiques internes et externes du Japon ?

12- L'excédent commercial japonais est actuellement concentré sur un petit nombre de produits industriels de consommation de masse. Comment pourrait évoluer à l'avenir la spécialisation internationale de l'économie japonaise ?

13- Les échanges de services sont en croissance rapide. Quelle place pourrait prendre le Japon à l'horizon 2000 dans le marché international des services ?

## IX

14- Le yen monnaie internationale.

Pensez-vous que le yen soit appelé à jouer un rôle croissant et à devenir une monnaie internationale au même titre que le dollar ?

Quelles seraient les conditions et les conséquences d'une telle évolution pour l'économie japonaise ?

15- Sur quels marchés le Japon s'attend-il à une concurrence accrue des NICS ? (New Industrialized Countries)

16- Comment peut évoluer l'attitude du Japon, principal exportateur de capitaux, à l'égard des différents pays du Tiers Monde ?

Que pensez-vous en particulier de l'avenir de l'Amérique latine et de l'Afrique ?

17- Quelles sont, à votre avis, les perspectives des relations économiques Chine-Japon ?

### **V.- Recherche et technologie**

18- Le Japon a su avec grande intelligence développer une recherche appliquée très performante et innovante. Devra-t-il pour continuer à innover s'impliquer plus dans l'effort de recherche fondamentale ?

19- Ce passage de la recherche imitative à la recherche créative pose-t-il des problèmes spécifiques liés au système éducatif, au fonctionnement des entreprises, aux critères de promotion ? En effet, les jeunes chercheurs sont réputés plus créatifs et le succès d'une recherche passe souvent par des échecs préalables.

20- Pensez-vous qu'on assistera à un développement de sociétés de "capital risque" au Japon ?

## **VI.- Entreprises**

21- Quelles furent selon vous jusqu'ici les principaux facteurs de la compétitivité des entreprises japonaises exportatrices ?

22- Le mode de gestion traditionnel des grandes entreprises japonaises est, selon de nombreux observateurs, en train de se modifier

Quels sont à votre avis les transformations les plus importantes en cours, quelles seront leurs conséquences sur la compétitivité et la capacité d'adaptation des entreprises japonaises ?

23- Les relations traditionnelles entre les grandes entreprises et leur pyramide de sous-traitants ne vont-elles pas se modifier, en particulier sous l'effet des investissements à l'étranger ? Quelles seront les conséquences pour le tissu industriel des petites et moyennes entreprises ?

## **VII.- Sociétés**

24- Quelles conséquences aura le vieillissement de la population sur l'économie et la société japonaise ?

25- Une reprise de la natalité au Japon vous paraît-elle probable, quelles en seraient les conditions ?

26- Dans l'éventualité d'une montée du chômage, quelles en seraient les conséquences sur la société japonaise ?

27- De nombreux commentateurs relèvent une transformation de l'attitude des jeunes à l'égard du travail et de l'entreprise et du système de valeur qui a fait jusqu'ici le succès du Japon. Qu'en pensez-vous ?

28- Les écarts de revenus et de fortune ont, semble-t-il, tendance à s'accroître depuis quelques années. Cette évolution pourrait-elle s'accroître ?

Quelles en seraient les conséquences sur l'ardeur au travail, la cohésion sociale, mais aussi le goût du risque et l'innovation ?

29- Comment pensez-vous qu'évoluera le rôle des femmes dans l'entreprise, l'économie et la société japonaises ?

30- Le système politique japonais actuel a-t-il la légitimité et l'autorité nécessaires pour prendre les mesures macroéconomiques et de réforme institutionnelles qui pourraient s'imposer ?

### **VIII.- Géopolitique**

31- Un changement d'attitude de l'opinion publique à l'égard des problèmes de Défense et des "responsabilités militaires régionales" du Japon est-il prévisible ?

**ENTRETIENS**

**INDUSTRIE**

**M. Masao KAMEI**

**Président, Sumitomo Electric Industries**

**M. KAMEI a présidé la Commission de privatisation des chemins de fer.**

M. KAMEI a répondu succinctement par écrit à l'ensemble des questions et a consacré l'entretien au développement de certaines réponses.

### **L'expérience de Sumitomo à Montluçon**

Sumitomo a racheté Dunlop-France il y a deux ans. La productivité était alors le quart de la productivité japonaise : 2 fois plus d'employés pour une production 2 fois moindre. En deux ans la productivité a considérablement augmenté (doublement), essentiellement sous l'effet de leviers culturels. Tout d'abord nous avons nettoyé l'usine, planté du gazon autour et nettoyé les ateliers. Ensuite nous avons introduit de nouvelles machines et envoyé des cadres et des ouvriers se former à ces machines au Japon. Nous avons également invité les familles des employés à venir visiter l'usine. Les syndicats étaient très réticents mais 3 000 familles sont venues visiter l'usine. Cela a été le point de départ d'un programme de visites des différentes parties de l'usine par les employés eux-mêmes de manière à ce qu'ils puissent échanger leurs expériences avec les ouvriers d'autres ateliers.

La rotation du personnel et le système de promotion constituent la différence essentielle entre l'organisation japonaise et européenne. Lorsque les Européens se rapprochent de notre mode d'organisation ils obtiennent d'excellents résultats. Nous pensons que nous pourrions atteindre à Montluçon les niveaux de productivité du Japon dans 3 ans.

Le même problème existe aux Etats-Unis. Ainsi General Motors avait auparavant presque 200 catégories d'employés. Après la réorganisation il n'y a plus que 8 catégories et la productivité a nettement augmenté.

Les obstacles à la productivité en Europe et aux USA sont essentiellement humains. S'ils sont levés des progrès considérables peuvent être faits.

### **Question 1 : Les principaux défis pour le Japon d'ici le 21ème siècle**

Technologie : exploitation de l'espace et biotechnologie.

Economie : rétablir l'équilibre des finances publiques.

Société : établissement d'une Nouvelle morale sociale (cf. ci-dessous).

Environnement : développement équilibré de la capitale et des zones rurales.

### **Question 2 : Le leadership des USA et le rôle du Japon**

Il est vrai que le leadership des USA s'affaiblit, mais M. KAMEI ne pense pas qu'ils puissent le perdre en raison :

- du déclin du communisme et de l'introduction de plus de capitalisme dans les pays du bloc de l'Est,

- d'une coopération plus étroite entre le Japon et les USA dans les domaines de la défense de la technologie et des finances pour promouvoir le développement et la prospérité des pays de la zone pacifique.

### **Question 3 : Les transformations souhaitables de la politique américaine**

Défense : réduction des armements concertée avec l'URSS .

Technologie : plus de R-D dans les industries civiles et moins dans la défense.

Economie : empêcher toute nouvelle désindustrialisation et entamer une réindustrialisation.

Finances : maintenir le rôle du \$ comme devise clef du système monétaire international.

**Question 4 : Le futur de l'Europe**

M. KAMEI se dit optimiste en raison de la richesse sociale accumulée et de la sagesse des pays européens.

**Question 5 : Probabilité d'un troisième choc pétrolier**

On ne peut pas l'écarter, mais elle est très faible. Cependant le gouvernement et les entreprises s'y préparent ainsi :

- Augmentation du stock national
- Economie d'énergie et développement du nucléaire.

**Question 6 : Les investissements directs à l'étranger dans la production de matières premières**

Ils devraient augmenter, mais pas beaucoup.

**Question 7 : Perspectives de croissance économique du Japon**

Pour les 10 prochaines années M. KAMEI prévoit un taux de croissance économique d'environ 3% par an. En effet l'automobile rencontre des limites et même s'il existe un futur brillant pour l'électronique et les biotechnologies il faudra attendre 10 ans avant que la demande, l'évolution technologique et les investissements en fassent un secteur moteur de la croissance.

**Question 8 : L'emploi**

C'est un des problèmes majeurs du Japon. L'évaluation du yen et la réduction à terme des exportations vont libérer de la main-d'oeuvre, il faudra l'employer en saisissant de nouvelles opportunités et en particulier la production de logiciels. Produire des logiciels (du "software") sera un des défis majeurs des dirigeants d'entreprises dans les années qui viennent.

L'exemple de la firme X de Kyoto est à cet égard encourageant. Ils fabriquaient des cartes à jouer, puis ils ont produit des jouets incorporant de l'électronique. Ensuite le président remarqua que tous les ménages japonais avaient un récepteur de télévision. Ils créèrent donc un ordinateur familial utilisant l'écran de télévision comme moniteur. L'ordinateur ne vaut que 15 000 yens. Ils ont alors créé un très grand nombre de programmes vendus 4 000 yens chacun. Actuellement, huit millions d'enfants possèdent cet ordinateur familial et, en moyenne, trois programmes. Ainsi le chiffre d'affaires des logiciels est partiquement équivalent à celui du matériel. Actuellement la firme développe son activité dans les programmes pour étudiants. Si ces exemples se multiplient le Japon pourra absorber le surplus de main-d'oeuvre.

En conclusion, M. KAMEI ne pense pas que le niveau de 3% du taux de chômage soit dépassé de beaucoup.

#### **Question 9 : L'excédent commercial**

Pour le réduire le Japon doit ouvrir complètement le marché national, y compris dans l'agriculture.

Les Japonais sont également favorables aux investissements à l'extérieur. L'investissement dans les NPI n'est possible que si existe l'infrastructure nécessaire. Mais il ne faut pas attendre de la production dans ces pays le même niveau de qualité qu'au Japon. C'est une question de niveau d'éducation et de culture technique. Cependant en 10 ans des pays comme la Corée et Taïwan ont fait des progrès significatifs dans ce domaine.

#### **Question 10 : Le taux d'épargne et les investissements publics**

Le taux d'épargne actuel des Japonais n'est pas critiquable en soi. Ce qu'il faut c'est orienter l'épargne vers l'amélioration et le développement des infrastructures.

Par comparaison avec l'Europe et les Etats-Unis la "richesse de stocks" du Japon est faible: manque de maisons confortables, de routes, d'infrastructures, de réseaux, d'égouts, etc.. La production de ces biens publics peut parfaitement être prise en charge par les compagnies privées sous contrats avec le gouvernement et les autorités locales. C'est un problème de modifications des réglementations.

Actuellement l'épargne des Japonais s'oriente vers les marchés financiers. Cela a provoqué une hausse du prix des actions tout à fait excessive. Les PER (Price Earning Ratio) des actions japonaises sont bien trop élevés. Ainsi le PER de Sumitomo est de l'ordre de 30. Dans ces conditions un effondrement du marché financier n'est pas à exclure.

#### **Question 11 : La réforme fiscale**

Le gouvernement veut augmenter les impôts indirects et réduire les impôts directs en maintenant globalement la dépense fiscale. M. KAMEI pense que cette mesure aura un effet dépressif. L'augmentation des taxes indirectes réduira la consommation en raison de l'augmentation des prix d'une part et d'autre part, la baisse des impôts directs ne relèverait que faiblement la consommation, car la propension marginale à épargner des Japonais atteint 50%.

A ses yeux, il serait préférable de réformer le système de l'impôt sur le revenu. Actuellement le revenu minimum annuel taxable est de 2 350 milliers de yens soit 15 000 US \$ (10 000 US \$ avant l'appréciation du yen). On devrait abaisser ce niveau afin que plus de contribuables paient moins de taxes.

#### **Question 13 : Création d'un marché à terme de matières premières à Tokyo et développement des activités tertiaires internationales**

M. KAMEI pense qu'un "Tokyo Metal Exchange" sera créé d'ici 5 ans. Sumitomo importe 200 000 tonnes de cuivre chaque année, il est anormal à ses yeux que le prix de ce cuivre soit fixé sur un "petit marché" comme le LME.

D'une façon générale, en matière de services internationaux, Tokyo se rapprochera de New York et de Londres et sera la première place du Pacifique.

#### **Question 14 : Le rôle international du yen**

Le yen ne sera jamais en position de concurrence avec le \$ US en raison de l'absence de puissance militaire du Japon.

#### **Question 15 : La compétition avec les NPI**

Il faut s'attendre à une compétitivité accrue avec les NPI dans les domaines où l'industrie manufacturière japonaise est actuellement la plus compétitive.

#### **Question 16 : Les exportations de capital dans le Tiers Monde**

Les flux de capitaux japonais vers l'Amérique Latine et l'Afrique n'augmenteront pas aussi longtemps que subsistera l'instabilité politique de ces régions.

#### **Question 17 : Les relations économiques avec la Chine**

Elles s'intensifieront régulièrement dans le domaine du commerce des investissements et la technologie, mais lentement.

#### **Question 18 et 19 : Le passage à une recherche plus innovatrice**

Ce passage est nécessaire, pour le réussir, il faudra modifier le système éducatif (cf. ci-dessous) et la pratique de l'avancement et du salaire à l'ancienneté dans les entreprises (pour des méthodes plus fondées sur les compétences individuelles).

### **Question 21 : Les principales raisons de la compétitivité des entreprises japonaises**

- Un vaste marché domestique qui permet la production de masse.
- Un haut niveau d'éducation.
- La propension des Japonais à être loyaux, ponctuels et à avoir une conscience de groupe (ce qui a permis des cercles de qualité très actifs).

### **Le système éducatif**

Au Japon aujourd'hui ce qu'on appelle éducation n'est que l'apprentissage d'une technique pour entrer à l'université. Ce qu'on enseigne c'est comment passer l'examen.

Il faut transformer les examens eux-mêmes, introduire des épreuves qui jugent plus l'imagination et la capacité de réflexion que la mémoire.

Chaque professeur d'université n'est concerné que par sa propre spécialité. Son dernier livre est-il un best-seller ? Telle est sa préoccupation principale. Un comité pour la réforme de l'éducation incluant des industriels est réuni ; il remettra son rapport l'année prochaine.

### **Question 22 : La transformation des méthodes de gestion japonaise**

Contrairement à une idée reçue, avant les chocs pétroliers le Japon connaissait déjà une certaine mobilité des ingénieurs, des cadres et des dirigeants entre grandes compagnies. Mais cette mobilité a cessé ensuite. Actuellement avec le ralentissement de la croissance économique 80% des Japonais souhaitent rester dans la même entreprise.

L'emploi à vie et les syndicats d'entreprise ne changeront pas. Le système de promotion à l'ancienneté sera drastiquement transformé. Les entreprises doivent augmenter l'emploi des cadres et scientifiques étrangers.

Dans ces conditions, les entreprises japonaises pourront conserver leur compétitivité et leur capacité d'adaptation pourvu que la stabilité sociale et politique soit maintenue.

### **Question 23 : La transformation de la structure pyramidale de l'industrie japonaise**

Certains sous-contractants font des efforts de R-D tels qu'ils deviennent meilleurs que les grandes compagnies, ce qui change totalement les rapports. Certains sous-contractants commencent même à investir à l'étranger de leur propre initiative et à leurs propres risques.

### **Question 27 : Le changement d'attitude des jeunes**

Ils ont tendance à plus respecter l'individualité et à mettre en valeur l'originalité de chacun. Ils poussent les entreprises à produire un plus grand nombre de produits en plus petite quantité pour une demande plus variée. Ils sont passés de "le travail = la vie" à "le travail et le plaisir = la vie" mais quand ils vieillissent, ils reviennent à la première formule.

### **La société des loisirs**

Au Japon nous travaillons beaucoup mais nous avons l'espérance de vie la plus longue. Si nous travaillons beaucoup c'est peut-être lié à une différence de climat, au fait que nous avons plus de soleil. C'est aussi lié à ce que nous étions si pauvres ! Peut-être cela changera-t-il (M. KAMEI ne semble cependant pas le souhaiter).

### **La société**

Il y a aujourd'hui une grande confusion morale parmi les Japonais. Il y a 40 ans nous étions dans un système oriental à la fois dans les compagnies et dans la société. Nous avons importé le système américain et le passé a été entièrement nié. Mais de la démocratie américaine nous n'avons pris que l'individualisme et l'égoïsme et non pas ce qu'elle avait de meilleur. Dans le passé nous avons de la considération pour les faibles et nous en prenions soin. Ce n'est plus le cas maintenant. Dans le passé nous cherchions à

conserver un équilibre entre le moi et son environnement maintenant nous ne pensons qu'au moi. Si cela ne se modifie pas nous allons vers de graves problèmes tant sur le plan de notre économie que sur le plan de nos relations internationales.

**M. Saburo KAWAI****Administrateur délégué, Keizai Dôyû Kai (organisation patronale)**

Pour Monsieur KAWAI le problème le plus important du Japon est aujourd'hui celui des finances publiques. Il est d'accord pour la mise en place d'un système de TVA mais à condition de réduire les impôts directs en proportion. Il ne faut en aucun cas accroître les prélèvements obligatoires. Ce qui signifie implicitement que l'on ne pourra pas augmenter la demande intérieure par les investissements publics (le recours à l'endettement est exclu, ce dernier représentant déjà 40% du produit national).

Aux yeux de Monsieur KAWAI, la seule voie à suivre est celle de la dérégulation.

Tout en déclarant qu'il n'y a pas de véritable système de management à la japonaise. M. KAWAI souligne que jusqu'ici il y a eu un accord tacite entre les entreprises et le gouvernement pour ne pas licencier.

En raison de leur forte productivité passée les entreprises ont accumulé un volant de chômeurs déguisés. C'est peut-être, d'ailleurs, l'existence de cette main d'oeuvre disponible qui a incité certaines d'entre elles à plus se diversifier que ne le font les entreprises européennes qui doivent "dégraissier" pour rétablir leur situation financière.

En raison de ce chômage déguisé (difficile à quantifier) et des nouvelles contraintes de compétitivité consécutive à l'appréciation du yen) il est probable que le chômage va augmenter. La réduction du temps de travail n'est pas une solution à court terme, car "les japonais ne sont pas prêts à prendre des vacances, ils ne sauraient pas quoi en faire".

Enfin, M. KAWAI a évoqué la société japonaise qui est à ses yeux en raison de sa forte spécificité, entièrement hétérogène aux autres (les Européens et les Américains ont une histoire et des valeurs en commun. Les Chinois sont un monde à eux seuls qui de plus a largement débordé en Asie du Sud-Est et dans l'Insulinde). Finalement, les Japonais se sentent seuls ("we feel alone in the world"). A cela il faut ajouter un sentiment collectif

d'inquiétude face à l'avenir (souvenir de la pénurie de l'après-guerre, sentiment de dépendance, crainte des catastrophes naturelles...).

**M. Akira YOSHIDA****Responsable de Mitsubishi Communication Network project**

Les activités de Mitsubishi dans le domaine de l'information et de la communication sont orientées sur le développement des projets suivants :

- services de télé-communication pour les entreprises (par voie terrestre et par satellite) ;
- réseaux de systèmes d'information ;
- télévision par câble ;
- vidéotexte ;
- diagnostic médical à distance ;
- courrier électronique ;
- bases de données ;
- logiciels d'ordinateurs personnels ;
- logiciels audio-visuels.

Chacun de ces projets fait l'objet d'investissements conjoints avec d'autres firmes comme NTT pour des montants de plusieurs milliers de millions de yens (1 million de yens = 43 000 F).

Monsieur YOSHIDA n'a pas caché un certain septicisme vis à vis des produits et services nouveaux des technologies de l'information.

Les services grands publics (VIDEOTEXTE) n'ont pas jusqu'ici trouvé un grand accueil auprès des consommateurs (peut-être en fonction du manque de contenu, la technique ne suffit pas et il faut apporter des services répondant à des besoins de la clientèle<sup>1</sup>).

---

<sup>1</sup>Apparemment le service de messagerie électronique, qui rencontre en France un succès certain, n'a pas ici le même succès peut-être pour des raisons socio-culturelles.

Dans ces conditions, les constructeurs se tournent vers les services professionnels ou spécialisés (diagnostic médical à distance, travail à distance expérimental pour handicapés, bases de données).

Cependant, le développement de la bureautique est freiné par les traditions de travail où l'individu est d'abord l'élément d'un groupe physique avant d'être un individu relié aux autres par un système d'information. Les cadres anciens sont réticents, il faudra attendre une nouvelle génération.

Très progressivement, pourtant, certaines choses changent. Le recrutement devient de plus en plus spécialisé (auparavant on embauchait un diplômé pour le former ensuite en fonction des besoins).

Le recrutement de femmes diplômées reste encore symbolique (1 ou 2 femmes cette année, il faut bien montrer que l'on va dans le sens de la loi sur la non-discrimination entre les sexes d'avril 1986).

Le fait le plus notable est le changement perceptible des valeurs dans les jeunes générations notamment par rapport au travail. L'esprit de loyauté vis-à-vis de l'entreprise n'est plus ce qu'il était. La mobilité à l'étranger est de plus en plus souvent refusée pour des motifs familiaux et scolaires<sup>2</sup>.

En ce qui concerne les vacances, les trois semaines de congés payés ne sont jamais prises en raison du poids des contraintes de production. Il n'est pas rare de voir des employés rester tard le soir et venir le samedi et le dimanche pour atteindre les objectifs. (M. YOSHIDA déclare n'avoir jamais

---

<sup>2</sup> La compétition scolaire au Japon est déterminante pour la vie professionnelle, les enfants qui ont étudié à l'étranger ont beaucoup de mal à se réinsérer.

pris de vacances). Certains jeunes commencent néanmoins à prendre une semaine de vacances par an.

Compte-tenu de ce qui précède on avancera l'hypothèse suivante :

**Si le style de management à la japonaise doit changer ce sera probablement moins en raison des impératifs du changement technique que des évolutions socio-culturelles.**

En ce qui concerne les principaux enjeux pour le Japon de demain M. YOSHIDA a relevé trois points :

- passer de la recherche imitative à la recherche créative
- faire face à la concurrence des NPI
- gérer les conséquences du vieillissement de la population.

**M. ONO**

**Président de NEC Computer Systems**

M. ONO nous a remis une réponse écrite détaillée au questionnaire, et il l'a largement commentée lors de l'entretien

**Question 1 : Les principaux défis pour le Japon d'ici le 21ème siècle**

**Technologie**

En ce qui concerne les technologies qui ont donné naissance à la fois aux composants électroniques et aux produits manufacturés grâce à l'optique microscopique, des progrès semblables à ceux du passé devraient continuer dans le futur. Plus les qualités de finesse et de précision sont requises, plus les Japonais feront preuve d'excellence.

Le développement de nouveaux matériaux continuera à se faire et la participation des industries jusqu'ici sans rapport avec ces domaines s'accroîtra considérablement. Il existe en particulier de vastes perspectives dans le domaine des applications du silicium, de l'arséniure de gallium, des céramiques et des matériaux optiques. La dissémination de ces techniques conduira au développement de nouveaux matériaux. Dans ces domaines c'est plus la surproduction en raison de nouveaux entrants qui est à craindre que l'absence de progrès technologiques.

En biotechnologie, pour le moment nous sommes dans une phase de développement et d'expérimentation et un délai est encore nécessaire avant l'industrialisation.

En ce qui concerne les technologies à l'origine du succès des chantiers navals, une diversification est possible par exemple dans la construction d'usines de grande taille et d'infrastructures sur l'océan, dans l'exploitation des grands fonds marins et dans le développement spatial.

Dans la chimie fine, les systèmes de contrôle de processus qui permettront de produire de petites quantités d'une grande variété de produits conduiront à de grands progrès.

Enfin, dans le domaine de l'alimentation, plutôt que la pêche ce sont les fermes marines qui devront être progressivement développées.

## **Economie**

Si nous prenons comme hypothèse que la valeur du yen se stabilisera autour de 150 yens pour 1 dollar, la différence entre les entreprises japonaises compétitives et les autres va devenir apparente. En conséquence nous verrons des faillites de certains sous-traitants et l'augmentation du chômage. Même s'il n'est pas impossible que cette main-d'oeuvre libérée soit absorbée par ce que l'on appelle la troisième industrie (l'industrie des services) le sous-emploi potentiel devrait cependant augmenter. L'usage agressif de la robotique par les grandes entreprises japonaises conduira également à une augmentation du chômage et pour briser cette tendance le gouvernement devrait lever une taxe sur les robots afin d'approvisionner un fonds de chômage.

