



HAL
open science

La réactivité industrielle aux Etats-Unis et au Japon : mission 1982

Jacques Giroire

► **To cite this version:**

Jacques Giroire. La réactivité industrielle aux Etats-Unis et au Japon : mission 1982. [Rapport de recherche] Centre national de l'entrepreneuriat(CNE); Observatoire du management avancé. 1982, 62 p., figures. hal-02185200

HAL Id: hal-02185200

<https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-02185200>

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.

OBSERVATOIRE DU MANAGEMENT AVANCÉ