Si la valeur du yen devait atteindre 120 yens pour 1 dollar le taux de chômage pourrait atteindre 10 à 12%. Le pays pourrait alors sombrer dans un état de désordre social et cela exigerait une restructuration politique. Dans une telle hypothèse en effet un gouvernement uniquement appuyé sur le PLD deviendrait impossible en raison de l'influence qu'y exercerait une multitude de minorités locales.

## **Société et environnement**

Le principal problème est la réforme de l'agriculture. Le gouvernement souhaite construire une industrie agro-alimentaire compétitive capable de soutenir la compétition internationale dans les 10 ans. Mais la victoire du Parti Libéral Démocrate en Juillet 86 repose largement sur des votes paysans. le gouvernement sera cependant obligé de mettre ses convictions en pratique et de lever le tabou du prix du riz, engageant ainsi un processus d'ouverture et de libre concurrence sur les marchés agricoles.

Nous vivons sur un espace très limité et le problème de la pollution est chez nous beaucoup plus grave que dans de très nombreux autres pays.

**Question 2 : Le déclin relatif des Etats-Unis, le rôle du Japon dans le rétablissement d'un équilibre du système économique mondial**

Le leadership des Etats-Unis d'Amérique continuera jusqu'au début du 21ème siècle à moins d'un désastre particulier. Il est très important que le Japon coopère étroitement avec les Etats-Unis et la Communauté Européenne pour maintenir l'autorité et la confiance dans le dollar.

Dans la mesure du possible nous devrions essayer de maintenir les fluctuations des monnaies dans une limite prédéterminée et éviter ainsi d'être la proie des spéculateurs. L'espace des variations pourrait par exemple être de plus ou moins de 15% autour d'une valeur de 150 yens pour 1 dollar.

Les Japonais devraient se préparer à prendre en charge une partie des dépenses d'armement des Etats-Unis. Limiter par principe nos dépenses militaires à 1% du GNP nous empêche en pratique de le faire.

De leur côté les Etats-Unis devraient s'approvisionner beaucoup plus aux Etats-Unis et par conséquent attirer encore plus les investissements du Japon et des pays européens dans tous les domaines où ceux-ci sont actuellement plus compétitifs que les entreprises américaines.

**Question 3 : Quels sont les changements qui vous paraissent désirables dans la politique américaine ?**

**Les nouvelles technologies**

Nous ne devons pas adhérer à la méthode qui consiste à suivre le leadership US. Mais nous devrions prendre la voie d'un développement libre de chaque pays, des échanges d'informations, du maintien d'une compétition, mais aussi de l'élimination des duplications et du gaspillage en faisant en sorte que seulement un petit nombre de pays développe en même temps une

certaine ligne de produits. Dans ce cas naturellement nous devrions passer des accords sur les licences, les conditions d'utilisation de ces produits de manière à ne pas perdre de temps dans des frictions commerciales tendant à l'absurde. Quand un succès a été atteint dans le développement d'une nouvelle technologie, pour la développer économiquement il serait intéressant de réfléchir à un partage des tâches entre les pays pour les études de développement et d'amélioration.

## **Economie**

L'affaiblissement de l'économie américaine est due au large fossé existant entre les génies de la recherche-développement et les ingénieurs de base responsables de la production. L'amélioration de la qualité tout en réduisant les coûts reste pour les USA un défi de première importance. Leur faiblesse sur ce point doit être admise par les Américains qui doivent faire tous leurs efforts pour la surmonter. Ils devraient également améliorer le climat social.

## **Monnaie**

Nous devrions unifier le système monétaire international sur une base dollar et pour le faire la Communauté Européenne devrait adopter un système en base dollar. De nombreux pays la suivraient alors. De toute façon il est totalement improductif que chaque pays vive à la merci des fluctuations entraînées par les fonds spéculatifs.

Il est clair que notre yen n'est pas qualifié pour jouer le rôle de la monnaie internationale.

## **Question 4 : Le futur de l'Europe**

Pour le moment je ne peux l'envisager avec optimisme. Je serais cependant optimiste si la Communauté Economique Européenne établissait une véritable structure unifiée.

**Question 5 : Possibilité d'un troisième choc pétrolier**

Je pense un tel choc possible. Notre réponse est l'énergie nucléaire d'une part et les économies d'énergies où nous sommes l'un des pays les plus avancés d'autre part. Les leçons tirées du premier et du second choc pétrolier nous seront d'une grande utilité pour atténuer les effets du troisième. Notre intention est d'augmenter nos stocks de pétrole à 1 an de consommation. Ainsi, par rapport à ce qui s'est passé auparavant nous aurons plus de temps pour prendre les mesures qui s'imposent si un troisième choc pétrolier se produit.

Nous devons également développer les substitutions d'énergies. L'hydrogène est maintenant considéré comme devant pouvoir être utilisé d'ici 6 ou 7 ans. La difficulté n'est pas tant les matériaux résistants à haute température que les problèmes de fonctionnement des moteurs à combustion interne. Sur ce plan des expérimentations ont déjà été engagées dans l'industrie automobile.

Dans 10 ans au Japon toutes les maisons en bois auront été remplacées par de nouveaux bâtiments cela signifie que nous pourrons accroître considérablement l'efficacité énergétique du chauffage.

Un autre problème est la consommation de pétrole de l'agriculture et des industries associées qui atteint au Japon 30% du total. C'est une raison supplémentaire de réformer l'agriculture.

Il n'est pas non plus hors d'atteinte d'améliorer le rendement des moteurs thermiques d'environ 10%.

**Question 6 : les méthodes d'approvisionnement du Japon**

Les méthodes utilisées jusqu'ici resteront applicables au monde à venir.

### **Question n° 9 : La réduction de l'excédent commercial**

Il n'est pas juste de considérer que seul le Japon est responsable du surplus commercial. Les racines de celui-ci semblent plutôt reposer dans une sous-estimation du développement japonais dans le domaine de l'économie et de la technologie, particulièrement par les pays européens.

D'ici le 21ème siècle, passer d'une priorité maximum aux exportations comme aujourd'hui à une priorité à l'expansion de la demande domestique n'est pas si facile. L'inertie de la dynamique engendrée par les grandes compagnies exportatrices est si forte qu'il y a peu de chance de la briser rapidement. Il lui faudra certainement plusieurs années.

Il ne semble donc pas qu'il y ait de remède rapide au surplus commercial que nous connaissons aujourd'hui. Des gens comme moi avaient prédit cette situation depuis au moins 10 ans mais malheureusement nous n'avons pas pris de mesures plus tôt. Ce manque d'anticipation a fait surgir le danger d'une explosion émotionnelle de la part du monde extérieur. Une bonne compréhension mutuelle est aujourd'hui le plus important pour nous.

Le gouvernement devrait donc commencer par donner l'exemple en prenant l'initiative de consommer des biens étrangers. Nous devons avouer clairement l'existence de barrières non tarifaires spécifiques et nous attaquer sérieusement à leur réduction. L'ouverture des marchés protégés de l'agriculture en particulier le riz et la viande, donnerait des résultats rapides. Nous devrions également réduire les barrières douanières sur les alcools et les vins.

La production de masse :

En 1948 déjà, alors que je visitais un fabricant de boîtes à musique, j'étais un peu triste de voir à quel point cette industrie domestique était capable de produire d'énormes quantités de marchandises par des méthodes semi-automatiques et des machines spécialement développées à cette fin. Je m'inquiétais des dégâts que l'industrie européenne dans ce domaine allait supporter.

Il est de ce fait important que nous adoptions une certaine modération en décidant une production de masse afin de ne pas créer de trop graves problèmes aux autres peuples qui pratiquent la même industrie.

Une dévotion absolue à l'esprit de compétition finira par dénier toutes possibilités de coexistence dans l'humanité. Sur ce plan je suis partisan que se développe une réflexion parmi les Japonais.

La demande intérieure :

Sur le plan de la consommation des ménages il est assez étrange que la majorité des Japonais se considère comme faisant partie de la classe moyenne. En effet le coefficient de Engel (part des dépenses alimentaires dans le budget des ménages) est encore supérieur à 30%, et il est très clair par ailleurs que l'habitat japonais est pour le moins médiocre. Ainsi la prédominance d'une conscience de classe moyenne au sein des Japonais est surtout le résultat d'une ardente propagande gouvernementale. Une fois déduit les énormes frais d'éducation, les impôts sur le revenu et les taxes locales fortement progressives, le revenu disponible des ménages est loin d'être à la hauteur de ceux des pays de premier rang. Il s'apparenterait plutôt aux revenus des pays de troisième rang.

Mais pour accroître la demande domestique le principal obstacle est l'agriculture et le prix élevé des terrains.

Parmi les programmes mis en place par l'administration militaire américaine après la défaite du Japon le programme de réforme foncière destiné à résoudre la pénurie alimentaire fut l'un des plus activement mené. Il donna naissance à une groupe de paysans propriétaires qui étaient auparavant fermiers et qui, satisfaits de la propriété de la terre, se mirent à travailler dur pour accroître la production agricole et résoudre le problème de l'alimentation plus tôt que prévu.

Mais aujourd'hui, en raison de l'extrême protection dont a bénéficié l'agriculture, les consommateurs payent le riz 10 fois plus cher qu'en Thaïlande et 5 fois plus cher qu'aux USA. Les fermiers ont également beaucoup à voir avec le prix tout à fait excessif des terrains dans les grandes

communautés urbaines. La métropole de Tokyo par exemple possède environ 70 coopératives agricoles organisées par des individus camouflés en fermiers qui se contentent de faire pousser quelques légumes tandis que leur revenu vient principalement de la location d'appartements, d'hôtels et de restaurants construits en vendant des parcelles de terrains à des prix exorbitants. De plus, rester fermier permet d'échapper à l'impôt qui est bien inférieur pour cette activité que pour celle de propriétaire foncier urbain. Ainsi les fermiers urbains sont une sorte de vagabonds et de hors la loi dont la situation est bien connue par le gouvernement . Mais puisque ce sont des électeurs du Parti Libéral Démocrate il est difficile au gouvernement d'engager contre eux des mesures drastiques.

Un tel problème est un talon d'Achille du Japon. Néanmoins dans les 2 ou 3 années qui viennent une réforme du système de protection de l'agriculture devrait intervenir avec la libéralisation du prix du riz et l'arrêt de l'inflation des prix du sol dans les zones urbaines par l'interdiction de toute activité agricole dans les grandes cités et dans les régions adjacentes. La question est de savoir si le PLD est capable d'imposer cette réforme compte tenu des multiples groupes de pression qui existent en son sein.

#### **Question 10 : Le taux d'épargne du Japon**

L'opinion de M. SHIMAMORA est probablement un peu extrémiste. Cependant la population vieillira rapidement au Japon et le système de sécurité sociale est loin d'être solidement établi. Ainsi il faudra encore beaucoup de temps avant que l'insécurité au soir de la vie ne soit éliminée. Les gens devront donc continuer à épargner pour leurs vieux jours.

Il faut dire que les gens qui épargnent au Japon sont ceux qui ont réussi à échapper à la taxation et qui font des profits indus tels que les dentistes ceux qui jouent avec l'argent noir, les propriétaires fonciers des zones urbaines et des experts en zaitec (haute technologie financière). La majorité des employés a un coefficient d'Engel supérieur à 30% et de très fortes dépenses d'éducation ce qui leur laisse fort peu pour épargner. 50 à 60% des Japonais sont d'accord avec cette opinion.

**Question 11 : La réforme fiscale**

La réforme fiscale doit être entreprise pour de bon. La recommandation de M. SHARP il y a 40 ans est la base du système actuel : pour économiser des dépenses de collecte, le gouvernement a décidé le prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu sur le salaire mensuel des employés dans toutes les entreprises. Ainsi, la perception de la différence entre le salaire nominal et le salaire réel est devenue obscure. Ce système a paralysé le sens de la perception fiscale des Japonais et les a rendu indifférents à la gestion des recettes fiscales.

Il paraît cependant difficile d'augmenter la pression fiscale totale, le problème est plutôt de rendre le système fiscal plus transparent et plus équitable.

**Question 12 : La spécialisation japonaise dans le futur**

Actuellement l'intégration de notre technologie est symbolisée par les machines-outils dont les exportations ont cru très rapidement. La production de machines-outils devrait être considérée comme stratégique par tous les pays développés. Les USA et l'Europe devraient tenter d'améliorer leur niveau dans ce domaine et éviter d'importer autant que faire se peut. La même chose peut être dite des semi-conducteurs.

**Question 13 : La place du Japon dans les échanges de service**

C'est une question très difficile. Le Japon devrait atteindre la seconde place après les Etats-Unis mais rester cependant dans une position très proche de celle de la Communauté Européenne.

**Question 14 : Le rôle international du yen**

Je ne pense pas que le rôle international du yen ira croissant. Le yen n'est pas qualifié pour être une monnaie internationale.

**Question 15 : La concurrence des nouveaux pays industrialisés**

La concurrence sera la plus vive sur le groupe de produits développés par le Japon dans les 4 ou 5 dernières années.

**Question n° 17 : Les relations Chine - Japon**

La Chine populaire est un marché prometteur mais aussi un pays très difficile à approcher. Avec des ressources en hommes et en matières premières abondantes et un grand enthousiasme pour le développement des technologies la Chine pourrait devenir un concurrent sérieux dans le futur. Au début il est possible que nous soyons en compétition avec la Chine mais au-delà la coopération devrait se développer entre nous pour mettre en valeur les ressources chinoises.

**Question 19 : Recherche appliquée au développement des produits et recherche plus innovatrice**

M. ONO s'est montré extrêmement sensible au jugement selon lequel les industriels japonais ne seraient que des "copy cats", ce qui n'était certes pas notre position (cf. la formulation des questions 18 et 19).

Pour lui, le Japon n'a aucune difficulté à faire de la recherche plus créative. Certes il est nécessaire de réformer le système éducatif, mais cette réforme n'est pas en elle-même facteur de créativité.

Revenant sur le passé, il indique que l'histoire nous apprend à tous que les découvertes scientifiques majeures ont été faites par des génies dont certains prix Nobel. Dans le cas des sciences physiques ce sont les pays européens qui ont les plus grands succès derrière eux. Il est vrai que l'avance de nombreux pays industrialisés d'Europe de l'Ouest a aidé le Japon à développer sa technologie avant même la seconde guerre mondiale et que cela se termina souvent par le développement de copies. Mais c'est aller beaucoup plus loin que de dire que tout ce que le Japon a fait c'est de copier. La technologie n'est pas figée et les procédés d'amélioration ainsi que

de réduction des coûts doivent être aussi considérés comme de l'innovation créative.

En ce qui concerne par exemple les biens de consommation durables domestiques il a fallu aux entreprises japonaises 10 ans pour produire ce qui est aujourd'hui disponible et parcourir un long processus d'amélioration de la qualité et d'uniformisation de la production, processus qui peut également être considéré comme un processus technologique avancé. Peut-être que d'autres pays auraient pu faire la même chose, cela dépend du caractère compétitif et de l'ampleur du marché dans lequel vivent les entreprises et de leur aptitude à prendre des risques avec succès.

Les Japonais ont largement compensé les importations technologiques en payant des redevances et des royalties et ils les ont utilisées pour fabriquer des produits à très haute valeur ajoutée grâce à un grand nombre d'améliorations qui ne peuvent être qualifiées de simples imitations. Si nous n'étions que des "copy cats", conclut M. ONO, je ne vois vraiment pas comment il nous aurait été possible de fabriquer pendant la seconde guerre mondiale des vaisseaux de guerre et des avions d'une telle qualité.

#### **Question 20 : Développement du capital risque au Japon**

Les conditions pour développer le capital risque au Japon ne sont pas rassemblées. En dehors du nécessaire changement dans le système de gestion du personnel des entreprises nous avons besoin d'encore un peu de temps pour que l'adaptation des modes de pensée individuelle le permette.

#### **Question 21 : Les raisons du succès japonais dans le passé**

La première raison est le manque de ressources. L'utilisation constructive de la pénurie est un trait de l'identité japonaise. Ensuite vient le fait qu'éduqués par une très vive compétition interne nous sommes des gens qui désirons constamment nous améliorer. Les hommes des mass media ont toujours attisé cette compétition et valorisé le fait d'être les numéros un au Japon et les meilleurs dans le monde. Enfin, le haut niveau d'éducation est également un facteur très important.

Parmi les autres facteurs qui expliquent le succès du Japon il faut citer :

- La limitation à 1% du PNB des dépenses militaires
- L'ineffectivité de la loi anti-trust japonaise
- Le niveau et la qualité de l'éducation des cols bleus.
- La loyauté des employés à l'égard de leur compagnie et l'emploi à vie qui entraînent une forte influence des qualités individuelles de chacun dans sa vocation et sa carrière.
- Les syndicats d'entreprises évitant des conflits sociaux déraisonnables.
- Un processus lent et très sélectif d'acquisition des brevets et licences.
- L'échange de licences entre les groupes industriels.
- La large et rapide diffusion des techniques de fabrication de précision. Cela a permis l'excellence dans le développement des périphériques d'ordinateurs par exemple.
- Les techniques de fabrication des machines optiques acquises dans l'industrie des caméras contribuèrent à la fabrication d'équipements sophistiqués et exclusifs pour la production de LSI.
- Des protections tarifaires élevées et prolongées en particulier concernant les ordinateurs et les produits associés.
- Le rôle du gouvernement et des administrations locales qui ont donné une toute première priorité aux biens manufacturés au Japon dans la consommation publique (pour résoudre le problème du surplus commercial actuel nous devons changer ceci et nous tourner vers des produits étrangers).
- Des barrières non tarifaires faisant obstacle aux produits étrangers.

- Une sous-estimation de notre capacité technologique par les pays étrangers.
- L'adaptabilité des ingénieurs japonais.
- Le fait d'avoir préservé les ingénieurs durant la seconde guerre mondiale.

**Question 22 : Le système japonais de gestion des entreprises  
devra-t-il être modifié ?**

A mon avis le système traditionnel de gestion japonais ne changera pas beaucoup. Cependant par rapport au passé où dominait "l'homme de compagnie", (un individu se dévouant totalement à la compagnie) nous verrons apparaître plus d'employés possédant une forte conscience individuelle. Cela permettra d'améliorer progressivement les conditions de développement des activités innovatrices et risquées.

**Question 23 : Les relations entre les grandes entreprises et leurs  
sous-traitants**

Ces relations traditionnelles ne seront pas considérablement modifiées. Lorsque les grandes compagnies investissent à l'étranger les principaux sous-traitants qui possèdent une compétitivité internationale exporteront sur le marché international. Par contre les autres sous-traitants en particulier de plus petite taille auront à se reconvertir ou disparaîtront.

**Question 24 : Le vieillissement de la population**

Le vieillissement de la population conduira à d'immenses profits dans le secteur des hôpitaux mais d'un autre côté le gouvernement sera obligé d'améliorer sa politique de couverture sociale et de faire porter aux jeunes générations le poids de celle-ci. De toute façon nous ne pouvons nous attendre à un progrès économique rapide dans un pays à la population vieillissante.

**Question 27 : Le changement de l'attitude des jeunes**

Il est tout d'abord important de dire qu'il n'est pas évident que le Japon ait réussi. Au moment où nous souffrons de l'appréciation du yen et où nous avons les plus grandes difficultés à transformer notre structure industrielle, il est difficile de croire au succès. Nous sommes exactement comme un avion tombant dans un trou d'air. Le sens des valeurs de la jeunesse pourrait ne pas changer, mais les jeunes pourraient se montrer plus intelligents dans la manière de profiter de la vie.

**Question 28 : L'ouverture de l'éventail des revenus**

C'est exact, l'éventail des salaires s'accroît. Cependant d'un point de vue d'ensemble cela ne devrait pas avoir de grandes conséquences.

**Question 30 : Le système politique**

D'une manière générale les questions fondamentales qui pourraient nous conduire à un tournant de notre vie politique sont les réformes de l'agriculture, la réforme administrative, la réforme fiscale et de l'éducation.

**Le Japon et les tremblements de terre**

Etant soumis à de fréquents tremblements de terre le Japon est en avance dans la capacité de les prévoir. Mais naturellement il est impossible d'en contrôler les effets. Le long des côtes de Tokyo, Sagami et de la baie de Suruga se trouve la zone des tremblements de terre potentiels les plus importants. Cette zone est très fortement peuplée, produit environ la moitié de notre GNP, et est le coeur de la vie politique et économique japonaise. Il ne fait pas de doute que nous tomberions dans une situation de panique si nous étions atteints par un tremblement de terre de magnitude 8 ou plus, tel que le grand tremblement de terre de Kanto en 1923 qui nous arracha 150 000 personnes.

On ne doit pas oublier les tremblements de terre quand on discute du Japon. Le développement de projets à l'étranger et le démarrage de la production dans ces pays est en fait une protection efficace contre le risque d'un sévère tremblement de terre.

**M. Katsushige MITA**  
**Président Directeur Général de HITACHI**

Selon M. MITA le taux de change équitable entre le yen et le \$ devrait se situer à 1\$ = 180 - 190 yens.

Le marché japonais est ouvert dans le secteur électronique (sous-entendu ce n'est pas de notre faute si nos produits sont plus compétitifs)

Pour réduire les excédents structurels à l'exportation il faut investir à l'étranger là où nous vendons le plus. Déjà, 80% des ventes de magnétoscopes de HITACHI en Europe sont produits sur place avec une intégration locale croissante qui atteint actuellement 50%.

Pour des raisons socio-culturelles (way of thinking, attitude des syndicats, grèves sauvages ...) la productivité en Grande-Bretagne est moins bonne qu'en RFA. Il y a en Grande-Bretagne une conscience de classe qui s'oppose à la mobilité sociale. Par contre en RFA la productivité est la même qu'au Japon.

Le développement des investissements dans les NPI est freiné par l'instabilité politique de certains de ces pays, par le faible niveau d'éducation et par la mobilité excessive des travailleurs (à Singapour, en moyenne, le turn over atteint 100%) . De plus les employés dans ces pays sont par exemple très réticents à travailler en deux équipes.

La croissance du Produit National Brut devrait rester structurellement faible aux environs de 2% à 3% par an car la phase de rattrapage qu'a connue l'économie japonaise est terminée. La Japon est entré dans une phase de maturité. Le chômage devrait augmenter légèrement (4% au lieu de 3%), cela dépendra pour l'essentiel du taux de change du yen et du degré de compétitivité des NPI.

La dérèglementation ne suffira pas à accroître significativement la demande et la croissance.

La modification de l'environnement économique va obliger l'industrie automobile à restructurer ses rapports avec les sous-traitants. Mais ce n'est pas le cas dans l'industrie électrique. HITACHI par exemple est très largement intégrée verticalement et fabrique les semi-conducteurs qu'elle utilise.

Le système de management à la japonaise n'est pas remis en cause par les exigences de l'innovation. Chaque fois que nécessaire on constitue de petites équipes (task force) innovatrices pour développer un projet.

A la question des principaux défis pour le Japon, M. MITA a répondu qu'en tant qu'industriel, il réfléchissait à court terme. Le principal défi selon lui est "d'apprendre à vivre dans l'économie mondiale en harmonie avec nos amis à l'étranger".

**BANQUE**

**M. Hiroshi TAKEUCHI**

**Administrateur Délégué et Directeur des Etudes Economiques de la "Long Term Credit Bank"**

L'exédent commercial japonais a atteint 5% du PNB. C'est un record historique. Auparavant seuls les USA avaient atteint 3,6% juste après la seconde guerre mondiale. Cet excédent a des causes structurelles.

(graphiques)

L'épargne japonaise va s'investir aux Etats-Unis.

### **Perspectives de croissance de l'économie**

On ne voit pas de nouveau types de produits de consommation de masse susceptibles de changer les modes de vie.

L'industrie dite de haute technologie ne peut pas absorber toute l'épargne japonaise. Ainsi le chiffre d'affaires du matériel informatique au Japon n'est que de 3,6 milliers de milliards de yens à comparer au chiffre d'affaires du Patshinko (jeu de hasard électrique) qui est de 6.

Les grands projets d'infrastructures sont très difficiles à lancer compte tenu du prix de la terre, sauf peut-être sur la mer. Pour reconstruire les villes il faudrait une dérégulation drastique et cela entraînera de très nombreuses frictions entre les compagnies et la population.

Les coûts de production vont augmenter au Japon en raison de l'augmentation du prix des terres, des salaires, des taxes. Les compagnies vont donc investir aux USA en Corée et à Taïwan.

Un gouvernement fort serait nécessaire pour prendre les mesures de dérégulation qui s'imposent, mais sur les 304 députés du PLD (Parti Libéral Démocrate) élus en Juillet 86, 50 au moins ne l'ont été que grâce à des promesses excessives. Le gouvernement n'a donc pas le pouvoir d'entreprendre des réformes importantes.

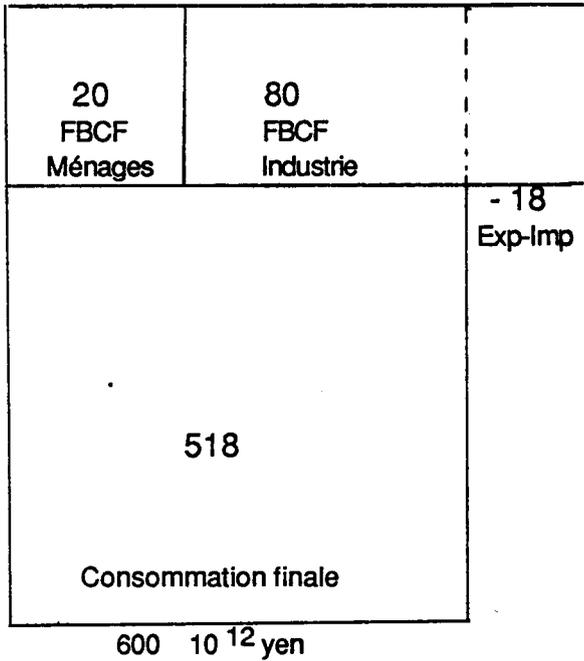
### Structure de la PIB

La PIB se décompose en consommation finale et épargne d'une part, consommation finale FBCF et solde de la balance commerciale d'autre part.

L'excédent (le déficit) de l'épargne sur la FBCF est donc égal à l'excédent (le déficit) commercial.

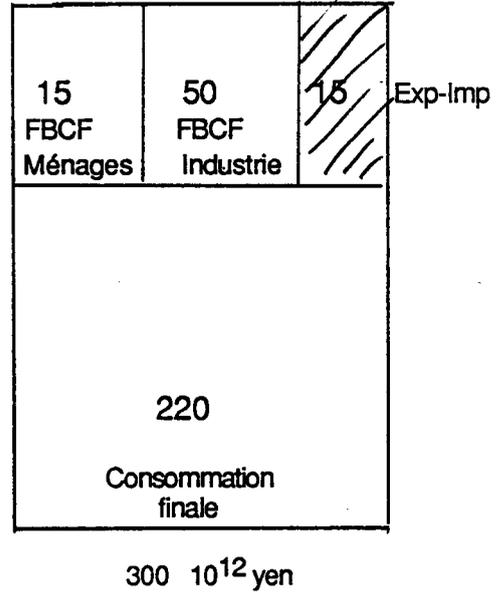
#### USA

Epargne : 82



#### Japon

Epargne : 80

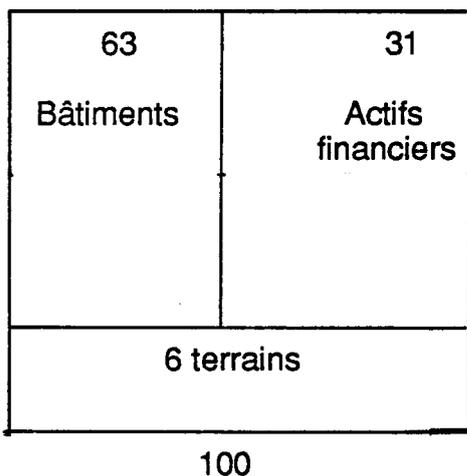


Aux USA, Consommation finale + FBCF excède la PIB. Il y a donc déficit commercial et l'épargne est inférieure à la FBCF

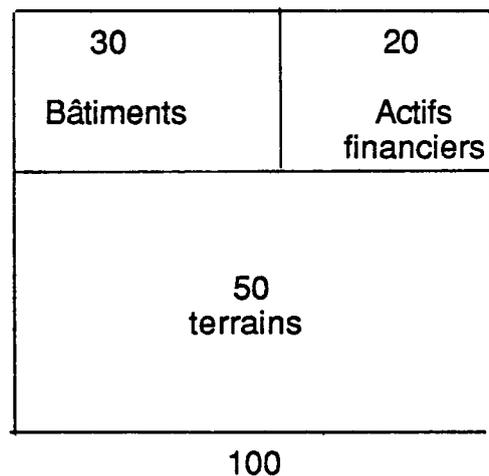
Au Japon consommation finale + FBCF est inférieur à la PIB, le reste représente donc l'excédent commercial et l'épargne est supérieure à la FBCF. L'excès d'épargne est investi à l'étranger.

### Structure des actifs des ménages (en %)

#### USA



#### Japon



## **L'agriculture**

Le prix du riz est 10 fois le prix international. L'agriculture reçoit 9 000 milliards de yens de subvention. L'âge moyen des fermiers est élevé. On peut penser que l'agriculture va connaître des changements importants dans les 10 années qui viennent. 90% des fermiers en effet ne travaillent que durant les week ends.

Si les protections étaient progressivement levées et si intervenait une dérégulation l'agriculture pourrait devenir compétitive en 10 ans.

## **Le vieillissement de la population japonaise**

Le ratio du nombre de personnes de plus de 65 ans au nombre de personnes comprises entre 25 et 65 ans, actuellement de 1/7,5 va passer à 1/2,5 dans 40 ans. Il s'agit non seulement d'un problème économique mais d'un problème social de première importance. Qui va s'occuper des personnes âgées et que va-t-on leur faire faire ?

La fécondité moyenne est aujourd'hui de 1,8 enfants par famille la raison principale est que les femmes travaillent. Presque toutes les jeunes femmes travaillent. Une évolution pourrait se dessiner si les compagnies prenaient elles-mêmes soin des enfants ou si elles se déplaçaient vers les zones résidentielles.

**M. MATSUKAWA****Conseiller du Président, Nikko Securities****L'excédent commercial avec les USA**

C'est un problème structurel. Les USA doivent réduire leur demande intérieure et augmenter leur épargne. C'est certes politiquement difficile mais moins difficile que ce qu'ils demandent à d'autres pays. Tenter de résoudre le problème par accords bilatéraux est insuffisant. Si les exportations japonaises sont réduites, les exportations coréennes prendront leur place. Aussi longtemps que l'administration Reagan restera au pouvoir il est peu probable que les USA changent de politique. On peut donc penser que leur situation économique va se dégrader encore pendant 4 ou 5 ans.

**Le taux de change du yen contre le dollar**

Sur une base purement commerciale un taux de change de 170-175 yens pour 1 dollar serait correct. On peut cependant s'attendre à une nouvelle dévaluation du dollar par rapport aux monnaies européennes et au yen au-delà des 150 yens actuels.

**Le rôle du yen comme monnaie internationale et de Tokyo comme place financière**

Le rôle du yen comme monnaie internationale s'est déjà fortement accru. En 1975, 20% des exportations et 3% des importations du Japon sont libellés en yens. Les mêmes chiffres pour 1985 sont respectivement de 40% et 10%.

La capitalisation boursière au Japon représente déjà 25% de la capitalisation boursière mondiale contre 50% pour New York. Le rythme de libéralisation du système financier japonais est trop rapide et une certaine anarchie menace.

## **Les moyens de relancer la demande intérieure**

Aucune politique monétaire ou fiscale classique n'est susceptible d'augmenter la demande intérieure.

Abaisser les taux d'intérêt pour relancer la construction ne ferait en fait qu'augmenter le prix des terrains qui est déjà excessif. Ainsi dans le centre de Tokyo 1 m<sup>2</sup> de terrain coûte 30 millions de yens. Quant aux entreprises, 90% d'entre elles ne demandent pas une baisse des taux d'intérêt pour investir. Elles s'interrogent plutôt sur ce que seront les marchés futurs. C'est là la raison principale de la faiblesse relative des investissements. La baisse des taux d'intérêt ne les stimulerait en rien. De plus elle créerait, en dessous du niveau actuel de 3,5% qui est déjà un record, de graves problèmes pour les petites banques.

Le seul moyen de relancer la demande intérieure serait d'étendre par la dérégulation la sphère d'activités des compagnies privées. Il faut déréguler dans tous les domaines progressivement et avec des plans de long terme.

Certains grands projets peuvent également relancer la demande intérieure. Ainsi dans la région de Tokyo : le projet de pont à travers la baie, le comblement d'une partie de la baie qui coûteront chacun environ 1 000 milliards de yens. A Osaka l'aéroport construit sur la mer coûtera 600 milliards de yens. Le pic des dépenses pour ces projets interviendra dans 6 ou 7 ans seulement.

Le taux d'épargne élevé des Japonais est à comparer à celui des puritains aux Etats-Unis dans les années 1870. Il est possible que la nouvelle génération se comporte différemment.

Ainsi, déjà un sondage montre que 2/3 des Japonais sont favorables à l'augmentation du temps libre. Cependant 1/3 y reste farouchement opposé en particulier dans les zones rurales ainsi que dans les petites compagnies très "travail-intensives". De même la semaine de 5 jours serait favorablement accueillie dans les grandes banques et les maisons d'investissements mais les employés des petites banques ne veulent pas en entendre parler : ils souhaitent que leurs établissements restent ouverts le samedi jusqu'à tard dans la soirée.

**M. Akihiro UNO****Représentant général du Crédit Lyonnais**

Monsieur UNO commence par relever que l'esprit de planification indicative existe toujours au Japon et précise qu'au delà de l'informatique, des biotechnologies et de la chimie fine, les responsables ne savent pas trop quoi proposer comme axe de redéploiement.

Exceptées les industries sinistrées, organisées en cartels, les firmes japonaises se font une très vive concurrence.

Traditionnellement, l'Etat joue un rôle de médiation dans les conflits car la notion de compromis n'existe pas au Japon, elle serait déshonorante pour les deux parties. Ce rôle d'arbitre (discret) est mal assuré aujourd'hui la concertation entre le Ministre des Finances et le gouverneur de la Banque centrale est insuffisante et le gouverneur "parle trop" notamment à propos de la "dérégulation" du système financier.

En ce qui concerne le yen, il faut d'abord remarquer que les japonais ont moins confiance dans leur monnaie nationale que dans le dollar, la preuve, ils continuent à investir aux Etats-Unis malgré les risques de change.

Le yen est une monnaie dont la valeur est déterminée par l'évolution des résultats économiques à court terme. Ce n'est pas une monnaie d'investissement.

Le choc de l'appréciation du yen n'aurait pas eu lieu si l'ajustement avait commencé dès 1981. La restructuration qui s'impose présente des risques d'inflation et de chômage. Mais le Japon s'en sortira comme après le choc pétrolier. Il le fera cette fois en s'appuyant sur les quelques secteurs de pointe très compétitifs (le reste de l'économie est très en retard).

Tout en précisant que tous les problèmes de dérégulation sont liés entre eux, Monsieur UNO pense que la réforme fiscale en constitue la clef de voute.

Les impôts directs représentent 60% du total, surtout payés par les salariés qui sont maintenant majoritaires dans la population (70 à 80% contre 20% en 1951). Réforme difficile, en raison de la surinfluence des milieux paysans au sein de la Diète.

Autre réforme clef : l'éducation. Il faut revoir le système de sélections des élites en introduisant des critères plus qualitatifs (pas seulement fondés sur la mémoire et la répétition mais aussi sur l'imagination, l'expression).

La banalisation de l'enseignement secondaire selon le modèle américain conduit trop d'étudiants à concourir (sans espoir de succès) aux grandes universités comme elle de Tokyo qui n'offre que 30 000 places. La sélection se fait trop tard et de manière trop brutale elle n'est pas assez progressive et pyramidale. De sorte que jusqu'à la sortie des études secondaires chacun peut, en principe, espérer entrer dans une université prestigieuse. D'où un bachotage et un quasi doublement du système éducatif par des écoles parallèles ouvertes le soir. Rien de surprenant, dans ces conditions, si l'éducation représente 30% des dépenses des ménages.

De plus, une fois entrés dans ces universités les étudiants, épuisés, ont tendance à peu travailler (importance du sport) car ils savent qu'une fois dans l'entreprise le temps de loisir sera fini.

Précisons que les 50 jours de vacances scolaires sont en général consacrés à l'étude. Pas question dans ces conditions, pour les parents, de partir en vacances. Les japonais prennent pourtant des vacances trois fois par an du 28 décembre au 4-5 janvier, du 29 avril au 5 mai, et autour du 15 août. Conclusion, la civilisation du loisir au Japon passe aussi par la réforme scolaire.

Deux autres problèmes ont été évoqués :

- d'une part, le prix élevé des terres, en raison des droits importants de succession (40 ou 50%)

- d'autre part, la fraude à l'épargne non-imposable (comptes d'épargne jusqu'à 3 millions de yens). Une enquête a montré qu'il y avait trois fois plus

de comptes que de japonais. Un projet de loi de contrôle informatisé ("carte verte") a été repoussé par la Diète l'an passé.

En ce qui concerne les perspectives d'avenir on retiendra, dans le désordre :

- la faiblesse de la rentabilité prévisionnelle, n'incitera pas le secteur privé à investir dans les infrastructures. Le scénario le plus probable est celui de la facilité. C'est à dire de l'inflation qui permettrait d'alléger le poids de la dette publique et de modifier les prix relatifs (baisse relative du prix de la terre) ;

- la montée du chômage restera faible car il subsiste des marges d'absorption ;

- la tradition productive et non-marchande des entreprises japonaises. Aujourd'hui encore les activités de services et de commerce sont peu considérées. Ainsi, Nippon Steel a préféré se lancer dans la fabrication de semi-conducteurs plutôt que dans les services<sup>3</sup>.

- les Japonais sont mal préparés aux services financiers internationaux. Il y a un cruel manque d'hommes compétents et il est difficile de recruter. Aujourd'hui encore, le Crédit Lyonnais à Tokyo comprend du personnel "détaché" par d'autres banques japonaises (bon moyen de se former et de surveiller la concurrence étrangère). Conclusion, Tokyo mettra encore dix ans avant de devenir une place financière internationale comparable à Londres ou New-York ;

- des traits marquants de l'esprit japonais comme :

\* le sentiment d'insécurité : le souvenir du tremblement de terre de 1923 à Tokyo est omniprésent (chaque employé a un casque sous son bureau<sup>4</sup>).

---

<sup>3</sup> Par contre Mitsui Ship Building s'est diversifié dans les logiciels de conception et de contrôle de fabrication, en développant les logiciels IBM qu'il utilisait dans ses chantiers.

<sup>4</sup> et des rations de survie chez lui - eau en boîte, etc....

S'il se reproduisait, comme chacun s'y attend du jour au lendemain, c'est près du 1/3 de l'économie japonaise qui serait rayé de la carte.

\* la connotation négative associée au loisir passif. Le japonais ne sait pas ne rien faire. Les femmes passent leurs après-midi à se cultiver, à apprendre (servir le thé, composition de bouquets, langue étrangère).

\* la difficulté des relations avec l'extérieur : Comment s'y prendre avec l'étranger quand les méthodes de négociation au Japon sont très différentes? (On n'énonce pas au départ de positions très tranchées et éloignées, la recherche du compromis se fait par touches successives, souvent avec l'intervention de tiers, de manière à éviter qu'apparaissent de trop grandes concessions de part et d'autre). Par ailleurs, il faut reconnaître que les politiciens japonais sont peu au fait des réalités internationales (plus centrés sur les intérêts locaux).

- les évolutions socio-culturelles : le vieillissement est peu préparé et les mentalités des jeunes évoluent peu à peu. Ces derniers épargnent peu avant de se marier, et ont plus tendance à changer d'emploi lorsqu'ils sont qualifiés.

**M. Kenichi KAMIYA**  
**Président de Mitsui Bank**

M. KAMIYA nous a remis une réponse écrite en japonais puis nous a fait parvenir le texte des compléments apportés par la discussion. Nous en donnons ici une traduction.

**Question 1 : Les principaux défis**

**Technologie**

Le Japon n'a une petite supériorité (par rapport aux Etats-Unis) que pour les super LSI à usage grand public. Il est bien placé pour les micro-ordinateurs, les robots d'usage courant, les céramiques fines et l'automation industrielle. Il est en retard pour l'aérospatiale, les armes et les bases de données. Le défi à relever à l'orée du 21ème siècle portera sur les ordinateurs de 5ème génération et les logiciels, sur les robots supérieurs et sur la biotechnologie.

**Economie**

Persévérer dans le développement de produits à haute valeur ajoutée. Promouvoir une division internationale du travail horizontale articulée sur des transferts de technologies aux pays en développement du voisinage. Elargir les moyens de financement en yens. Consolider la place de Tokyo comme centre financier.

**Société**

Avec le vieillissement de la population japonaise (20% de gens de plus de 65 ans à l'horizon 2000) prendre des mesures pour la normalisation de l'emploi, l'organisation du temps de travail, de nouveaux systèmes pour la gestion de la santé, les résidences et les moyens de transport, l'organisation du temps libre, les distractions. Trop de fonctions sont concentrées dans des mégalo-pôles et doivent être décentralisées.

## **Environnement**

Politique de sécurité à l'égard des tremblements de terre et des typhons, éboulements de montagnes et inondations. Politiques concernant les dangers de l'atome et des biotechnologies. Ces politiques doivent faire l'objet d'une coopération internationale.

### **Question 2 : Déclin des USA et rôle du Japon dans le système mondial**

Il y a des différences entre le cas anglais et le cas américain. Dans le premier on a eu un système d'Etats maritimes associés mais présentant un fort degré d'indépendance ; le second constitue un ensemble géographiquement uni.

Les Etats des Etats-Unis sont inégalement développés au point qu'on pourrait dire qu'ils renferment des pays sous-développés. S'ils analysent bien leurs problèmes ils peuvent résoudre les difficultés qu'ils rencontrent actuellement (déficits commerciaux et financiers).

Les Etats-Unis n'ont pas perdu leur position dominante.

Le Japon gagnera à développer toute sorte de formes de coopération avec les USA par des investissements directs implantant aux Etats-Unis les méthodes de fabrication japonaises, des investissements communs de R et D, la coopération ouverte à des investissements directs des USA au Japon, la promotion des aides aux pays en développement et la réalisation d'un centre financier à Tokyo.

### **Question 3 : Transformations souhaitables de la politique américaine**

#### **Militaire**

Les Japonais attendent des Etats-Unis que par une négociation ferme ils amènent réellement l'Union Soviétique à réduire ses armements, que ce faisant ils garantissent l'équilibre des forces militaires en Asie. Les Etats-Unis

sont l'allié en chef dans le monde libre. On attend d'eux qu'ils entretiennent les forces militaires nécessaires. Au besoin ils peuvent demander des compensations financières aux autres alliés.

## **Technologique**

Il faudrait que les Américains améliorent leurs techniques de fabrication pour tenir compte des demandes des utilisateurs et des consommateurs. Les Japonais qui vivent aux Etats-Unis ne sont pas satisfaits de la finition des produits, des défauts, des pannes, des délais de réparation. L'Amérique ne peut pas avoir de produits exportables dans de telles conditions.

## **Economie - monnaie**

Les Américains veulent-ils corriger les fondements de leur économie ou veulent-ils laisser les choses en l'état ? S'ils veulent les corriger, sont-ils disposés à faire les efforts nécessaires ou attendent-ils des étrangers que ceux-ci fassent des efforts ? Je pose la question.

Je ne peux répondre que dans l'hypothèse où les Américains seraient disposés à faire les efforts nécessaires. Il faudrait :

- qu'ils annulent leur déficit financier
- qu'ils améliorent la qualité de leurs produits (aussi bien industriels qu'agricoles. Les Américains eux-mêmes reconnaissent que la qualité de leurs blés s'est détériorée)
- qu'ils diminuent l'intérêt de l'argent (il faudrait pour cela qu'ils encouragent l'épargne individuelle)
- qu'ils stabilisent la valeur du dollar par rapport aux monnaies étrangères (par l'effet des actions ci-dessus)
- qu'ils rectifient le solde de leurs transferts de richesses aussi bien que celui de leurs échanges commerciaux (promotion des exportations)
- qu'ils veillent à ce que les entreprises privées adoptent les pratiques nécessaires pour que ce qui précède soit faisable (ne trouvez-vous pas indésirable un système dans lequel la position des "managers" peut être compromise par les résultats du dernier trimestre? )

- on ne va pas ratiociner sur l'impossibilité du retour à l'étalon or mais il faut faire des sacrifices persévérants pour le redressement de la valeur du dollar.

#### **Question 4 : L'avenir de l'Europe**

L'infortune de l'Europe, ou plutôt son tourment, est seulement d'être nantie. Elle s'est développée trop vite. Elle a accumulé des richesses trop tôt. Elle a équipé trop tôt son territoire, ses villes, puis l'écart s'est réduit par rapport aux pays qui étaient auparavant en retard.

Il n'est pas difficile pour l'Europe de maintenir une zone économique forte et une aire de culture si elle reprend l'exploitation de ses richesses, sa place dans la course aux techniques avancées et si son activité égale celle des autres.

Si vraiment on veut qu'il y ait un problème pour l'Europe, c'est que, dans une société où trop de biens affluent, les différences de classes sont trop grandes, les différences entre les riches et les pauvres sont trop marquées. Cette circonstance fait obstacle au désir de progrès de la majorité de la population.

#### **Question 6 : Approvisionnement japonais en matières premières**

Il n'est pas douteux que la propension à investir dans les ressources minérales à l'étranger est actuellement basse.

Si toutefois, d'ici un ou deux ans, le prix du pétrole s'élevait - quittait la zone de 15 à 18 dollars dans laquelle il paraît s'être stabilisé - la propension au développement renaîtrait vraisemblablement.

La diversification des sources d'approvisionnement de pétrole est une question à l'ordre du jour pour la fin de cette année.

### **Question 7 : La croissance économique**

Il doit être possible de poursuivre une croissance de l'ordre de 3% à la fois pour le Japon et pour l'ensemble du monde. C'est sans doute surtout de la stabilisation du prix du pétrole entre 15 et 20 dollars qu'on peut attendre les conditions désirables pour réaliser une telle croissance.

### **Question 8 : Le chômage**

Actuellement le chômage au Japon est d'environ 3% (de la population active) mais il ne serait pas étonnant qu'il s'aggrave de 2% parce qu'un excédent de main-d'œuvre se manifesterait très vite dans les secteurs de la construction navale, des charbonnages, de l'aluminium, de la sidérurgie, et des industries exportatrices. Il faut de plus indiquer que beaucoup d'entreprises conservent un excédent de personnel (en particulier parce que la pratique de l'emploi à vie a eu cours). De cette façon le taux de chômage déclaré est trompeur.

La demande d'emploi s'accroît pour les logiciels et dans les secteurs de haute technologie mais il sera difficile de reprendre dans ces activités les chômeurs provenant des industries de matières premières et des sous-contractants des industries exportatrices. On est obligé de restructurer l'industrie pour s'adapter au nouveau cours du yen. Les conséquences de cette restructuration seront profondes surtout par l'aggravation du chômage qu'elle entraînera.

### **Question 9 : La réduction de l'excédent commercial**

Avant de parler de cette question il faudrait prendre conscience de plusieurs choses :

Après un certain nombre de vicissitudes, le régime douanier japonais est devenu tout à fait léger.

Le nombre de produits pour lesquels il y a des limitations d'importation est maintenant réduit à 27 - parmi ces produits ceux de l'agriculture occupent une place centrale. Le Japon est donc parvenu au régime le plus libéral.

Considérant que le Japon est en avance pour tout ce qui regarde la libération des importations, la véritable question à poser devrait être celle-ci : "Pourquoi les produits japonais se vendent-ils?" Prenons avant tout le problème des relations commerciales avec les Etats-Unis. Le régime de Reagan a alourdi les dépenses militaires, allégé la fiscalité, provoqué un déficit important, pratiqué des taux d'intérêt très élevés pour contenir l'inflation. Le dollar ayant monté, les Américains ont importé à qui mieux mieux et la propension à exporter s'est exténuée.

Ce qui arrive est dû aux Etats-Unis. Pour porter remède au déséquilibre commercial, il faudrait que les Etats-Unis coopèrent avec le Japon. C'est un peu partial de faire porter toute la responsabilité au Japon.

On doit ajouter qu'il est inéquitable de s'appuyer seulement sur les statistiques douanières.

En effet le compte des ventes des entreprises américaines établies au Japon représente à lui seul 43,9 milliards de dollars en 1984. Le compte comparable des entreprises japonaises établies aux Etats-Unis ne s'élève qu'à 12,8 milliards de dollars pour la même année (les entreprises américaines détiennent directement 72,2% du capital de leurs établissements au Japon ; les entreprises japonaises 80% du capital de leurs établissements aux Etats-Unis). Ajoutez aux 25,6 milliards d'exportations des Américains les 43,9 milliards de ventes des filiales directes, vous obtenez 69,5 milliards. Faites le même calcul pour le Japon, vous obtiendrez 69,6 milliards (56,8 milliards d'exportations plus 12,8 milliards).

Si vous ne privilégiez pas les ventes par importation de l'autre pays, vous vous apercevez que le chiffre d'affaires des Américains et celui des Japonais s'équilibrent assez bien. Dès lors que la multinationalisation des entreprises a fait de grands progrès avec l'internationalisation des affaires, il devient contestable de s'appuyer seulement sur les statistiques du commerce de pays à pays.

La cause de l'excédent actuel doit être attribuée à la baisse de prix des produits pétroliers et à l'accroissement des importations des Etats-Unis. Si

dans les 4 ou 5 années qui viennent l'approvisionnement mondial du pétrole se contracte, on verra l'excédent du Japon en compte courant se réduire par dizaines de milliards de dollars à la fois.

D'autre part, avec la hausse du yen on va assister à une réduction sensible de l'excédent japonais à la fin de cette année et pendant l'année prochaine.

Bien entendu il faut assister les mouvements qui se produiront ainsi, c'est-à-dire convertir le produit de l'excédent commercial en investissements à l'étranger et renforcer les efforts du Japon pour importer plus.

### **A propos de l'augmentation de la demande intérieure et en particulier de la construction de logements :**

A l'heure actuelle on a tendance à voir dans cette question deux problèmes :

- On voudrait améliorer la politique du logement,
- On voudrait faire de l'harmonisation entre les mégapoles - comme Tokyo - et la province le point de départ d'un nouveau développement.

Certes il y a encore beaucoup d'archaïsmes dans les réglementations gouvernementales concernant le logement. Cependant on cherche à leur apporter des améliorations, l'administration et le peuple paraissent d'accord sur ce qu'il faudrait faire pour que la question des logements soit convenablement résolue. A partir de ce moment on devrait pouvoir s'attendre à ce que les entreprises privées concourent à leur manière à la solution des problèmes.

D'autre part il faudra qu'on introduise des dispositions fiscales permettant de retrancher du revenu imposable l'intérêt des emprunts, comme c'est le cas aux Etats-Unis.

### **A propos de la valeur réelle du yen :**

Si l'on accordait le crédit qu'elles méritent aux thèses qui se fondent sur le pouvoir d'achat, il faudrait que le cours du yen s'établisse à 170-175 pour un dollar et pourtant le yen a progressé jusqu'à 150-155. Par suite de cela le montant global des exportations s'est accru de 20% en équivalent dollar, alors qu'il a diminué de 15% si on garde le yen comme monnaie de compte. Il va de soi que la surévaluation du yen a un effet déflationniste et que les industries exportatrices japonaises ont subi un coup dur. Il est vain de prétendre corriger les déséquilibres commerciaux en comptant seulement sur l'harmonisation des taux de change. D'où la recherche de mesures globales comportant la restructuration des productions industrielles. Il serait d'ailleurs indispensable de coordonner les politiques financières et les politiques de crédit de tous les pays du monde.

L'importance prise par les comptes en yen a fait faire un grand progrès à l'internationalisation de la monnaie et malgré tout la place occupée par celle-ci dans les transactions mondiales n'est que de 4 à 5%, ce qui n'est pas normal. Vous savez bien que le temps est fini où tous les règlements pouvaient être effectués en comptant exclusivement sur le dollar. Si pour finir le domaine du yen représente quelque chose comme 12% dans le PNB mondial, il y a de la marge pour que la part du yen augmente même sans aller jusque là.

### **Question 10 : Le taux d'épargne au Japon**

Au fond je suis d'accord avec cet auteur parce que le Japon est complètement dénué de ressources naturelles et ne peut s'appuyer que sur deux choses : les ressources humaines et l'épargne de ses habitants. L'épargne japonaise a déjà chuté de 24% en 1971 à 16% en 1984 et cette tendance se maintiendra parce que la population vieillit dans son ensemble et que les personnes âgées n'épargnent pas. Si les impôts et les charges de sécurité sociale s'aggravent il en résultera aussi un affaiblissement de l'épargne. Vous voyez bien qu'il est inévitable que le taux d'épargne des Japonais diminue. Quand on a conscience de ces tendances il paraît déraisonnable de vouloir y ajouter quelque chose (une politique systématique pour décourager l'épargne).

Quand on discute des taux d'épargne il est important de ne pas se laisser captiver par le taux de 16% à lui seul. Ce qu'il faut considérer n'est pas le fait que le taux d'épargne est élevé, mais plutôt : de quelle façon l'épargne est-elle employée efficacement ? Sous cet angle il faut regretter qu'il n'y ait pas assez de supports d'investissement qui offrent un bon rendement au Japon.

D'un côté, aux Etats-Unis, la consommation est vigoureuse tandis que l'indice de l'épargne est bas, de l'ordre de 4%. Malgré tout le taux d'investissement est vigoureux. Par contre, faute de bons supports d'investissement au Japon en quantité suffisante, les capitaux formés par l'épargne japonaise s'exportent. Par exemple, l'année dernière, les surplus courants ont représenté 56 milliards de dollars et 80 milliards de capitaux ont été exportés. La plus grande partie a été placée aux Etats-Unis dont ils ont compensé partiellement le grand déficit financier.

#### **Question 11 : La réforme fiscale**

On examine actuellement l'introduction d'impôts indirects parce que les impôts directs (qui constituent la base du système japonais) - impôts sur le revenu et impôts sur les personnes morales - ne rapportent plus comme il conviendrait. Je ne sais pas exactement quand l'impôt indirect sera mis en application mais on s'attend à ce qu'une réforme dans ce sens s'accomplisse d'ici quelques années.

Dans les conditions actuelles on ne prévoit pas que la réforme modifie la masse globale des revenus fiscaux de l'Etat. La réforme fiscale ne devrait pas entraîner de grands changements dans la consommation globale, l'épargne globale, et les investissements à l'échelle macroéconomique.

#### **Question 12 : La future spécialisation japonaise**

Il est très probable que les nouveaux pays industrialisés d'Asie prendront la relève du Japon en ce qui concerne la production des produits grand public. Le Japon devra s'arranger pour exporter autre chose afin de se procurer les matières premières et les aliments qu'il ne peut obtenir autrement

qu'en les important. Cela revient à dire qu'il faudra s'en remettre à des produits comportant une grande valeur ajoutée et à des biens d'équipement requérant une haute technologie. L'exportation de techniques en elles-mêmes devrait aussi jouer un rôle important dans l'acquisition des devises dont le Japon a besoin.

### **Question 13 : La place du Japon dans les services internationaux**

La place tenue par le Japon dans l'économie mondiale sera de 15% en l'an 2000 (11% en 1984). Pour passer du chiffre actuel à celui-là les prestataires de services japonais croîtront au moins dans la même proportion et vraisemblablement plutôt plus que la moyenne.

La réponse de M. KAMIYA reproduit ici un extrait dactylographié d'un rapport du Keidonren appelé "Rapport intermédiaire de la table ronde sur le nouveau Round" de mai 1986 (vraisemblablement en vue de Punta del Este). Le rapport dit qu'il faudrait une définition par secteurs : banque, valeurs mobilières, assurances, transports, télécommunications, publicité, services informatiques, consultants, engineering, voyages, hôtellerie, distribution, services médicaux, éducation, culture-distractions. Il y a quelques essais de définition des services pour l'administration américaine mais, qu'on s'en rapporte aux règlements, aux formalités ou à l'usage, on trouve toujours des exceptions.

### **Question 14 : Le yen monnaie internationale**

La part du yen dans les transactions internationales est de 4 à 5%, ce qui est peu par rapport aux 12% du DM. Elle est croissante (1,9% sur le marché des euromonnaies en 1984 ; 4,1% sur le même marché à fin mars 1986). Les bons ou obligations en yens représentent 13,8% du marché de ces produits au premier trimestre 1986 contre 6,3% un an plus tôt.

Cependant je ne crois pas qu'il soit possible que le yen devienne une monnaie internationale au même titre que le dollar. Tout au plus parviendra-t-il à jouer le même rôle que le Mark allemand.

**Question 15 : La concurrence des NPI**

Jusqu'à présent elle fut très vive sur les marchés de l'acier, des constructions navales et de certaines industries légères comme les textiles, mais à l'avenir le Japon devra faire face à une concurrence accrue des NPI sur les marchés des automobiles, des produits électroniques et des produits chimiques.

**Question 16 : Les exportations de capitaux japonais vers le Tiers Monde**

Dans les années passées les exportations de capitaux japonais vers les pays du Tiers Monde ont concerné surtout le développement des ressources naturelles. Désormais ils seront attirés par les différences de salaires. On verra sensiblement croître des exportations de capitaux suivant des transferts de technologie.

Dans ce cas la distribution géographique des investissements fera la plus grande place aux pays d'Asie du Sud-Est et de la zone Pacifique. A long terme la possibilité de mouvements vers l'Amérique Latine apparaît assez grande, en fonction des conditions naturelles et des ressources qui existent sur place, mais je ne vois pas du tout ce que je pourrais dire pour l'Afrique.

**Question 17 : Les relations économiques avec la Chine**

Je m'attends à ce que les relations avec la Chine se resserrent encore. Mais la Chine est trop vaste, il faut un temps considérable pour que les volontés du gouvernement chinois comme les "modernisations" soient enfin mises en exécution dans l'ensemble du pays.

**Question 18 : La recherche fondamentale**

L'inquiétude vient sans doute de ce qu'il faut consacrer encore plus de capitaux à la recherche fondamentale, et que les occasions de le faire ne sont pas à la mesure des besoins. Il me semble qu'au Japon la coopération entre l'industrie et l'université compromet l'autonomie des disciplines scientifiques

et la recherche fondamentale indépendante. Une prise de conscience est nécessaire à ce sujet, et une réforme des façons de penser.

### **Question 19 : Le passage à une recherche plus créative**

On n'a sans doute pas mis toute l'énergie qu'il aurait fallu dans la recherche fondamentale parce que l'économie japonaise dans son ensemble était tendue et manquait de jeu pour se mouvoir. Peu à peu, cependant, cette question sera prise au sérieux. Je pense qu'avec une plus grande flexibilité de l'économie on retrouvera l'élasticité nécessaire.

Au fond je ne sais pas très bien, étant donné que les chercheurs dans les entreprises ont un problème de compatibilité avec les producteurs. Néanmoins même dans le domaine du crédit qui est le nôtre, on demande aujourd'hui de plus en plus de créativité aux employés et c'est en édifiant des systèmes de "spécialité" que nous résolvons les problèmes qui se posent à nous.

### **Question 20 : Les sociétés de capital-risque**

Nous avons été constamment occupé au Japon par l'approvisionnement en capital des grandes entreprises à intensité capitaliste élevée et les sociétés de "venture capital" n'ont guère été soutenues.

Cependant désormais, dans une époque d'excédent de capitaux et de croissance ralentie, l'activité de "venture capital" va sans doute être plus active.

Je ne pense pas que les banques commerciales participent beaucoup à cette activité. Leur action s'associe à celle des grandes maisons de commerce (Shôsha), en particulier pour donner aux filiales les moyens de se développer. Le type de "venture capital" qui a le plus de chance de jouer un rôle n'est pas celui qui se borne à investir, mais celui qui prend part à l'exploitation du "venture business" et qui a les moyens de compenser l'insuffisance de ressources humaines et de capacités d'administration dont souffrent les entreprises trop jeunes.

**Question 21 : Les facteurs de la réussite japonaise à l'exportation**

Pour expliquer cette réussite on met en général en avant la qualité excellente des produits et la rapidité des livraisons, l'empressement à répondre aux plaintes des clients (aftercare), le prix très raisonnable compte tenu de tous ces avantages, la capacité de production qui garantit à la clientèle qu'elle peut compter sur le fournisseur. Mais il faut souligner que toutes ces qualités se sont développées d'abord parce que les entreprises en avaient besoin pour réussir dans la concurrence sur le marché intérieur, pas pour l'exportation.

**Question 22 : La transformation des modes de gestion des grandes entreprises**

Une certaine transformation s'opère car, dans la complexité, les entreprises ne peuvent plus compter trouver en elles-mêmes toutes les ressources de savoir-faire dont elles ont besoin. Jusqu'à présent elles se sont débrouillées en demandant à des sous-contractants ce qu'elles ne voulaient pas entreprendre de fabriquer, mais en exigeant de leur personnel qu'il fasse toute le reste de A à Z. La tendance à exploiter à fond les ressources humaines de l'entreprise a été vraiment forte, aussi bien dans le système de R et D que lorsqu'il fallait se diversifier et par conséquent aborder de nouveaux domaines industriels. Dès maintenant on voit apparaître de nombreux cas d'emprunts de l'entreprise à l'extérieur, qu'il s'agisse du recrutement de cadres d'âge mûr déjà formés ou de techniciens ayant des aptitudes spéciales, ou de la prise de décision - on s'en remet à des "think tanks" qui font les études désirées sur des thèmes de recherche donnés - ou de l'acquisition d'entreprises entières, établies dans des secteurs industriels différents de celui de l'entreprise acheteuse.

Le besoin de faire face à l'internationalisation contribue à faire admettre tous ces changements comme naturels.

**Question 23 : Les rapports des grandes entreprises à leur sous-traitants**

Un exemple : je suppose qu'une grande entreprise cherche à établir une unité de production à l'étranger dans laquelle elle fera l'assemblage ; il est vraisemblable que dans la plupart des cas elle demandera à des sous-contractants, fabricants de pièces, de venir eux aussi s'établir à l'étranger. Dans ces conditions le transfert de production sera créateur d'emploi sur le nouvel emplacement et il recevra un accueil favorable dans le pays choisi. Par contre les sous-contractants qui ne pourront pas suivre seront contrariés. Il est clair que les investissements des entreprises à l'étranger auront de l'influence sur le management et sur l'emploi des petites et moyennes entreprises.

**Question 24 : Le vieillissement de la population**

Le système de sécurité sociale japonais est achevé. Au moment où il a été mis au point il devait permettre d'accumuler des réserves, mais avec le vieillissement de la population le compte de retraites s'est épuisé très vite. Il est devenu impossible de conserver les conceptions de départ. Il est indispensable de préserver l'indépendance des gens âgés. Certes, il faut considérer les pensions comme une partie seulement de leurs revenus, mais pour eux ce que les pensions représentent est essentiel (la préservation de leur vitalité est indissolublement liée à ce type de transfert social).

En revanche, ne pensez-vous pas qu'il est inévitable que se transforme le système suivant lequel le revenu était déterminé par l'ancienneté ?

**Question 25 : La natalité au Japon**

Il pourrait y avoir une reprise de la natalité mais ce n'est pas pour demain. Les femmes élargissent leur place dans la société et il faut bien se dire que ce mouvement est appelé à s'amplifier encore.

### **Question 26 : Conséquences d'une augmentation du chômage**

L'accroissement du chômage sera peut-être le problème le plus grave du Japon de demain. Bien qu'il y ait un système de sécurité sociale, si ce problème n'est pas résolu l'inquiétude sociale peut tourner à la violence.

Cependant il est peu probable que l'emploi des débutants devienne précaire, pourvu que cet emploi ne soit pas trop bien payé. En effet on ne connaît pas au Japon l'usage qui consiste à mettre à pied pour commencer les gens jeunes. Ce qui risque de se produire est que des chefs de famille d'âge moyen soient contraints de prendre des emplois qui leur sont désagréables. Ils seront préservés du chômage mais mécontents. C'est vue sous cet angle que l'inquiétude concernant l'emploi prend des proportions considérables. Il est en effet bien difficile de compter sur ces hommes pour devenir, par exemple, des programmeurs de logiciels.

### **Question 27 : Changements du système de valeur dans la jeunesse**

Qu'est-ce que le succès du Japon ? Si on appelle "succès" le fait d'aboutir à un taux de croissance relativement élevé et à un surplus des paiements courants alors il est probable en effet que le sens des valeurs de la jeunesse n'est pas bien disposé à accueillir cette sorte de philosophie économique.

Mais si ce qu'on souligne est que, grâce à 40 années d'efforts depuis la guerre, on a pu changer d'échelle, conjurer l'inquiétude de manquer de devises nécessaires pour se procurer les ressources essentielles, et que désormais on entre enfin dans une phase où l'on va réaliser des progrès dans la qualité de la vie du peuple, alors il me semble que le sens des valeurs de la jeunesse orientera le Japon dans la direction qu'il doit prendre.

**Question 28 : Les écarts de revenus**

Jusqu'à une époque récente la dispersion des revenus a été trop comprimée. Les gens d'âge moyen et les vieux n'ont pas trouvé assez d'aisance dans leurs moyens de vie. Par contre on peut dire que les jeunes ont pu assez facilement se payer du plaisir. Or les jeunes ne sont pas les derniers à demander que l'échelle des rémunérations s'ouvre plus. Pour voir jusqu'à quel point la conscience de ces choses a déjà fait des progrès, on peut citer un autre exemple : dans la réforme fiscale qui est en cours d'étude, l'idée qu'il faudrait alléger la charge fiscale des gens d'âge moyen ou plus vieux est très populaire.

**M. Hirosuke DAN**  
**Conseiller, MITSUI Bank**

Monsieur DAN s'est appliqué à répondre dans l'ordre au questionnaire diffusé avant notre entretien :

**Question 1** - Optimiste pour les technologies nouvelles que les japonais vont transférer aux PVD; Envisage une croissance sans inflation. Remarque que le vieillissement va se traduire par plus de conservatisme et le goût pour l'aménité de la vie. Considère que le monde est plus stable aujourd'hui qu'il ne l'était après-guerre en raison du développement économique (il n'y a pas aujourd'hui de conflit proche du Japon).

**Questions 2 et 3** - Les Etats-Unis vont conserver leur leadership et le Japon va transférer ses technologies vers les PVD.

Le leadership des Etats-Unis sera technologique et militaire. Mais les Etats-Unis devront régler le problème de leur déficit et veiller à ne pas mettre la Russie soviétique à l'écart et à ne pas être trop arrogant.

**Question 4** - Assez optimiste pour l'Europe, à condition que les gouvernements s'entendent, poursuivent les restructurations économiques et sociales du travail (le management européen n'a pas encore supprimé les classes sociales).

**Question 7** - Perspectives de croissance entre 3% et 4%. Le choc du yen va entraîner de nouvelles complémentarités avec les pays de l'ASEAN.

**Question 8** - Le chômage va augmenter, il serait déjà de 5% si nous avions les définitions américaines.

Par ailleurs, il y a aujourd'hui 4 millions de paysans (surtout "week-end farmers") ce nombre va être divisé par deux ou quatre dans les prochaines années.

**Question 9** - Le surplus extérieur n'est pas lié aux barrières tarifaires. Pour bien montrer qu'il n'est pas protectionniste le Japon devrait supprimer tous les droits de douane.

**Question 10** - "L'épargne est indispensable à la croissance économique". certes, mais M. DAN aurait pu ajouter qu'une bonne partie de l'épargne japonaise "finance" la croissance américaine.

**Questions 12 et 13** - Spécialisation future : "le Japon sera excellent dans les services internationaux". Grâce à la déréglementation, le marché financier de Tokyo va se développer rapidement.

**Question 14** - Dans l'avenir proche, le yen sera aussi important que le DM (12% des échanges internationaux sont aujourd'hui libellés en DM). Mais le dollar sera pour longtemps encore l'étalon car les USA constituent un espace auto-suffisant, sanctuaire de paix ("Far from everywhere") et innovateur.

**Questions 15 et 16** - La compétition des NPI est un bon stimulant pour le Japon qui investit surtout dans l'ASEAN et moins en Amérique Latine où les problèmes de dette ne sont pas résolus. Le Moyen Orient ne serait intéressant que si la paix était retrouvée. Quant à l'Afrique : "nous la laissons à l'Europe".

**Question 17** - Pessimiste sur la Chine où il faudrait réduire la bureaucratie et garantir les investissements. D'ailleurs, les américains commencent à se retirer.

**Question 20** - Les banques sont trop conservatrices pour développer le capital risque. Les grandes firmes ont suffisamment de ressources pour le financer elles-mêmes.

**Question 21** - Principaux facteurs expliquant la compétitivité du Japon :

- volonté de travailler et de ne plus connaître la pénurie d'après-guerre contrairement à d'autres pays le Japon n'a pas d'autres ressources que les hommes ;

- innovation permanente car les japonais sont très friands de nouveauté dans les produits ;

- climat social (harmonie+homogénéité) ;

- Lois antitrust et vive compétition entre les firmes. Cette concurrence interne remonte à la période TOKUGAWA (du XVème siècle à l'ère MEIJI).

**Question 22** - Le système de management à la japonaise est fondé sur l'harmonie apparente des relations de travail (pas de confrontation ni de reproches : les mauvais travailleurs sont systématiquement complimentés et encouragés à mieux faire. Ce système assez hypocrite où les conflits sont refoulés convient toujours aux dirigeants mais de moins en moins aux jeunes.

**Question 24** - Le vieillissement aura pour conséquence : une baisse de l'épargne, le développement de nouvelles activités de services (Silver industries), un allongement de l'âge de la retraite complète (les plus de 65 ans pourraient travailler 3 heures par jour pour certaines tâches spécifiques).

**Question 27** - La mobilité professionnelle des jeunes va augmenter ainsi que le nombre de jeunes chômeurs. Il faudra travailler dur pour ne pas être au chômage. Finalement les valeurs vont changer mais lentement.

**ADMINISTRATION**

**M. Koji WATANABE****Directeur des Affaires Economiques, Ministère des Affaires Etrangères**

Les Japonais ne savent pas planifier le futur. Leur force est de réagir positivement et rapidement plutôt que de préparer le futur avec des idées précises en tête.

Au plan géopolitique, les trois principaux changements des vingt dernières années sont les suivants :

- L'importance relative des USA a décliné par rapport à la CEE et au Japon.

- La zone Asie-Pacifique a émergé comme un pôle de dynamisme économique

- Un important changement est en cours dans les pays socialistes. La Chine a entièrement redéfini ses objectifs nationaux. La question reste ouverte de savoir si l'URSS suivra le même chemin. La majorité des observateurs pense cependant que ce ne sera pas le cas. Le socialisme ne marche pas au-delà d'un certain niveau de développement. Tous les pays socialistes doivent désormais tenir compte de cette constatation.

Les deux super-puissances prennent progressivement conscience du coût d'être une super-puissance. Ceci devrait être résolu soit par une réduction concertée des armements soit par des réductions unilatérales simultanées.

Si l'on analyse les performances économiques on pourrait penser qu'après la "Pax Britanica" et la "Pax Americana" va venir le temps de la "Pax Japanica". Les Japonais seront les premiers à le dénier en particulier la génération qui a connu la guerre. Conclusion logique il faut mettre en place une cogestion USA-CEE-Japon. Mais est-ce possible ? Tel est le principal problème.

## **L'importance des pays nouvellement industrialisés**

En ce qui concerne les nouveaux pays industriels on parle surtout des quatre pays du Sud-Est asiatique, mais il ne faut pas oublier le Brésil et le Mexique qui concernent en premier lieu les USA.

Par ailleurs, il y a eu des progrès exceptionnels en agriculture en Indonésie, Chine et Inde, progrès qui étaient inimaginables il y a 15 ans. Ce qui pourrait se passer dans l'industrie risque d'être aussi surprenant. L'avenir de la Chine et de l'Inde constitue une grande inconnue des vingt prochaines années.

## **Les frictions commerciales avec les Etats-Unis**

Depuis 15 ans les Etats-Unis sont nos principaux partenaires commerciaux. Il y a donc eu une série de conflits commerciaux portant sur le textile, l'acier, l'automobile, l'électronique grand public. Le nombre des produits en cause a augmenté. (Le fait que le marché japonais reste protégé pour un nombre limité de produits, surtout agricoles, n'est qu'un élément du problème). Ainsi si nous abolissions toute protection de la production du riz dont le prix intérieur est actuellement 10 fois le prix du marché international cela ne représenterait qu'une importation de 5 milliards de \$. Cela ne résoudrait donc pas le problème. Les Etats-Unis ont commencé à comprendre cet aspect de la question.

Quant à l'appréciation du yen (depuis le 22 Octobre 85 il est passé de 240 yens pour 1 dollar à 153 yens pour 1 dollar) elle affecte profondément l'économie japonaise mais non le déficit commercial avec les Etats-Unis évalué en dollars.

On en vient maintenant à demander aux pays excédentaires, Allemagne et Japon, de traiter le problème sur le plan macroéconomique : d'augmenter leur demande domestique et d'abaisser leur taux d'escompte. Bonn et Tokyo résistent. En effet de leur point de vue le problème macroéconomique se situe aux USA. Les USA dépensent plus qu'ils ne peuvent se le permettre.

L'autre grand problème de l'Amérique est la désindustrialisation. Son déficit commercial vient de ce qu'elle ne produit pas ce que les Américains veulent acheter quand ils s'enrichissent. La compétitivité de l'industrie manufacturière s'est considérablement dégradée. C'est une "économie trouée". Apparemment les Américains s'en moquent et semblent considérer qu'il leur suffit de contrôler les secteurs essentiels des services comme la banque, l'assurance, les transports, le software. On peut cependant se demander s'ils pourront se reconstituer comme pôle dynamique de l'économie mondiale. Les Japonais qui ont visité les Etats-Unis dans les années 50 et 60 en restent persuadés mais ceux qui les ont visité dans les années 70 en doutent souvent.

### **Le complexe de supériorité des Américains**

Les Américains ne pourraient survivre sans ce complexe. Comment pourraient-ils accepter, s'ils ne se sentaient pas et de loin la première puissance du monde, que les meilleurs élèves dans leurs écoles soient souvent en majorité d'origine étrangère, que leurs marchés soient perméables aux produits et aux capitaux étrangers ? De fait, les USA sont un pays beaucoup plus "généreux" et "libéral" que l'Europe et le Japon. Nous devons renforcer ce sentiment. Le Japon, lui, ne veut pas devenir le numéro un, il ne veut pas avoir à payer beaucoup plus pour ce qu'il appelle les "biens publics internationaux" (la régulation du système économique mondial, l'aide au développement, la défense du monde occidental).

### **L'évolution du yen**

Nous ne savons pas exactement comment l'évaluation du yen va affecter l'économie japonaise. Cependant pour les lignes de produits sur lesquelles les Japonais possèdent une avance technique les exportations japonaises ne diminueront pas, au moins dans les trois prochaines années. D'autre part les importations japonaises dans les secteurs à basse productivité protégées pour des raisons politiques ne s'accroîtront pas. Il est donc possible que le taux de change du yen continue à s'apprécier et que la seule solution soit alors la délocalisation massive des industries exportatrices. Le Japon sera alors lui-même en danger de désindustrialisation. C'est

pourquoi l'industrie japonaise devrait dès à présent se redéployer sur les marchés internes politiquement protégés.

### **L'éventualité d'un troisième choc pétrolier**

Tout d'abord le Japon comme l'OPEC souhaite une augmentation régulière des prix du pétrole qui aurait pour effet de réduire son excédent commercial. Il y a 6 mois on pouvait prédire à coup sûr un 3ème choc pétrolier. Maintenant que les prix ont semble-t-il commencé à se redresser cela est moins sûr.

### **Les relations du Japon avec le Tiers Monde**

Le Tiers Monde a trois problèmes principaux : le service de la dette, la stabilité et le niveau des prix des produits primaires, l'absorption de son offre croissante de produits manufacturés. Sur ces trois points le Japon devrait jouer un rôle croissant, notamment en tant que prêteur. Le Japon devra investir à l'étranger et ouvrir son marché aux NPI comme l'ont fait les USA.

En termes régionaux notre analyse est la suivante : l'Amérique latine pourrait se montrer dynamique ; le Moyen-Orient : nous sommes modérément optimistes ; l'Afrique : c'est un problème européen, semble-t-il assez grave. L'Inde et la Chine pourraient nous surprendre et se montrer extrêmement dynamiques.

Si le Japon, la Corée, la Chine et la Russie développaient ensemble la Sibérie cela pourrait changer la face du monde.

**M. Reishi TESHIMA****"Deputy Minister" des affaires étrangères .****Monsieur TESHIMA fut le "sherpa" japonais lors de la préparation du dernier sommet des pays industrialisés.**

L'entretien a porté principalement sur les questions géopolitiques. Tout d'abord, le Japon doit : aider les U.S.A. à maintenir leur leadership sur l'économie occidentale car le Japon ne peut ( et ne veut) pas jouer ce rôle de régulateur indispensable au libre échange, ce dernier étant vital pour les japonais. C'est la raison pour laquelle les japonais souhaitent réellement aider les américains à réduire leur déficit extérieur.

Malgré sa dépendance stratégique le Japon dispose d'une force de négociation vis-à-vis des Etats-Unis plus grande qu'on ne le pense généralement. La même remarque s'applique à l'Allemagne fédérale lorsqu'elle ne cède pas aux pressions américaines pour la baisse des taux d'intérêt.

Cependant, le Japon doit assumer ses responsabilités et compenser le déclin relatif des Etats-Unis en se donnant une ambition diplomatique, économique, scientifique.

Les Japonais jusqu'ici mobilisés sur le rattrapage des pays avancés sont maintenant en tête et doivent se fixer des objectifs mobilisateurs à l'échelle de l'humanité (recherche fondamentale, aide au développement...).

La France est presque explicitement assimilée à une puissance secondaire par rapport à l'Allemagne Fédérale, la France compte surtout par son influence sur l'Europe - souvent citée en tant qu'entité au même titre que les Etats-Unis.

Monsieur TESHIMA est pessimiste sur l'Afrique (il a été ambassadeur au Zaïre) car dans ces pays il n'y a ni éducation, ni infrastructures, ni gouvernement. Mais, "cette région concerne surtout les Européens".

L'Amérique Latine est une zone plus prometteuse (Brésil, Mexique) mais qui paraît fragile sur le plan politique.

En ce qui concerne l'Asie, les nouveaux pays industriels vont continuer leur développement.

En Chine, les choses vont évoluer mais finalement assez lentement en raison de l'inertie de l'ensemble continental qui rend peu probable le développement rapide de pôles industriels côtiers indépendamment du reste du pays. Ce qui est en jeu c'est l'unité de la Chine, tout développement régional trop inégal présenterait des risques d'éclatement. Vis à vis de la Chine les japonais développent leur coopération mais restent prudents..

Sur le plan industriel, M. TESHIMA ne croit plus à la grande entreprise comme moteur de l'économie, la production de masse à grande échelle devant faire place à une production de variété à échelle plus petite. Par ailleurs, il se montre très prudent à l'égard des technopoles. La question du retard en matière de software a été soulignée. Il y a au Japon une véritable pénurie d'informaticiens créateurs de logiciels, question qui renvoie à la réforme du système éducatif.

**M. Naohiro AMAYA**

**Actuellement conseiller au Japan Industrial Policy Research Institute, Conseiller spécial du MITI dont il a été Vice-ministre chargé des affaires internationales.**

**Monsieur AMAYA peut être considéré comme un idéologue de la troisième révolution industrielle fondée sur l'information et l'électronique.<sup>5</sup>**

La nouvelle révolution industrielle passe par la mise en place de réseaux constitués d'individus créatifs car dans la valeur ajoutée le software compte de plus en plus par rapport au hardware.

Le nombre de cols bleus va diminuer au profit des cols blancs de plus en plus multifonctionnels et il faudra de plus en plus de cols dorés pour innover.

En raison du rôle croissant des individus par rapport au groupe, M. AMAYA se demande si le style de management japonais pourra s'adapter à cette évolution. Il pense que cette évolution des qualifications va créer des frictions.

Par ailleurs, les évolutions différentielles de productivité d'un secteur à l'autre poseront des problèmes de répartition des revenus. Les travailleurs libérés dans l'industrie devront être employés pour produire de nouveaux services.

Optimiste, par (et pour) la technologie aucune activité n'est, à priori, condamnée (même le textile japonais peut redevenir compétitif), Monsieur AMAYA s'inquiète du handicap japonais en matière d'infrastructures.

Presque systématiquement, au Japon, *"le contenant est moins bon que le contenu"* ceci est vrai pour les maisons, les villes, les réseaux de transport (routiers, aériens).

---

<sup>5</sup> cf son article récent sur "les prémices d'une civilisation nouvelle" dans les cahiers du Japon, n° spécial de 1986 consacré à la "nouvelle société industrielle".

Ressurgit ici, la question de la mauvaise gestion de l'espace et des sols. Les droits de propriété individuels notamment des agriculteurs sont excessifs et les réglementations trop contraignantes pour les nouveaux projets.

La pénurie d'espace est telle qu'un m<sup>2</sup> de terrain nu, peut se vendre plusieurs centaines de milliers de francs dans le centre de Tokyo (entre 200 KF et 1000 KF).

C'est la raison pour laquelle M. AMAYA pense que l'on ne pourra pas augmenter rapidement la demande intérieure par la construction de logement et d'infrastructures même si le besoin correspondant est considérable.<sup>6</sup>

Il faudrait une véritable révolution du droit des sols et de la construction mais celle-ci est impossible pour des raisons électorales. Seul espoir : la déréglementation des prix agricoles forcerait la modernisation de ce secteur où il deviendrait possible de produire autant, sinon plus, avec moins de terres. Les producteurs marginaux se retirant, c'est autant d'espace qui serait libéré. Encore faudrait-il planifier cette restructuration des terres pour éviter le "mitage" de l'espace.

---

<sup>6</sup> si 65% des japonais sont propriétaires de leur logement (contre 51% en France), il s'agit de logements très petits (40m<sup>2</sup> pour une famille) dont le coût d'acquisition représentait en 1980 près de 7 années de revenu (contre 5,5 années en 1970).

**M. NAGATOMI**

**Conseiller au Ministère des Finances et Vice Président de "Institute of Fiscal and Monetary Policy"**

**La réforme fiscale**

Actuellement le système fiscal est relativement injuste. Ce sont les salariés qui paient le plus d'impôts. Nous voulons augmenter la part des impôts indirects. Contrairement à ce que certains disent, les hommes d'affaires ne sont pas contre la TVA. En fait beaucoup ne sont pas informés de ce système. Ce sont surtout les PME qui s'en plaignent. L'administration est favorable à cette réforme fiscale cependant rien n'est encore décidé : ni le taux de la TVA ni son caractère général. Nous voulons une réforme fiscale neutre c'est-à-dire que parallèlement à l'introduction de la TVA on réduira l'impôt sur le revenu, en abaissant les taux sans changer le plancher en dessous duquel on ne paye pas d'impôt. Il n'est pas question de réduire les impôts sur les bénéfices des entreprises. Actuellement la taxation moyenne des entreprises est de 16% de leur revenu net. Il s'agit donc de l'une des pressions fiscales sur les entreprises les plus faibles du monde.

Pour développer l'activité de construction de logements, le principal problème n'est pas fiscal ; c'est celui d'une réglementation de la construction en ville. Nous n'envisageons pas de modification de la taxation de l'épargne susceptible d'encourager l'investissement logement.

**La création d'une bourse de métaux à Tokyo**

Nous n'en voyons pas l'intérêt. Seuls les marchés financiers devraient se développer à Tokyo.

**L'évolution à long terme du yen**

A long terme le yen devrait continuer à monter même si un déclin est possible à court terme.

## **Les Investissements publics japonais dans le Tiers Monde**

A une question sur la compatibilité entre une volonté politique affichée d'accroître l'aide au développement et les flux d'investissement dans le Tiers Monde, et la stabilisation des recettes fiscales, M. NAGATOMI a répondu que, tout d'abord, le Japon ne se sent concerné que par les pays de l'Asean et les NPI du Sud-Est asiatique. Dans ces pays l'investissement du Japon est déjà nettement supérieur à celui des USA. Le gouvernement y contribue et continuera à le faire. Le budget d'aide au Tiers Monde est déjà très important et n'est pas totalement employé. Ce budget augmente en part relative comme celui de la défense. Nous pouvons continuer à assurer un flux d'investissements publics dans le Tiers Monde sans augmentation d'impôts.

### **Le principal défi pour le Japon**

Le Japon ne peut pas prendre le conduite du monde à la place des USA. Cependant il est économiquement fort et se trouve parmi les nations leaders. Le défi principal pour lui est de réussir à contribuer au développement des autres pays du monde. Le taux de natalité baisse au Japon tandis que dans les pays de l'Asean il reste très élevé. Il faudra trouver du travail aux jeunes de l'Asean : c'est cela le problème du Japon.

**M. Takao AKABANE****Conseiller au Cabinet du Ministre Agence de la Planification économique (directeur du Planning bureau)**

L'agence qui dépend du Ministre de la Planification économique comprend 500 personnes et est organisée en plusieurs bureaux (coordination, politique énergétique, politique sociale, prix, plan, recherche...).

En raison des erreurs de prévisions du passé (la réalité a dépassé les prévisions) et de la confiance dans les mécanismes du marché, l'Agence de Planification joue un rôle décroissant, n'établit plus de prévisions à court terme et se replie sur la réflexion à long terme et les scénarios (ne connaît-on pas la même évolution en France ?). on remarquera aussi que les documents les plus récents datent de 1982 ou 1983.

Pessimiste sur la capacité de prévoir (les prévisions extrapolent trop le présent), Monsieur AKABANE, estime que la croissance du Japon pour les 10 prochaines années devrait se situer autour de 4% (au sein de l'Agence, les avis sont répartis entre 3% et 5%) ce qui, compte-tenu de gains de productivité de l'ordre de 3% par an et de 1% d'augmentation de la population active devrait permettre de stabiliser le chômage.

A noter cependant, que certains hommes d'affaires pensent que le chômage pourrait doubler dans les cinq à dix ans. Mais Monsieur AKABANE n'y croit pas et remarque que jusqu'ici les prévisions pessimistes ne se sont jamais réalisées.

Face au problème du surplus extérieur quatre voies d'actions sont possibles :

1 - ouvrir le marché (déjà fait d'après notre interlocuteur. Il est vrai que les barrières tarifaires du Japon sont parmi les plus faibles du monde).

2 - augmenter la demande interne prendra du temps car cela suppose une réforme fiscale et une évolution des comportements.

3 - corriger la surévaluation du dollar (déjà fait).

4 - restructurer l'industrie (dans le sens de la délocalisation de certaines activités (mécaniques, électroniques) notamment au niveau des

sous-traitants et de concentrations sur les secteurs à haute technologie et à forte valeur ajoutée. Cette restructuration reste à faire.

En ce qui concerne la réforme fiscale elle répond à un souci de simplification, de justice sociale, de modulations des conditions de prix (et de choix).

Il s'agit de retrouver une situation comparable à celle de l'avant-guerre où les impôts directs représentaient 30% du total de la fiscalité contre 70% aujourd'hui.

Il n'y a pas à ce propos de consensus au sein du parti libéral. De leur côté les PME sont hostiles où l'adoption de la TVA car elles craignent une plus grande transparence fiscale qui diminuerait les possibilités de fraude sur les revenus.

Par ailleurs, l'augmentation des impôts indirects pourrait avoir des effets négatifs sur la demande. En effet :

1 - elle serait, au moins la première année compensée par une baisse des impôts directs qui profiterait surtout à l'épargne ;

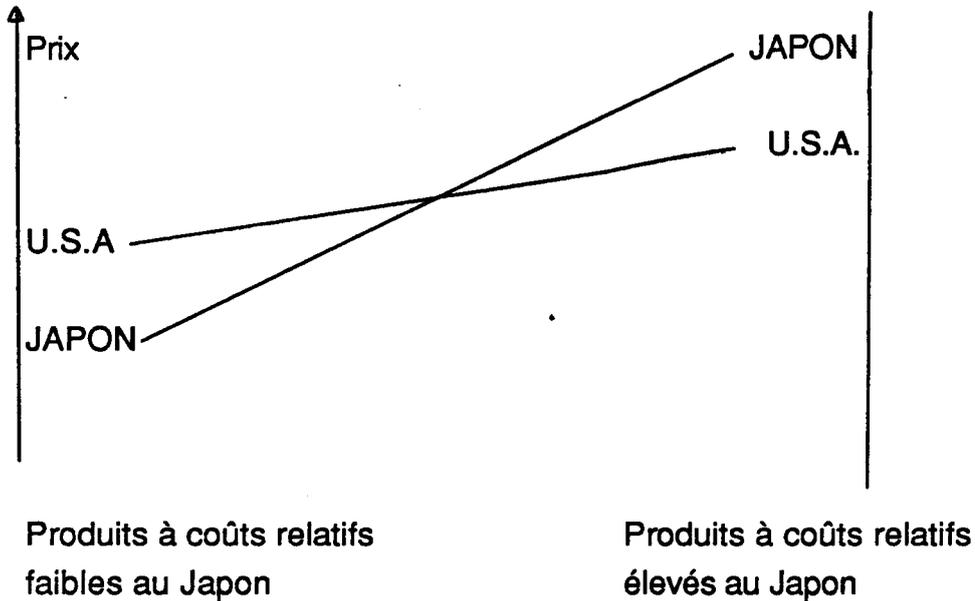
2 - les prix des biens de consommation augmentant, la consommation finale risque de baisser.

Par conséquent, il faudrait des mesures de relance macro-économique (dépenses publiques) pour compenser ces effets négatifs. Mais pour cela, il faudra attendre quelques années car la première année le gouvernement s'est engagé à ce que la réforme soit "revenue neutral", neutre sur la ponction fiscale globale. De toutes les façons il n'est pas question d'augmenter le déficit budgétaire en raison du poids de la dette publique.

Dernier point abordé : l'évolution des taux de change. Ces derniers ne suffisent plus à corriger les déséquilibres de balances et ne reflètent pas l'évolution des parités de pouvoir d'achat.

L'explication du surplus structurel est à chercher dans la structure des prix relatifs qui diffère d'un pays à l'autre. L'échelle des prix est plus large au

Japon qu'aux Etats-Unis, si bien qu'au taux de change correspondant à la parité des pouvoirs d'achats, le Japon garde un avantage sur les produits manufacturiers qu'il exporte tandis qu'il protège encore son marché intérieur pour les biens et services pour lesquels les USA sont les mieux placés (agriculture et services en particulier).



**CENTRES D'ETUDES PROSPECTIVES ET ECONOMIQUES**

**M.Junnosuke KISHIDA**  
**Président du Japan Research Center**

Spécialiste des questions de technologie avancée et de R-D, Monsieur KISHIDA a commencé par des considérations économiques optimiste sur la croissance du Japon : ce pays devrait représenter 12% du PNB mondial en l'an 2000 contre 10% en 1980.

Les taux de croissance envisagés par l'Economic Planning Agency pour la période 1980 et 2000 sont les suivants : Japon 4% , Europe et U.S.A. 2,5%, NPI 6%, autres PVD 3%, Chine 4%.

Très modeste notre interlocuteur déclare que le Japon n'a pas fini son rattrapage et considère que la croissance ne mesure qu'un flux de richesse annuel qu'il ne faut pas confondre avec le stock de richesse accumulée. Sur le plan des infrastructures et du logement, le Japon reste très en retard.

La régulation de l'économie mondiale est devenue difficile en raison du déclin économique relatif des Etats-Unis que ces derniers ne veulent pas reconnaître car ils demeurent la surperpuissance nucléaire.

En ce qui concerne la technologie M. KISHIDA lui accorde un rôle déterminant pour expliquer la croissance passée, présente et future du Japon<sup>7</sup> . Il note en particulier que :

\* Le Japon consacre près de 3% de son Produit National Brut à la R-D dont 80% sont financés par le secteur privé à des fins quasi exclusivement civiles et commerciales (99% du total)<sup>8</sup> .

\* La R-D civile est beaucoup plus difficile que la R-D militaire car elle doit satisfaire beaucoup plus d'objectifs et de contraintes d'économie, de sécurité et de fiabilité. (ex. du nucléaire : pour passer de la bombe à l'énergie on a mis 20 ans).

---

<sup>7</sup> cf. son article "Human Tech - The Japanese Approach to high technology - in the wheel extended", vol. VXi, n° 2, 1986.

<sup>8</sup> le Japon compte pour 10% dans le total mondial des dépenses de R-D.

\* En 1984, selon le Livre Blanc sur la science et la technologie près de 80% des entreprises japonaises se considéraient en avance ou au même niveau technologique que les entreprises américaines et européennes.

Dans ces conditions on comprend pourquoi le Japon est en passe d'avoir une balance d'échanges technologiques (brevets et licences) équilibrée.

\* Les changements techniques en cours présentent plusieurs caractéristiques :

- l'interdisciplinarité ;
- la réduction des différences entre recherches fondamentales et appliquées ;
- l'importance croissante du software par rapport au hardware.

\* Le développement des applications militaires de la recherche civile. Le potentiel stratégique de certaines technologies développées à des fins civiles et commerciales intéresse beaucoup les militaires. C'est d'ailleurs pourquoi le Japon, en avance dans ce domaine, est très sollicité par les USA dans le cadre du projet IDS. Pour maintenir leur avance technologique militaire les Américains ont besoin des technologies civiles du Japon (opto-électronique par exemple). Ce qui pose des problèmes de conscience à certains chercheurs japonais farouchement pacifistes.

Par ailleurs, on retiendra, la montée prévisible des dépenses militaires du Japon en raison d'une double pression des Etats-Unis :

- pour contrebalancer le poids croissant de l'URSS dans le Pacifique.
- pour réduire le déficit commercial américain par des exportations d'armes. Certes les dépenses militaires ne représentent aujourd'hui que 1% du PNB c'est à dire pas plus que le PNB mais il faut préciser qu'elles croissent de 7% par an depuis 1971.

Compte-tenu de ce qui précède (cf. Pt5) il faut s'attendre à ce que le Japon devienne dans le futur producteur et par conséquent exportateur d'armement.

**M. Masahiro SAKAMOTO**

**Chief Economist, International Trade Institute, Japan Foreign Trade Council Inc.**

**Les relations entre les USA et le Japon**

M. SAKAMOTO fait référence à un article qu'il vient d'écrire. Il montre que nous sommes toujours sous le règne de la "Pax americana". La position des USA dans le domaine de la production industrielle, du commerce international, des dépenses militaires, et de la contribution à l'aide au développement reste supérieure à ce qu'était celle de la Grande-Bretagne au début du 20ème siècle. Le problème du Japon est donc de vivre dans cette "Pax americana".

**L'excédent commercial**

L'excédent commercial du Japon qui a atteint 5% du PNB doit absolument diminuer. Un tel excédent détériore le système international. En effet les USA ne tiennent pas compte de leurs responsabilités internationales, laissent baisser le dollar et ceci en retour frappe de nombreux autres pays. La réduction de cet excédent prendra deux voies. La première est la délocalisation d'une partie de l'industrie japonaise qui sera un mouvement de grande importance. Ainsi l'industrie automobile devra probablement importer une bonne partie de ses composants. La seconde est l'évaluation continue du yen par rapport au dollar.

Ainsi le Japon qui exporte actuellement environ 2 millions de voitures aux Etats-Unis pourra bientôt les produire aux USA. Les exportations directes du Japon aux USA devant alors diminuer considérablement.

**Le rôle futur des USA**

Nous sommes toujours dans un monde bi-polaire.

Les USA sont toujours le plus grand marché du monde et celui dont le niveau de vie individuel est le plus élevé. Les USA ont une capacité de résistance aux chocs bien supérieure à celle du Japon. La délocalisation des

industries japonaises va réindustrialiser les USA. Les USA pourraient parfaitement augmenter leur effort de recherche-développement à destination civile. Le dollar restera la monnaie clef du système monétaire international.

**M. Yoshihiro KOGANE**

**Actuellement conseiller au Nikko Research Center, précédemment directeur du Social Policy Bureau de l'Economic Planning Agency (1979-1982), de 1976 à 1979, il a été directeur-adjoint du projet INTERFUTURS de l'OCDE.**

Le Nikko Research Center est un bureau d'études économiques. Il fait partie des 7 "think tank" à qui le gouvernement a commandé une étude sur le thème "comment stimuler la demande interne". La plupart de ces rapports ne sont pas publiés en anglais.

Dans un texte publié en 1985 et intitulé "Economic Growth before and after the oil crisis and the possibility of desindustrialisation"<sup>9</sup> M. KOGANE remarquait que l'analyse du développement économique en termes de cycles longs technologiques et industriels ne permettait pas d'expliquer les différentiels de croissance entre les trois grandes zones développées au cours des mêmes périodes.

Pour bénéficier pleinement de la croissance potentielle portée par les nouveaux produits il faut transformer le système de production (au sens large d'organisation, de comportements....). C'est ce qu'ont su faire les Etats-Unis (et non l'Europe) dans l'entre-deux guerres. Dans cette optique la plus forte croissance de l'Europe et du Japon n'a été qu'un rattrapage.

La croissance ralentie que nous connaissons s'explique par le fait que nous voulons développer une nouvelle vague de produits sans changer vraiment le système de production et d'organisation sociale.

Partant de cette analyse il y a quelques mois encore, Monsieur KOGANE se montrait optimiste pour les Etats-Unis et le Japon (en raison même de leur confiance dans la technologie et de leur capacité à s'adapter) et pessimiste pour l'Europe où le changement technique est plus contesté et les rigidités plus fortes.

---

<sup>9</sup> cf. le livre collectif "The Global Economy", World Future Society, Bethesda, 1985.

Aujourd'hui, Monsieur KOGANE se déclare moins pessimiste pour l'Europe et moins optimiste pour les Etats-Unis. Il précise que son opinion, à l'époque, s'inspirait des propres visions que les européens et les américains se faisaient de leur avenir ...

Les nouveaux produits et services liés aux technologies de l'information n'ont pas encore rencontré la demande potentielle qu'ils sont sensés satisfaire. Les constructeurs sont réticents. Peut-être les nouveaux besoins sont-ils moins matériels et solvables qu'autrefois. Ce qui déconcerte les grandes entreprises naturellement guidées par le profit. On notera qu'il subsiste, par ailleurs, des besoins classiques non satisfaits comme le logement qui butent sur des rigidités sociales et organisationnelles.

La dérèglementation est citée partout comme la condition préalable à toute solution. Ainsi par exemple : l'introduction de la concurrence dans le service postal a été bénéfique, les services sont meilleurs, et moins chers ce qui a fait émerger une demande potentielle jusqu'ici non satisfaite.

La même dérèglementation doit s'appliquer maintenant aux chemins de fer et à l'enseignement. La fin des monopoles ne doit pas signifier concurrence sauvage et laisser faire, il faut protéger le citoyen et le consommateur d'éventuels abus de confiance. Si l'on paye pour l'éducation il faut pouvoir mesurer la qualité de service par des critères objectifs (proportion de reçus aux concours).

Fondamentalement, le débat sur la dérèglementation échappe au japonais moyen, il fait confiance à l'état et si ce dernier dérègle, il doit continuer à protéger le citoyen. Dans le même esprit, Monsieur KOGANE est partisan d'insérer la dérèglementation (liberté tactique) dans le cadre d'une planification à long terme<sup>10</sup> fixant des objectifs stratégiques (dérèglementation de la construction dans le cadre d'un plan d'urbanisme).

---

<sup>10</sup> cf. sa communication "Planning today" au colloque international sur la planification du développement dans les économies de marché SANTIAGO-CHILE, 25-27 Août 1986.

**M. Yoshiro KURIZAKA****Administrateur Délégué (Managing Director) Keizai Koho Center**

Le Keizai Koho Center est le plus important centre d'information économique du Japon.

M. KURIZAKA est un journaliste qui a longtemps vécu aux USA. Sur l'avenir du Japon il est plus pessimiste que la plupart des hommes d'affaires.

Les principaux problèmes du Japon sont pour lui :

- le vieillissement de la population
- la modernisation rapide et les investissements à l'étranger vont provoquer une destruction très rapide d'emplois. Le chômage pourrait augmenter jusqu'à 12% vers l'an 2000. Le secteur tertiaire qui absorbera une grande partie des emplois détruits ne connaîtra pas le système de l'emploi à vie et il n'y aura donc pas de sous-emploi caché dans ce secteur.
- si le Japon est riche en flux il n'est pas riche en stocks. Or l'amélioration des infrastructures se heurte à l'obstacle essentiel du prix très élevé des terrains.

**La concurrence des NPI**

Les nouveaux pays industrialisés possédant une éthique du travail et des capacités de gestion, s'ils se fixent comme objectif de rattraper le Japon, pourront le faire. La Corée pourra rattraper le Japon d'ici 15 ou 20 ans.

**Les raisons du succès japonais**

- Un haut niveau d'éducation
- Un sens élevé de la rectitude, de la discipline et le goût du travail
- L'aide des USA qui nous ont appris le système de production de masse
- Une bonne politique industrielle.

- Le système de production de masse était particulièrement bien adapté au Japon qui est un marché très peuplé, compact, homogène. Une fois une production lancée elle peut en quelques mois atteindre l'ensemble du marché japonais.

- La position géographique du Japon a été également été un facteur favorable : l'économie repose sur le transport maritime et celui-ci est beaucoup plus facile que le transport terrestre. C'est le contraire en Chine qui est un immense pays reposant presque entièrement sur le transport terrestre.

- le facteur le plus spécifiquement japonais a été, après un début de période troublée, l'union entre les syndicats et la direction des entreprises qui ont agi comme s'ils étaient embarqués sur le même bateau.

**M. YAMADA**

**Directeur de la Division Industrielle, Asian Productivity Organization**

**Les raisons de la croissance japonaise**

Avant tout la défaite dans la guerre. Elle a permis d'introduire au Japon ce qu'on appelle "la démocratie américaine" ainsi que les mécanismes du marché. Par ailleurs nous avons tout perdu et cela a créé un très fort sentiment de solidarité entre les Japonais qui n'existe plus aujourd'hui.

Ensuite la guerre de Corée en 50-55 puis la guerre du Viêt-Nam à partir du début des années 60 ont été extrêmement bénéfiques à l'économie japonaise. Les énormes profits réalisés ont été réinvestis pour remplacer les usines obsolètes, étendre les capacités et investir dans le développement des ressources humaines.

Le JPC (Japan Productivity Center) créé en 55 a eu aussi un rôle significatif. Entre 1955 et 70, il a envoyé environ 40 000 cadres dans tous les domaines aux Etats-Unis, par missions d'environ 6 semaines. Ces missions ont appris et ramené pour les copier au Japon tout ce qu'elles pouvaient apprendre.

Les ethnologues distinguent parfois parmi les races humaines entre les chasseurs et les agriculteurs. Les Japonais sont des agriculteurs. Un fermier ne se déplace pas. Il est fixé à sa terre, il cultive, enrichit le sol et obtient une récolte. La culture du riz requiert un travail intensif et quotidien. De ce fait le travail quotidien et intensif est familier aux Japonais qui sont culturellement doués pour les tâches répétitives. La production de masse a requis ce genre de qualités.

**Les méthodes japonaises de gestion**

Le but de la gestion japonaise est le même : le profit maximum. Seules les méthodes sont éventuellement différentes. Encore ne le sont-elles que pour des raisons essentiellement historiques, voire conjoncturelles. L'emploi à vie, le syndicat d'entreprise, l'avancement à l'ancienneté tout cela n'existait

pas ou beaucoup moins avant la guerre. Cela s'est imposé compte tenu des circonstances à l'issue de la défaite.

Quant au consensus (ringi) il ne faut pas en surestimer l'importance. Les décisions qui sont prises de cette manière sont celles qui d'une part peuvent attendre, et qui d'autre part n'ont pas besoin d'être tenues secrètes à l'égard de la concurrence. Toutes les autres décisions, en particulier stratégiques, sont prises par la direction et par elle seule.

Les méthodes de production "just in time" ont été vigoureusement développées au Japon en raison du cruel manque d'espace et du coût du maintien des stocks physiques engendré par le prix extrêmement élevé des terrains. C'est la raison pour laquelle nos usines sont aussi compactes ce qui exige de très grands efforts d'organisation de la production qui finalement améliorent la productivité.

### **La restructuration industrielle**

La structure pyramidale de sous-traitants :

Cette structure qui est particulièrement développée dans l'industrie automobile n'est pour l'instant pas atteinte car la production automobile au Japon n'a pas encore diminué. Mais si comme c'est probable le niveau du yen actuel se maintient, une profonde restructuration sera nécessaire. Cependant un grand nombre d'entreprises de petite et moyenne taille ont maintenant largement amélioré leur contrôle de qualité, servent déjà plusieurs clients, et sont probablement capables de se reconverter.

Il est clair cependant que dans les secteurs les plus touchés par l'évaluation du yen et la concurrence internationale un sous-emploi important va apparaître. Cette force de travail surabondante sera-t-elle absorbée par le secteur tertiaire ? Telle est la question majeure. Il faut reconnaître qu'atteindre l'excellence dans le domaine du software et plus généralement des métiers intenses en traitement de l'information et des données prendra un certain temps et exigera des Japonais une sorte, sinon de révolution, au moins d'évolution intellectuelle. On peut donc penser que dans les 5 prochaines années il y aura un accroissement du chômage.

De toute façon d'ores et déjà si l'on prenait en compte le sous-emploi caché dans les grandes compagnies et surtout l'excès d'emplois lié à la faible productivité des réseaux de commercialisation, le taux de chômage ne serait pas de 3% mais probablement d'environ 10%, c'est-à-dire un niveau équivalent au niveau américain et européen.

Pendant la restructuration industrielle il est probable que la mobilité des cadres va s'accroître. Les grandes compagnies risquent de perdre leurs meilleurs spécialistes et d'être obligées de garder les employés à plus faible productivité. Mais au bout de quelques années il y aura compensation des flux et on reviendra à une certaine stabilité de l'emploi.

En ce qui concerne l'innovation et le développement de nouveaux produits la pratique des "task forces" (groupes de cadres et d'employés isolés du reste de la structure hiérarchique et dotés d'une mission spécifique) existait déjà en particulier dans les compagnies automobiles depuis au moins 10 ans. Elle sera amenée à se développer.

Le taux d'organisation dans les syndicats a décliné et se situe maintenant en dessous de 30%. La raison essentielle en est que les employés, en particulier les jeunes, ne voient plus l'intérêt de syndicats qui n'ont pas été capables ces dernières années compte tenu de la crise d'obtenir des augmentations du pouvoir d'achat significatives. Les syndicats japonais sont extrêmement intégrés à l'entreprise. Une bonne stratégie de carrière pour atteindre les postes de direction commence par une expérience de leader syndical actif et compréhensif à l'égard des objectifs de l'entreprise. En corollaire, les syndicalistes sont généralement bien informés des problèmes de l'entreprise et ont accès à toutes les informations autres que strictement confidentielles à l'égard de la concurrence. Ils sont capables de lire un compte d'exploitation et un bilan. Dans ces conditions on peut supposer que dans la restructuration qui s'annonce les syndicats se contenteront de faire pression pour qu'on trouve les moyens, en développant de nouvelles lignes de produits, d'employer la totalité du personnel de l'entreprise.

**M. Koji NAKAGAWA**

**Président Directeur Général, Institut de Recherche NOMURA**

**NOMOURA est une société d'investissement qui à son propre centre de recherche dont Monsieur NAKAGAWA est le président. Ce dernier est très proche du Premier Ministre NAKASONE.**

Le Nomura envisage une croissance du PNB de 4% par an en volume pour les 15 prochaines années. Dès aujourd'hui, le revenu par tête au Japon est comparable à celui des Etats-Unis cependant les niveaux de vie diffèrent sensiblement en structure (prix élevé de la nourriture au Japon).

Si l'on se réfère à la seule parité de pouvoirs d'achat, le change devrait être de 1 dollar = 170 yens. Mais l'équilibre des échanges passe par la parité de 150 yens. La stabilisation probable autour de cette dernière valeur est confirmée par le comportement des investisseurs : ils maintiennent les exportations de capitaux.

Un yen très fort et stable est nécessaire pour inciter les entreprises à se restructurer le plus vite possible vers les activités à haute valeur ajoutée.

Le Japon doit convaincre les Etats-Unis de la nécessaire stabilité des changes et du fait que les taux d'intérêts entre les deux pays ne devraient pas différer de plus de 2%.

Pour M. NAKAGAWA, dans dix ans Tokyo sera une place financière internationale comparable à New York. Ce développement ne sera pas limité par les compétences humaines car il y a un intense programme de formation.

La dérèglementation est nécessaire pour débloquer certains secteurs comme la construction et les infrastructures. Mais dans le meilleur des cas cela ne donnera que 0,5 point de croissance en plus.

M. NAKAGAWA ne voit pas le chômage augmenter fortement en raison de l'emploi à vie et du développement de nouveaux services (software).

En ce qui concerne les objectifs du gouvernement NAKASONE, M. NAKAGAWA a relevé trois points :

- 1- moins de gouvernement et de plus en plus de dérégulation. Pour l'instant ne pas accroître trop les prélèvements obligatoires (30% du PNB aujourd'hui et vraisemblablement 45% à la fin du siècle en raison du vieillissement de la population) ;
- 2- la réforme éducative ;
- 3- la réforme fiscale.

**UNIVERSITES**

**M. Takao NUKI****Professeur de gestion à l'université de Musashi**

Le Professeur NUKI n'est pas inconnu en France. Il a publié en juillet 1983 un article dans *Futuribles* intitulé "Innovation technologique et style de gestion japonaise" où il montrait que le changement technique remet en cause les fondements du système de management japonais.

En effet :

- le système de décision par consensus est trop long et peu propice aux projets risqués.

- le système de l'emploi permanent est peu favorable à la mobilité entre firmes et au transfert de compétences.

- le recrutement d'employés sans expérience et leur formation en vue de leur qualification ultérieure (utile pour attacher des employés qui seront promus à l'ancienneté) n'est plus compatible avec les exigences du progrès technique qui requiert des employés jeunes et qualifiés.

Plus généralement, l'esprit d'innovation risque d'être freiné par le sentiment de honte associé à l'échec souvent suivi par des sanctions (individus rétrogradés).

Cependant, certains changements sont perceptibles. Selon un récent sondage un travailleur sur deux (parmi les jeunes) se déclare prêt à changer d'entreprise pour des conditions meilleures. Mais la mobilité est freinée par l'entente entre firmes et par l'interdiction de travailler dans un même domaine pendant deux années après avoir démissionné. Sans oublier la prime représentant plusieurs années de salaire qui est versée au moment du départ à la retraite.

Dès à présent, dans certaines entreprises, 70% du salaire est fondé sur les compétences personnelles, l'âge ne compte que pour 30% (proportions inverses il y a quelques années).

**M. Kenichi IMAI**

**Professeur, Doyen de la Faculté de Commerce, Université de Hitotsubashi**

### **Le système éducatif**

A l'heure actuelle le système éducatif est entièrement déterminé par la politique de recrutement des grandes compagnies. Le but de tout étudiant depuis l'école primaire c'est d'entrer dans une grande compagnie.

Cependant les critères de sélection des grandes compagnies commencent à changer. Elles ont désormais besoin de spécialistes et de fortes personnalités. Il est donc indispensable de transformer les examens de recrutement à l'université. En raison d'un contrôle bureaucratique très sévère sur les universités, même privées, je ne vois pas d'autres moyens de transformation qu'une quasi privatisation des universités. En effet l'administration et le gouvernement ne semblent pas à même d'engager les réformes nécessaires.

De toute façon les réformes devront être très progressives. Des changements radicaux sur une courte période auraient une influence désastreuse sur le comportement des étudiants.

Pour ce qui est des examens d'entrée aux universités par exemple il faut progressivement introduire dans le domaine des mathématiques des problèmes plus généraux, ainsi que des dissertations faisant appel à l'esprit de synthèse et d'imagination.

### **L'attitude des jeunes**

L'éthique du travail et la loyauté à l'égard de la firme sont, si l'on considère les choses sur la longue période, nécessairement transitoires au Japon. Cela fut lié à la nécessité de reconstruction et de décollage après la guerre. Cela changera. Nous allons devenir plus "normaux". Il est vrai qu'aujourd'hui les jeunes dès qu'ils sont rentrés dans les grandes compagnies se comportent comme leurs parents. Mais cela changera. Ne

serait-ce que parce que les compagnies elles-mêmes devront s'adapter, devenir plus innovatrices. Elles demanderont aux jeunes d'être différents.

### **Les principaux défis pour le Japon**

Dans le domaine de la technologie nous rencontrons les limites des innovations d'amélioration. Nous avons besoin de faire beaucoup plus de recherche fondamentale. Cependant nous n'avons pas le temps de produire des innovations radicales et de la recherche fondamentale ne serait-ce que parce que notre système d'éducation ne peut pas changer rapidement. Cela sera pour nous une limitation certaine.

Dans le domaine de l'économie le principal défi est de passer d'une économie orientée vers l'exportation à une économie plus orientée sur le marché intérieur ce qui est extrêmement difficile.

Dans le domaine de la société le principal défi est le vieillissement de la population.

**PRESSE ET EDITION**

**M. Yukio SHIMANAKA**

**Directeur des Affaires Internationales, Chuokoron-sha (Editeur)**

### **La réforme du système éducatif**

Un processus de différenciation est en cours dans l'enseignement supérieur.

Des formations spécialisées plus courtes assurées par des organismes privés (par exemple dans le domaine de l'informatique) gagnent en réputation ainsi que les Universités Scientifiques et Techniques. Inversement la réputation des Universités de Sciences Humaines, où les étudiants ne font rien après avoir réussi le concours, est en déclin. (En effet, un bon Master ou un Ph D est apprécié dans le recrutement à la sortie des universités scientifiques, alors qu'un Master de sciences humaines n'est pas vraiment pris en compte par les entreprises).

Ainsi, selon M. SHIMANAKA, la réforme de l'éducation va s'opérer toute seule, par différenciation progressive entre les établissements avec comme moteur les besoins nouveaux - en terme de profils d'étudiants - des entreprises.

### **Le renouveau du sentiment national**

Selon M. SHIMANAKA (nous n'avons pu vérifier ce point) le Japon n'aurait officiellement pas de drapeau ni d'hymne national. Cette situation lui paraît - légitimement - insupportable. A ses yeux, l'existence officielle de ces emblèmes nationaux signifierait aussi qu'on devrait hisser les couleurs et jouer l'hymne national chaque matin dans les écoles ....

Il considère le renouveau actuel du sentiment national comme une réaction normale : après la guerre, ce sont les intellectuels progressistes américains qui ont façonné le système éducatif japonais. Celui-ci a ainsi été rapidement noyauté par les communistes qui investirent également la presse, en particulier quotidienne.

Cette influence prépondérante de "gauche" dans ces deux domaines clef pour la formation de l'opinion a longtemps retardé la réaffirmation du sentiment national, d'où le caractère aigu des polémiques actuelles.

### **L'attitude à l'égard des Américains**

Les Japonais se sont jusqu'ici considérés comme les enfants gâtés des Américains et n'ont à leur égard aucun ressentiment. Ils sont autant surpris des critiques actuelles des USA, que de se retrouver au même niveau que ce pays.

### **Y a-t-il des intellectuels au Japon ?**

Pour M. SHIMANAKA, aujourd'hui, ce sont surtout les grands patrons à qui on demande et qui donnent leur avis sur les questions concernant l'avenir de ce pays.

**M. Shirô SAITO**

**Editorialiste, The Nihon Keizai Shinbun (le plus grand quotidien économique japonais)**

**Monsieur SAITO s'est spécialisé dans l'analyse des rencontres au sommet des sept principaux pays industriels et dans la réflexion sur l'avenir de l'Asie.**

**La communauté du Pacifique**

Ce n'est encore qu'un concept. Au début les pays de l'Asean étaient très réticents pour des raisons sentimentales et économiques. Ils semblent beaucoup plus soucieux de faire contrepoids à l'influence du Japon et des USA en renforçant leurs liens avec l'Europe (ce que manifeste l'organisation de réunions régulières au sommet tous les 18 mois). C'est d'autant plus facile que leur culture administrative et leur système d'éducation restent encore très proches des systèmes européens. L'influence européenne dans cette région est encore importante. Le Japon ne devrait pas l'ignorer.

En effet, la région est caractérisée par des forces centrifuges historiques. Les Coréens se veulent indépendants du Japon et sont plus concurrents que complémentaires. Sans oublier que l'Australie et la Nouvelle Zélande sont plus proches de l'Europe que de l'Asie.

Enfin, en raison de ses caractéristiques socio-culturelles et économiques le Japon se sent relativement isolé dans la région, les deux grandes périodes de sa croissance ont été tournées vers le grand large "out of Asia, into Europe" pendant l'ère Meiji et "out of Asia, into America" après la seconde guerre mondiale.

Quant aux USA leurs intérêts dans la région sont plus stratégiques que strictement économiques comme ceux du Japon bien leur commerce pacifique l'emporte aujourd'hui sur leur commerce atlantique. Leur but c'est de contenir la poussée de l'Union Soviétique qui cherche à trouver une voie vers les eaux chaudes du Pacifique.

En l'an 2000 M. SHIMOKOBE, Directeur du National Institute for Research Advancement, prévoit que le revenu par habitant sera de 20 000 \$

pour le Japon, de 5 000 \$ pour les NPI (dont 8 000 \$ pour Singapour) et de 2 000 \$ dans le reste de l'Asean. Le Japon restera donc encore très isolé en Asie tant par cette différence économique que par les facteurs politiques et psychologiques.

Cet isolement est encore renforcé par le faible brassage des Japonais avec les autres peuples. En conséquence, pour réduire le fossé économique une première solution serait que les Japonais "descendent" vers l'Asean et qu'il y ait une forte émigration japonaise dans ces pays comme cela commence à être le cas à Singapour. Une autre solution serait d'inviter des travailleurs étrangers, mais la société japonaise y est très réticente.

Cette question apparaît dans les journaux<sup>11</sup> ont apprend ainsi que le nombre d'étrangers pris en situation irrégulière a été multiplié par trois depuis 1981 (il reste cependant faible officiellement moins de 8000). Cependant les responsables de l'immigration estiment qu'il dépasse chaque année les 1000 000.

Cette immigration clandestine concerne surtout les philippins sans doute facilités dans leur implantation par la multiplication des mariages mixtes entre paysans japonais (qui ne trouvent pas à se marier autrement) et femmes philippines (plus de 500 mariages en 1985).

### **Zone Pacifique contre zone Atlantique**

Cette opposition est simpliste. Il y a une multitude de liens croisés. De même que lorsque la Communauté Européenne fut créée le Japon était très désireux d'accroître ses relations avec elle pour diminuer sa dépendance à l'égard des Etats-Unis, les pays de l'Asean privilégient aujourd'hui les rapports avec la Communauté et avec les Etats-Unis. Aussi peut-on dire que l'Asie du Sud-Est est encore dans la zone atlantique. Singapour par exemple n'est qu'une porte sur l'Extrême-Orient du marché de Londres.

---

<sup>11</sup> cf article intitulé "Open the door some more : the government considers importing labour" dans la Far Eastern Economic Review du 4 septembre 1986

## **La Chine**

Les dirigeants chinois considèrent que la Chine fait désormais partie de l'économie mondiale. Ce n'est pas le cas des dirigeants soviétiques.

En créant 14 zones économiques spéciales ils ont déclaré vouloir dans les années 80 rejoindre l'économie pacifique.

Mais le principal problème de la Chine c'est qu'il sera très difficile d'élever rapidement le niveau de vie de la masse paysanne de l'intérieur et que le rapide développement de la côte Pacifique pourrait créer de fortes tensions internes.

**M. Shichihei YAMAMOTO**

**Ecrivain, Directeur de la Maison d'édition YAMAMOTO**

### **Le nécessaire retour à certaines traditions**

Les Japonais s'adaptent remarquablement à leur environnement. Cela s'est vérifié de nombreuses fois dans le passé. Le danger pour nous c'est d'oublier ce que nous avons créé derrière nous et de détruire notre passé. Aujourd'hui nous sommes très critiqués sur le plan économique alors qu' auparavant nous étions un bon élève. Ce système nous convenait mais maintenant le contexte n'est plus le même ; il faut donc que nous changions. En 68 les premiers symptômes de cette évolution étaient déjà perceptibles. En 73 encore plus. Cependant malgré le premier choc pétrolier nous avons continué dans la même voie. Aujourd'hui nous devons trouver des solutions dans notre tradition. Avant l'ère Meiji au Japon, comme dans d'ailleurs dans tous les pays d'Asie, un riche s'autolimitait au-delà d'un certain revenu, réduisait ses heures de travail et partageait une bonne part de son surplus avec les paysans. D'ailleurs l'impression d'un des premiers visiteurs occidentaux au Japon c'est qu'aucun pays n'était plus égalitaire. A la même époque un Anglais estima qu'aucun pays ne savait développer les inventions étrangères comme le Japon. Ce que disent les étrangers du Japon est généralement vrai. Les Japonais aujourd'hui n'ont plus la sagesse égalitaire de leurs ancêtres. C'est à cela qu'il nous faut revenir.

### **Les cycles de travail et de repos, de violence et d'harmonie**

L'histoire du Japon est faite de cycles de travail intensif puis de repos. Un nouveau cycle de travail intensif est généralement provoqué par un choc extérieur.

Sur un autre plan il est vrai que les Japonais n'aiment pas les conflits. Même une simple discussion contradictoire est perçue comme un conflit. C'est ce qui explique qu'il y ait tant de sous-entendus dans la langue japonaise. Cependant la violence est le revers de cette harmonie. On commence par tout supporter et ensuite on explose. Ces cycles de violence et d'harmonie sont également constitutifs de l'histoire du Japon.

Par exemple, du début du 20ème siècle à 1928 nous étions dans une phase de repos. Ce que nous avons perçu comme une menace des puissances extérieures impérialistes fut le choc qui nous a lancé dans une phase de travail intensif et dans l'aventure militaire qui s'est terminée par la défaite.

### **Le débat actuel sur l'histoire contemporaine**

Taïwan a été colonisée comme la Corée par le Japon. Pourtant les Taïwanais ne nous posent jamais aucun problème et s'harmonisent bien avec le Japon.

Le problème c'est les Coréens.

Il y a beaucoup de raisons à cela. La première c'est la domination du confucianisme dans la sphère de la culture chinoise. Le peuple qui pratiquait le confucianisme le plus pur se considérait comme le plus évolué. Les Coréens furent les meilleurs adeptes du confucianisme et les moins bons furent les Japonais. C'est cela qui explique le désaccord persistant entre les Japonais et les Coréens. Les Coréens considéraient les Japonais comme des êtres très inférieurs à eux, pratiquement des illettrés. Malgré cela la Corée est devenue la colonie du Japon et les Coréens n'ont pas supporté cette offense. Si les Chinois les avaient envahis il n'y aurait pas eu autant de haine.

De même quand la Chine a perdu la guerre de l'opium et a été obligée de faire des concessions aux "barbares" occidentaux cela ne l'a pas beaucoup touchée, précisément parce que les Occidentaux étaient considérés comme des barbares. Mais les Chinois n'ont pas supporté que les Japonais, à qui ils avaient transmis leur culture, les envahissent.

### **Le sentiment d'inquiétude des Japonais**

Au fond les Japonais sont extrêmement individualistes mais pas à la manière des Européens. Par exemple on s'aide fort peu dans la famille. La source en est probablement la mentalité des samouraïs. Depuis le 13ème siècle les règles d'héritage des samouraïs faisaient que l'on obtenait rien systématiquement de ses parents. Le samouraï choisissait ses héritiers, les

liens du sang n'avaient rien à voir avec l'héritage. Ceci n'a été transformé que dans l'ère Meiji en 1892. Mais encore aujourd'hui, au Japon vous êtes seul responsable de vous-même. C'est une grande source d'inquiétude. C'est la raison pour laquelle nous payons tellement pour des assurances. Dans une famille tout le monde est assuré. En Corée ce n'est pas du tout la même chose.

### **Le vieillissement de la population**

C'est la première fois que le Japon doit faire face à ce problème. Cependant on peut trouver des précédents par exemple dans l'ère EDO. Or à cette époque on savait trouver un rôle social aux personnes âgées. Maintenant on ne sait pas et c'est cela qui doit être défini. Avant MacArthur les masseurs et les acupuncteurs devaient être aveugles et par conséquent aucun aveugle ne manquait de travail. Aujourd'hui nous devrions établir des lois qui définissent les occupations réservées aux personnes retraitées. Ce serait une très bonne chose.

**MONDE POLITIQUE ET SYNDICATS**

**M. Koji KAKIZAWA****Député (PLD), Vice-Ministre Parlementaire des Transports**

M. KAKIZAWA, député du PLD, élu d'une banlieue de Tokyo, a été l'un des membres fondateurs du "Club des Nouveaux Libéraux". Ce club fut une tentative de créer au sein du camp conservateur un regroupement des représentants des populations urbaines. Ce club n'a pas survécu mais M. KAKIZAWA pense que cette initiative a contribué à contrebalancer le poids des régions rurales au sein du Parti dominant PLD.

Comment expliquer la victoire électorale écrasante du PLD et de M. NAKASONE en Juillet 87 ?

- Une tendance générale de la population qui devient plus conservatrice même parmi les ouvriers et en particulier parmi les ouvriers des petites et moyennes entreprises qui se sentaient auparavant frustrés par rapport aux grandes entreprises et votaient plutôt pour l'opposition socialiste ou communiste.

- La politique extérieure de M. NAKASONE a été bien acceptée. Le Japon ne peut plus vivre isolé et doit ouvrir ses portes le plus possible. Le principe de l'internationalisation du Japon est accepté par la population même si subsistent de très fortes réticences en particulier dans les régions rurales concernant l'ouverture des marchés de produits agricoles.

- Le PS et le PC sont des partis en réalité beaucoup plus nationalistes et opposés à l'ouverture que le PLD. Ils n'avaient par ailleurs pas de programme économique crédible ils prétendaient en particulier pouvoir faire baisser le yen ce à quoi personne n'a cru.

**La dérèglementation urbaine**

Tout le monde est conscient que pour relancer l'activité du bâtiment et améliorer l'habitat il faut une certaine dérèglementation. Cependant nous ne pouvons nous permettre cette dérèglementation sans établir auparavant des schémas d'urbanisme qui n'existent pas. Sinon ce sera le chaos et cela détruira l'efficacité et l'aménité actuelles de la ville. Les hommes politiques et

les industriels sont favorables à une dérèglementation contrôlée mais l'administration a tendance à s'y opposer. Le processus sera donc beaucoup plus lent qu'on ne l'espère. D'une manière générale il faut introduire les transformations par le marché et aussi peu que possible par la loi.

### **Dérèglementation de l'agriculture**

La protection du marché de la viande ou des agrumes n'est pas acceptable il faut éliminer les barrières protectrices. Cependant en raison du besoin de sécurité qu'éprouvent les Japonais il faut conserver les protections de la riziculture et un objectif de quasi autosuffisance en riz.

### **Les dépenses publiques et la politique fiscale**

M. OHIRA, premier ministre, est tombé il y a cinq ans sur un projet de réforme fiscale. Les choses sont désormais mûres. A partir de l'année prochaine sera introduite une taxe sur la valeur ajoutée qui permettra d'augmenter progressivement la part des impôts indirects par rapport aux impôts directs. Cependant ceci devra se faire à recettes fiscales et donc à dépenses publiques inchangées.

### **La demande d'infrastructures**

Les besoins en infrastructures sociales ne sont en fait pas aussi importants qu'on le dit. Leur prise en charge par le secteur privé serait très peu rentable.

### **Résurgence d'un sentiment national**

En Allemagne seuls les nazis ont été condamnés et les Allemands ont pu rester Allemands. Au Japon, après-guerre, l'ensemble du pays a été condamné pour nationalisme et fascisme il était impossible de dire qu'on était fier d'être Japonais. Les USA ont voulu effacer toute trace de ce qui avait conduit à l'aventure guerrière du Japon.

M. NAKASONE a montré au Japon qu'il était la seconde puissance du monde occidental. Les Japonais retrouvent aujourd'hui la fierté d'être

Japonais. Les débats à propos du drapeau national, de l'hymne national, de la politique de défense sont entièrement pris dans le retour de ce sentiment. Cependant parmi ceux qui ont la mémoire de la guerre beaucoup redoutent cette tendance. C'est sensible au sein même du PLD : les députés de 30 ans sont beaucoup plus nationalistes que leurs aînés de 60 ans. En matière de dépenses de défense le consensus est qu'elles devraient augmenter au maximum de 7% par an (contre 4,5 à 5% pour les dépenses publiques en général).

### **Le principal défi : l'internationalisation du Japon**

Pendant 2000 ans le Japon a vécu isolé même s'il a durant certaines périodes fait de grands efforts pour apprendre de l'extérieur : aux 5ème et 6ème siècles de Corée, du 7ème au 9ème siècles de Chine, au 19ème siècle de l'Europe, au 20ème siècle des Etats-Unis.

Mais le Japon n'a jamais essayé "d'échanger" sa civilisation. Dans les années qui viennent il nous faudra exporter notre culture, ce que nous n'avons jamais fait.

De même au niveau des marchandises nous avons jusqu'ici exporté pour pouvoir importer ce qui était strictement nécessaire. Il nous faudra désormais importer pour dépenser de l'argent.

Il nous faut équilibrer non seulement les échanges commerciaux mais les échanges culturels et personnels. Nous devons accueillir des scientifiques, des professeurs et des étudiants étrangers en bien plus grand nombre. Il y a encore une opposition de l'opinion qui refuse de payer pour cela mais nous devons prendre cette voie.

**M. Motoo SHIINA**  
**Député (PLD)**

### **L'excédent commercial.**

C'est évidemment un problème structurel qui ne peut être réglé par la simple évaluation du yen. La situation actuelle s'est construite durant les 10 années de surévaluation du dollar. Si le dollar reste faible et stable il faudra au moins 10 ans pour que s'opèrent les restructurations nécessaires au rétablissement d'un équilibre commercial. C'est donc un problème de long terme or il est devenu l'enjeu d'un débat politique de très court terme.

### **Le rapport MAEKAWA\***

Ce rapport qui fait consensus parmi les responsables du pays se contente en fait d'analyser la situation actuelle et ne propose pas véritablement de politique. Il ne dit pas combien de temps sera nécessaire pour effectuer les transformations structurelles qui s'imposent. Le rapport estime par ailleurs nécessaires des "transformations historiques du style de vie et des mentalités japonaises". Selon M. SHIINA, cet aspect des choses est rejeté par l'opinion qui ne voit pas pourquoi le Japon devrait transformer à ce point ce qui lui a jusqu'ici si bien réussi.

### **L'évolution du système mondial**

Le système mondial est comme un parapluie. A l'issue de la seconde guerre mondiale le parapluie était très fermé avec les USA au sommet, une division internationale verticale importante du travail et des pays colonisés à la base. (Il y a 25 ans dans l'industrie automobile japonaise on martelait encore des tôles sur des moules en bois). Les USA se sentaient très à l'aise au sommet. Mais le parapluie s'est ouvert et maintenant ils ont tendance à vouloir repousser les nouveaux venus.

---

\* du nom du groupe de travail dirigé par M. MAEKAWA Haruo dont le rapport intitulé "The report of the Advisory Group on Economic Structural Adjustment for International Harmony", Avril 1986 a été rédigé à la demande de Premier Ministre M. NAKASONE.

Aujourd'hui dans le monde la population des pays en voie de développement peut voir à la télévision comment vivent les gens à New York et à Tokyo. Partout l'aspiration universelle c'est de grimper vers le haut du parapluie. Celui-ci s'ouvrira certainement encore.

Au Japon nous aimerions nous arrêter un peu et prendre quelques repos. Mais nous faisons parti des pays dits avancés et nous sommes contraints à progresser toujours.

Ce qu'il faut espérer c'est que le sommet lui, montera assez vite.

### **Les relations avec les USA**

Pour l'instant les questions de défense et d'économie sont déconnectées dans nos négociations avec les USA. C'est une excellente chose que nous devons maintenir.

Si les Japonais sont plus performants que les américains c'est parce qu'ils se sont concentrés sur la recherche à des fins civiles qui, finalement, est beaucoup plus difficile que la recherche militaire.

### **Le retour d'un sentiment national**

J'y suis très favorable. L'histoire contemporaine a été écrite par les vainqueurs. Il y a eu une distorsion dans la présentation des événements qui devait être rectifiée. Cela justifie l'ampleur que prennent les débats sur cette question. Ce qui se passe actuellement n'est qu'un mouvement de rectification. Nous étions allés trop loin dans la mauvaise direction.

La montée du nationalisme est un phénomène naturel de retour de balancier. Le Japon veut retrouver maintenant toute sa dignité. L'étape économique étant assurée il convient de passer au niveau politique et du même coup redevenir fier de son drapeau "rectifier" les livres d'histoire.

Cependant nous avons beaucoup appris de la terrible expérience de la guerre. Le Japon ne portera plus jamais les armes au-delà de ses frontières. Nous avons compris que le monde était interdépendant, que nous ne

pouvons pas créer un marché séparé, une "sphère de coprosperité économique".

### **L'internationalisation du Japon**

C'est notre principal défi. Ainsi il n'y a pas dans les universités japonaises de professeur anglais enseignant Shakespeare. Ceci doit être changé.

### **Les problèmes de la démocratie japonaise**

Le PLD a obtenu la plus forte majorité de son histoire. Cependant les 60 nouveaux élus sont 60 nouveaux protecteurs d'intérêts locaux. La démocratie à l'origine avait pour but d'éviter que le gouvernement gaspille l'argent public. Mais maintenant les élus locaux n'ont de cesse que de multiplier les dépenses aux profits d'intérêts locaux. Notre système démocratique doit être réexaminé. Il porte en lui des germes d'autodestruction et cela constitue un problème des plus sérieux.

Pour l'avenir, M. SHIINA s'interroge sur la régulation interne et sur la capacité d'un système démocratique à être suffisamment fort pour réaliser les changements qui s'imposent. Il conclut en disant que "la démocratie n'est pas une fin en soi, mais un moyen".

**M. Masaki KOYAMA**

**Responsable national de la Confédération Général des  
Syndicats  
(SOHYO)**

La fédération SOHYO est le plus grand syndicat du Japon (à mi-chemin entre la CFDT et la CGT<sup>12</sup> ). Il rassemble plus du 1/3 des adhérents des organisations syndicales nationales. C'est aussi le syndicat le plus touché par la privatisation des monopoles publics (déréglementation des télécommunications en cours, et des chemins de fer prévue).

Le taux de syndicalisation est au plus bas : 28% en 1986, 30% en 1983, 35% en 1970 et 40% en 1955. Encore cette moyenne recouvre-t-elle de fortes disparités entre grands groupes (90% dans la sidérurgie) et petites entreprises où les taux de 10 à 15% sont la règle.

Peut-être faut-il relier le déclin du syndicalisme au fait que la grève a cessé de facto de faire partie de la panoplie des armes syndicales?

Les grèves étaient fréquentes au tout début de l'après-guerre, moins après, elles ont définitivement cessé après le 1er choc pétrolier. Les salariés n'espérant plus obtenir par ce biais de nouvelles augmentations et devenant conscients qu'en raison de la vive concurrence sur le marché il ne fallait en rien compromettre la compétitivité de leur entreprise.

Ce comportement "responsable" des travailleurs est facilité par le fait qu'il s'agit d'abord de syndicats propres à chaque entreprise. Les patrons très satisfaits de ce comportement ne manquent pas de récompenser les "bons leaders syndicaux"<sup>13</sup> par des promotions. A tel point que pour devenir directeur, il est bon d'avoir exercé à un moment où une autre des responsabilités syndicales ! En revanche, tout leader qui pose problème est

---

<sup>12</sup> Notre interlocuteur a comparé son syndicat à la CFDT - mais c'est la CGT - Métallurgie - qui, en 1981, l'a invité en France - Le SOHYO a une certaine influence indirecte sur le gouvernement par l'intermédiaire du Parti socialiste.

<sup>13</sup> sous entendu ceux qui ne font rien pour troubler la paix sociale de l'entreprise.

mis à l'écart. Dans ces conditions, il n'est pas surprenant que le syndicalisme devienne de moins en moins crédible.

Les principales revendications de SOHYO portent sur les salaires et les conditions de travail (réduction du temps de travail à 40 heures) contre les 43 heures officielles ce qui ferait passer le travail de 2100 heures par an dans les grandes entreprises à 1980 (sur la base de 49 semaines ouvrables par an). Mais ces chiffres théoriques n'ont pas grande signification car les contraintes de production et de vie en groupe sont telles que "spontanément" beaucoup d'employés restent tard le soir et reviennent le samedi voire le dimanche pour atteindre leurs objectifs.

La pression du groupe est telle qu'il est difficile de ne pas faire comme les collègues. A noter que cette contrainte est encore plus forte dans les petites et moyennes entreprises où la fourchette se situe entre 2300 et 3000 heures de travail, soit 50 à 60 heures par semaine pour des salaires 20 à 30% inférieurs.

En ce qui concerne les trois semaines de congés théoriques elles ne sont jamais prises. Il est difficile de s'absenter plus d'une semaine car les collègues rechignent à faire le travail de l'absent en plus du leur. La solidarité de groupe limite ainsi la possibilité de s'absenter.

Au cours de cet entretien plusieurs idées reçues sur le "système" de management à la japonaise ont été ébranlées. Il en est ainsi de l'emploi à vie et du consensus.

Il n'y a pas d'emploi à vie dans les PME (celles de moins de trois cent personnes représentent 70% du total des employés). En moyenne un travailleur change 5 fois d'entreprise dans sa vie et il s'agit rarement de reclassement dans d'autres PME liées au même grand groupe.

L'emploi à vie dans les grands groupes est bien réel, à condition de préciser que les travailleurs dont on veut se débarrasser (souvent à partir d'un certain âge) sont reclassés dans les PME filiales ou sous-traitantes (avec des salaires moins élevés) ou tout simplement conduits à donner eux-mêmes leur

démision après avoir été peu à peu mis à l'écart des autres et s'être retrouvés, de facto, sans travail précis.

En ce qui concerne le consensus, notre interlocuteur dit qu'il n'existe pas vraiment. Seules les décisions non-stratégiques font l'objet d'une procédure de consultation de type Ringisho. La feuille d'avis et de suggestion circule bien de bas en haut mais il est dangereux de dire que l'on est en désaccord avec la décision elle-même. Le souci de ne pas briser l'harmonie du groupe et de ne pas être rejeté par ce dernier permet d'obtenir le consensus au prix de l'hypocrisie.

#### **Autres points évoqués :**

- les inégalités de revenu vont s'accroître mais dans un mouvement d'enrichissement général qui va rendre le japonais plus conservateur ;
- le temps de loisir ne va pas augmenter beaucoup. Le japonais n'aime pas s'amuser longtemps, il a besoin de travail ;
- le chômage risque de doubler dans les 5 ans - les socialistes espèrent ainsi récupérer une partie de l'électorat ;
- la question du logement : les syndicats n'ont pas de solution miracle à proposer. Il faudrait changer les contraintes de construction en hauteur. Le parti socialiste ne touche pas au problème de la terre car cela serait s'attaquer aux paysans que l'on soutient au nom de l'indépendance alimentaire, ce qui n'empêche pas ces derniers de voter libéral ;
- Le SOHYO réclame l'égalité homme-femme et ce n'est pas par hasard si une femme vient d'être désignée à la tête du parti socialiste (Miss Takako DOI).

Pour le futur, M. KOYAMA pense que les jeunes générations seront moins attachées à l'entreprise (loyalty) et plus mobiles.

Enfin, le problème de l'excédent extérieur passe par le développement du marché intérieur au profit des travailleurs. Les investissements collectifs d'infrastructures peuvent être financés sans accroître le déficit budgétaire il suffirait de réduire drastiquement les dépenses militaires qui représentent aujourd'hui 1% du PNB.

**VISITE DE L'USINE HONDA**

## **Visite de l'usine HONDA de SAYAMA (Environs de Tokyo)**

L'usine de Samaya fait partie de l'ensemble dénommé SAITAMA qui comprend trois unités proches :

- l'usine de moteurs de Wako qui emploie 2100 personnes ;
- l'usine de SAMAYA qui produit les modèles ACCORD, VIGOR, PRELUDE, CIVIC SHUTTLE et emploie 5500 personnes ;
- l'usine de Mooka de pièces détachées qui emploie 670 personnes.

L'usine de Samaya est donc la plus grande du complexe SAITAMA, elle comprend les presses, la soudure, le montage, la peinture et le contrôle de qualité. Nous avons été reçus par le directeur de l'usine. Un homme relativement jeune (45-50 ans) et très ouvert (il n'a pas hésité à répondre à nos questions sur les salaires et les critères de promotion. Une grille d'évaluation très instructive nous a été remise en japonais : elle est reproduite à la fin de ce texte).

L'usine de Samaya produit 2000 voitures par jour sur la base d'un travail en deux équipes avec des ouvriers travaillant huit heures par jour et payés environ 200.000 yens par mois (8000 FF) salaire hors prime. Jusqu'ici rien de bien différent avec ce que nous connaissons en Europe. En ce qui concerne l'automatisation, elle est certes avancée mais pas plus qu'à CLEON ou DOUAI. La différence se situe ailleurs, dans l'organisation et les comportements.

En premier lieu, la taille de l'usine frappe par son caractère ramassé et compact (il n'est pas nécessaire de se déplacer en voiture d'un atelier à l'autre). Il n'y a pas de place perdue et peu d'espaces tampons. Il est difficile de dire si la compacité est une contrainte ou un objectif, toujours est-il qu'elle permet de mieux comprendre le fameux zéro stock : 70% de la production sont sous-traités et les pièces détachées sont livrées au fur et à mesure de la production par une noria de camions. Le stock de pièces détachées ne dépasse pas deux heures. Cette performance est d'autant plus remarquable que les conditions de circulation au Japon sont très aléatoires - sans oublier que cela suppose une qualité quasi-totale des pièces livrées. Tout ceci

naturellement n'est possible que par la gestion informatique des (faibles) stocks et des commandes en fonction des programmes. Dans le même esprit de compacité il n'y a guère de place réservées aux voitures en retouches et les véhicules produits sont immédiatement enlevés.

En second lieu, on est impressionné par les cadences et le rythme de production (une voiture toutes les 25 secondes). Le Charlot des "Temps modernes" a ici beaucoup de cousins en uniforme, et tous jeunes (moins de 30 ans). La cadence est celle de la gymnastique collective que chacun pratique avant de prendre sa place sur la chaîne. Les ouvriers qui se déplacent le font souvent en courant. Le Taylorisme est ici poussé jusqu'à ses limites extrêmes - pendant qu'un ouvrier se charge du réglage des phares, celui qui conduit la voiture ne reste pas inactif au volant, il serre l'écrou du volant, vérifie la qualité des accessoires internes.

En troisième lieu, la surprise vient du faible nombre de voitures rejetées par le contrôle de qualité finale : 10% du total dont la moitié fait l'objet de retouches immédiates et l'autre moitié est absorbée par une ligne de retouches en fin de chaîne (peu encombrée).

Cette excellente qualité du processus de production malgré des cadences rapides s'explique sans doute par plusieurs facteurs :

- qualité de la main d'oeuvre, jeune et dans sa quasi totalité d'un niveau élevé (fin d'études secondaires) habituée aux exercices de mémoire, répétitifs et au travail en groupe en raison même des caractéristiques du système scolaire japonais ;

- l'accent mis sur la propreté et ce n'est pas par hasard si les "bleus" sont de couleur blanche ;

- le souci de chacun de ne pas faire moins bien que les autres pour ne pas être rejeté du groupe et de faire mieux pour être distingué et bénéficier sinon d'une promotion du moins d'un bonus.

Last but not least, pour comprendre la productivité remarquable des ouvriers de HONDA, il faut se pencher sur le système de rémunération et de promotion.

Il faut rappeler que tous les employés même les diplômés de l'université commencent par travailler à la chaîne pendant plusieurs années. Les primes et les promotions sont ensuite attribuées sur la base d'appréciations assez subjectives du responsable sur trois critères de performances : la productivité, la qualité et les activités de groupe.

Il faut préciser qu'il y a trois évaluations par an dont deux pour attribuer les bonus qui représentent entre 3 et 6 mois de salaires chaque fois.

L'enjeu de ces notations n'est pas négligeable, son résultat est déterminant puisqu'au bout de quelques années les diplômés de l'enseignement supérieur ne sont pas mieux placés en moyenne que les simples bacheliers. Dans ces conditions, l'émulation ne surprendra pas : c'est à qui fera le plus de propositions pour améliorer la production dans les fameux "QC" (il y a chez HONDA en moyenne une idée nouvelle par mois et par ouvrier). Tout ceci est impressionnant mais pose bien des questions.

Quel degré de caporalisme et quelle part de "note de gueule" faut-il accepter pour arriver à de tels résultats ?

N'y a-t-il pas d'autres moyens pour parvenir aux mêmes fins ? Et que deviennent les ouvriers qui après l'âge de trente ans quittent forcément la chaîne ? Tant que la croissance du groupe a été forte ils ont pu être absorbés par des emplois plus fonctionnels, mais pourra-t-il toujours en être ainsi ?

**ANNEXE AU COMPTE RENDU DE  
LA VISITE DE L'USINE HONDA**

**Traduction de la fiche d'évaluation annuelle  
des ouvriers**





II NOTATION DES RESULTATS ET DES CAPACITES

所属 氏名 等級 決定時期  
 ① ② ③  
 <夏期賞与><冬期賞与><総合>

Fléments		Points à examiner	① 年度夏期賞与					② 年度冬期賞与					③ 年1月(総合)						
Resultat au travail	Quantité de travail	● La qualité de production fixée est-elle atteinte dans les temps ?	S	10	8	6	4	2	S	A	B	B	C	S	A	B	B	C	
	Qualité de travail	● Son travail est-il bien prévu et pensé ? ● N'y a-t-il pas des articles défectueux ou des erreurs qui exercent une influence sur les autres secteurs ? ● La sécurité de ses subordonnés était-elle assurée ?	10	8	6	4	2	10	8	6	4	2	10	8	6	4	2		
	Amélioration pour la baisse du prix	● Y a-t-il des résultats d'amélioration et de rationalisation du travail ? ● Le budget est-il investi avec efficacité ? ● Y a-t-il des résultats amenant à une baisse du prix ?	10	8	6	4	2	10	8	6	4	2	10	8	6	4	2		
	Formation des subordonnés	● Suite à une formation par "OJT programme", des gens compétents sont-ils allés dans d'autres secteurs ? ● A-t-il pris des mesures amenant la fixation de ses subordonnés ? ● A-t-il stimulé le zèle à produire et de conservation de l'esprit d'équipe entre ses subordonnés ?	10	8	6	4	2	10	8	6	4	2	10	8	6	4	2		
	Bonne communication	● Ses subordonnés sont-ils bien guidés afin de coller à la politique de la société ? ● La sélection et la transmission des renseignements ont-elle été suffisantes ? ● Les rapports pour ses supérieurs et les autres secteurs sont-ils arrivés au bon moment et à propos ?	10	8	6	4	2	10	8	6	4	2	10	8	6	4	2		
	Mise en application des ordres	● L'adaptation à un ordre particulier de son supérieur est-elle bonne et rapide ? ● Son exécution réussit-elle ?	10	8	6	4	2	10	8	6	4	2	10	8	6	4	2		
Participation	Theme et résultat	● A-t-il fait des efforts de proposition de thèmes et de ses exécutions ? ● A-t-il une attitude déterminée pour essayer les choses nouvelles sans se limiter ?	20	16	12	8	4	20	16	12	8	4	20	16	12	8	4		
	Connaissance et expérience	● Est-il apte au poste qu'il occupe; connaissance, technique, culture expérience, conversation en langue étrangère ? ● Les niveaux de ses connaissances dans ces différents domaines, sont-ils profonds (ou étendus) ?	/					/					5	4	3	2	1		
Capacités innée et acquise	Capacité d'imagination	● A-t-il des idées originales ? ● A-t-il la faculté de réaliser et de préciser ses idées ? ● A-t-il un esprit investigateur ?	/					/					5	4	3	2	1		
	Capacité d'avoir une opinion sur une probléme	● Agit-il avec conviction ? ● Peut-il faire une critique constructive et à propos, et a-t-il une conscience claire du sujet critiqué ?	評定点計	/				評定点計	/				5	4	3	2	1		
	Faculté de jugement et de décision	● A-t-il suffisamment de capacité pour décider à la place de son chef ? ● A-t-il une faculté de jugement et de décision à l'intérieur de ses attributions ?	順位 評語案	/				順位 評語案	/				5	4	3	2	1		
●昇格申請(推薦者2名を必要とする) <input type="checkbox"/> イ. 今年上位等級に昇格させたい <input type="checkbox"/> ロ. 次年上位等級に昇格させたい <input type="checkbox"/> ハ. 当分現在のままでよい		<役 職> (職 番) 氏 名 推薦者との関係		昇 格 推 薦 者					昇 格 推 薦 者					評定点計	/				
●資格認定(推薦者1名を必要とする)		<input type="checkbox"/> 認定資格		一次審査結果記入欄 二次審査結果記入欄 最終決定					( ) 認定推薦者 資格					順位 評語案	/				
一次審査結果記入欄 合 否		二次審査結果記入欄 合 否		最終決定 合・否					( ) 認定推薦者 資格					評 定 者	一次				
審査員 /		審査員 /		審査員 /					審査員 /					評 定 者	二次				
審査員 /		審査員 /		審査員 /					審査員 /					評 定 者	三次				

**ANNEXES**

**PRINCIPAUX DOCUMENTS RAPPORTES DU JAPON****PROSPECTIVE**

- 1 - "The Report of the Advisory Group on Economic Structural Adjustment for International Harmony", April 1986.
- 2 - "An Outlook for Japan's Industrial Society towards the 21st Century", MITI 1986, Industrial Structure Council Coordination Committee - Planning subcommittee.
- 3 - "Japan's Industrial Structure for the 21st Century" by Kazuhiko OTSUKA, Journal of Japanese Trade and Industry, n° 4, 1986.
- 4 - "Planning today" by Yoshihiro KOGANE, International Colloquium on new Directions for Development Planning in Market Economies, Santiago, 25-27 August 86.
- 5 - "Blind Partners : American and Japanese responses to an unknown future" by Ronald A. MORSE and Shigenobu YOSHIDA, University Press of America, 1985.
- 6 - "Pax Niponica ?" by EZRO F. VOGEL - Foreign Affairs, pp. 753-767.
- 7 - "Japan in the year 2000", Economic Planning Agency, Japan Times, Tokyo 1983.
- 8 - "Perspectives on Japan's Economy : Strong but weak" by Yoshiro KURIZAKA.
- 9 - "The World Economy and Financial Markets in 1995 - Japan's role and Challenges", Nomura Research Institute, March 1986.

**QUESTIONS INTERNATIONALES**

- 10- "The Evolving International System and its ramifications for Japan", Symposium on International System, March 24-26, 1986. The Japan Institute of International Affairs.
- 11- "The Changed World Economy" by Peter F. DRUCKER, Foreign Affairs, pp. 769-791.
- 12- "The Changing Industrial Structure and Trade Friction - with Major Emphasis on Japanese Corporate Activities", by Yutaka SUGIYAMA, 6th NRI Forum Europe.
- 13- "Main points of the 1986 White Paper on International Trade", Ministry of International Trade and Industry, June 1986.
- 14- "The global economy : today, tomorrow and the transition", Edited by Howard F. DIDSBURY, Jr. , World Future Society, USA, Bethesda, MD.
- 15- "Developments in Japan Financial Markets" by Michiya MATSUKAWA, Salzburg Seminar, May 1986, Austria.
- 16- "Japan : An International Comparison", Keiza Koho center, 1986.
- 17- "Japanese Auto Industry Moving into the USA", Economic Division, the Long Term Credit Bank, 1986.
- 18- "The Hegemonic Structure and Cost Sharing in the Pax Americana", Masahiro SAKAMOTO, 1986.

**SITUATION DU JAPON**

- 19- "Responsible Partner : Quick Guide to data on Japan's role in the World", Ministry of Foreign Affairs, Japan, April 1986.

- 20- "Problems of Working Women", Coll. Japanese Industrial Relations Series, n° 8, 1986. The Japan Institute of Labour.
- 21- "Wages and Hours of Work", Coll. Japanese Industrial Relations Series, n° 3, 1984. The Japan Institute of Labour.
- 22- "Annual report on the Economy (summary)", Economic Planning Agency, August 1986.
- 23- "Annual Report on the National Life for Fiscal Year 1985", Economic Planning Agency, Japanese Government, 1985.
- 24- "Economic Outlook Japan 1986", Economic Planning Agency, Japanese Government.
- 25- "The Flexible Structure of the Japanese Economy" by Hiroshi TAKEUCHI, The Long Term Credit Bank of Japan, March 1986.
- 26- "New Economic growth to Promote an Expanding Equilibrium", Report of the Economic Council, The FY 1985 Revolving Report on the "Outlook and Guidelines for the Economy and Society in the 1980". Economic Planning Agency, December 1985.
- 27- "Facts and Figures of Japan" 1985 Edition, Foreign Press Center.
- 28- "Discussion on Educational Reform in Japan", Foreign Press Center, 1985.
- 29- "Statements and Opinions on Pacific Cooperation", Foreign Press Center, 1985.
- 30- "Japan Rapidly Aging Population", Foreign Press Center, 1985.
- 31- "Administrative Reform in Japan", Foreign Press Center, 1985.
- 32- "Urban Redevelopment in Tokyo - The II Projects" Jardine Fleming, 1986.

**TECHNOLOGIE, PRODUCTIVITE, MANAGEMENT**

- 33-** "Practical Handbook of Productivity and Labour Statistics", Japan Productivity Center, 1985.
- 34-** "What is Japanese Management ?" by Shun KATSUYAMA, Review Kenshu n° 100, Summer 1986.
- 35-** "Indices : National Economy, Corporate Management and Productivity", 1986-87. Edited by the Productivity Research Institute, Japan Productivity Center.
- 36-** "Human-tech the Japanese Approach to high Technology" by Junnosuke KISHIDA, The Wheel Extended, Vol. XVI, n° 2, 1986.
- 37-** "Audio-Visual aids on Productivity", Asian Productivity Organization, 1985
- 38-** "Labory Management Communication at the Workshop Level", Takeshi INAGAMI, The Japan Institute of Labor, 1983.
- 39-** "Japan High Technology Industries", Long Term Credit Bank, 1983.
- 40-** "L'innovation technologique et le style de gestion japonaise" Takao NUKI, Musashi University, Mars 1986.

**ADRESSES DES PERSONNES RENCONTREES**

Tokyo, le 28 août 1986

Programme de visites

de M. Michel GODET et de M. Pierre Noël GIRAUD

(du 31 août au 13 septembre 1986)

Lundi 1er septembre

9H00 Rendez-vous à l'hôtel avec M. GROUT, Attaché Scientifique

9H30 - 10H30 Entretien avec M. Koji WATANABE, Directeur des Affaires  
Economiques, Ministère des Affaires Etrangères

Responsable : M. OKAMOTO, 1ère Division de l'Europe  
Tél : 580-3311

Accompagnateur : M. GROUT

14H00 - 15H00 Entretien avec M. Junnosuke KISHIDA, Président du "NIHON  
SÔGÔ KENKYUSHO"

THE FORUM Bldg.  
4-1, Kioi-cho, Chiyoda-ku, Tokyo  
Tél : 238-5600

日本総合研究所  
4代田区千代田4-1 (7:71-36ビル)

19H00 Dîner offert par M. Reishi TEJIMA, Conseiller au Ministère  
des Affaires Etrangères, au restaurant "Shimizu"

1, Kioi-cho, Chiyoda-ku (Tél : 261-5941)

Mardi 2 septembre

9H30 - 11H00 Entretien avec le Prof. Takao NUKI, Université Musashi,  
à l'hôtel

.../...

Mardi 2 septembre(suite)

14H30 - 15H30

Entretien avec M. Hiroshi TAKEUCHI, Administrateur délégué et Directeur des Etudes, Long Term Credit Bank (Nihon Chōki Shinyō Ginkō)

Oote-machi Center Bldg.(6e étage)  
1-1-3, Oote-machi, Chiyoda-ku  
Tél : 211-5111

Responsable : Mme AKIOKA, secrétaire

日本長期信用銀行 竹内宏 調査部長  
千代田区大手町1-1-3 (大手町センタービル)

16H15 - 17H30

Entretien avec M. Naohiro AMAYA, Conseiller, Japan Industrial Policy Research Institute(Sangyō Kenkyūjyo)

Kasumigaseki Bldg.(28e étage / Bureau n° 2926)  
3-2-5, Kasumigaseki, Chiyoda-ku  
Tél : 581-9388

Responsable : Mme ANDO, secrétaire

産業研究所  
千代田区霞が関3-2-5 (霞が関ビル)

Mercredi 3 septembre

10H00 - 11H00

Entretien avec M. MATSUKAWA, Conseiller, Nikko Securities

Shin-Tokyo Bldg.(Bureau n° 746)  
3-3-1, Marunouchi, Chiyoda-ku  
Tél : 283-2877

Responsable : Mme OOTA, secrétaire

日興証券 松川道哉 顧問  
千代田区丸の内3-3-1 (新東京ビル)

12H15

Rendez-vous avec M. Yukio SHIMANAKA, Administrateur de Chūō Kōron Sha, à l'hôtel

(déjeuner offert par M. SHIMANAKA; Tél : 239-7571)

15H00

Entretien avec Shirō SAITO, Editorialiste, The Nihon Keizai Shinbun

1-9-5, Oote-machi, Chiyoda-ku  
Tél : 270-0251

日本経済新聞社 青藤 志郎 論説委員  
千代田区大手町1-9-5

Jeudi 4 septembre 1986

10H30 - 11H30

Entretien avec M. Akira YOSHIDA, Mitsubishi Communication Network Project (MCM Project), Mitsubishi Shôji

(12e étage)

2-6-3, Marunouchi, Chiyoda-ku

Tél : 210-7371

三菱商事

千代田区丸の内 2-6-3

15H00 - 16H00

Entretien avec M. Masahiro SAKAMOTO, International Trade Institute, Japan for Trade Council Inc.

Sekai Boeki Center Bldg. (5e étage)

2-4-1, Hamamatsu-cho, Minato-ku

Tél : 435-5975

日本貿易会

港区浜松町 2-4-1 (世界貿易センタービル)

16H40 - 17H40

Entretien avec M. Saburo KAWAI, Administrateur délégué, Keizai Dôyû Kai

Nihon Kogyô Club Bldg. (3e étage)

1-4-6, Marunouchi, Chiyoda-ku

Tél : 211-1271

Responsable : Mme HIROSE

経済同友会

千代田区丸の内 1-4-6 (日本工業倶楽部ビル)

Vendredi 5 septembre

10H00 - 11H00

Entretien avec M. Koji KAKIZAWA, Vice-Ministre Parlementaire des Transports

(Ministère des Transports)

Bâtiment Central Interministériel n°3 - 5e étage

2-1-3, Kasumigaseki, Chiyoda-ku

Tél : 580-0558

運輸省 (中央合同庁舎 3号館) 柳沢 政務次官

千代田区霞が関 2-1-3

14H00 - 15H00

Entretien avec M. Motoo SHIINA, Député

TBR Bldg. (Bureau n° 1108)

2-10-2, Nagata-cho, Chiyoda-ku

Tél : 580-1726

(Interprète nécessaire)

椎名 泰夫 事務所 (1108号室)

千代田区永田町 2-10-2 (TBRビル)

Lundi 8 septembre 1986

9H30 - 10H30

Entretien avec M. Yoshihiro KOGANE, Administrateur,  
Nikko Research Center

Kokusai Bldg. (Bureau n° 835)  
1-1-3, Marunouchi, Chiyoda-ku  
Tél : 283-3703

日興 1-1-4ビル  
4代田区丸の内1-1-3 国際ビル835号

11H15 - 12H15

Entretien avec M. NAGATOMI, Conseiller au Ministère  
des Finances

3-1-1, Kasumigaseki, Chiyoda-ku (Bureau n° 277)  
Tél : 581-4111

Responsable : M. ENDO (poste 2063)

(Interprète nécessaire)

大蔵省 長官 審議官

4代田区霞が関3-1-1

13H00 - 14H30

Entretien avec M. Masao KAMEI, Président, Sumitomo  
Electric Industries

Akasaka Center Bldg. n° 2  
1-3-12, Moto-akasaka, Minato-ku

Responsable : M. FUJITA

Tél : 423-5722 (directe)

住友電工

港区元赤坂1-3-12 (赤坂ビル2号館)

15H30 - 16H00

Rendez-vous avec M. l'Ambassadeur

Mardi 9 septembre

9H30 - 10H30

Entretien avec M. Takao AKABANE, Conseiller au Cabinet  
du Ministre, Agence de la Planification Economique

3-1-1, Kasumigaseki, Chiyoda-ku  
Tél : 581-0261

経済企画庁 事務局長 審議官

4代田区霞が関3-1-1

14H30 - 15H30

Entretien avec M. Yoshiro KURIZAKA, Administrateur  
délégué, Keizai Koho Center :

Ootemachi Bldg. (2e étage)  
1-6-1, Ootemachi, Chiyoda-ku  
Tél : 201-1415

Responsable : Mme ARISHIMA

経済宏報センター

4代田区大手町1-6-1 (大手町ビル)

Mardi 9 septembre 1986(suite)

15H45

*Computer*  
M. ONO, NEC Information System, viendra vous  
chercher à la Réception de Keizai Koho Center  
(Tél : 265-6161)

(Dîner offert par M. ONO)

Mercredi 10 septembre

9H30 - 10H30

Entretien avec M. Katsushige MITAMURA, Président  
Directeur Général de HITACHI

4-6, Kanda Surugadai, Chiyoda-ku  
Tél : 258-1111

Responsable : M. ANDO, Bureau du Président

*日立製作所*

*4代田区神田駿河台 4-6*

14H00 - 15H00

Entretien avec M. Yuji YAMADA, Directeur des Divisions  
Industrielles, Asian Productivity Organization

Aoyapa Daiichi Mansion(5e étage)  
8-4-14, Akasaka, Minato-ku  
Tél : 408-7221

*アジア生産性機構*

*港区赤坂 8-4-14 (青山第一マンション)*

16H00 - 17H00

Entretien avec M. Akihiro UNO, Représentant Général,  
Crédit Lyonnais à Tokyo

Hibiya Park Bldg.(6e étage)  
1-8-1, Yuraku-cho, Chiyoda-ku  
Tél : 284-1275

*クレディ・リヨネ銀行東京支店*

*4代田区有楽町 1-8-1 (日比谷川-707)*

Jeudi 11 septembre

9H30 - 11H30

Visite de Mitsui Bank - entretiens avec  
M. Kenichi KAMIYA, Président Directeur Général  
M. Hirotsuke DAN, Conseiller

1-1-2, Yuraku-cho, Chiyoda-ku  
Tél : 501-1111

Responsables : MM. NAKAJIMA et NUTA, Division de  
l'Europe

*三井銀行*

*4代田区有楽町 1-1-2*

Jeudi 11 septembre 1986(suite)

13H30 - 15H00

Entretien avec M. Shichihei YAMAMOTO, maison d'édition  
YAMAMOTO

2-33, Honmura-cho, Ichigaya, Shinjuku-ku  
Tél : 268-2056

(Interprète nécessaire)

山本七平 山本書店社長  
新宿区市ヶ谷本町2-33

16H00 - 17H00

Entretien avec M. Koji NAKAGAWA, Président Directeur  
Général, Institut de Recherche NOMURA

Daiichi Edobashi Bldg.  
1-11-1, Nihonbashi, Chûô-ku  
Tél : 276-4711

中川幸次 野村総合研究所社長  
中央区日本橋1-11-1  
(第一江戸橋ビル)

Vendredi 12 septembre

11H00 - 12H00

Entretien avec le Prof. Kenichi IMAI, Doyen de la  
Faculté de Commerce, Université de Hitotsubashi

Jyosui Kaikan ("Hitotsubashi Club" au 13e étage)  
2-1-1, Hitotsubashi, Chiyoda-ku  
Tél : 239-2665 (directe) ou 261-1101

如水会館 (14階一輪クラブ)  
千代田区一ツ橋 2-1-1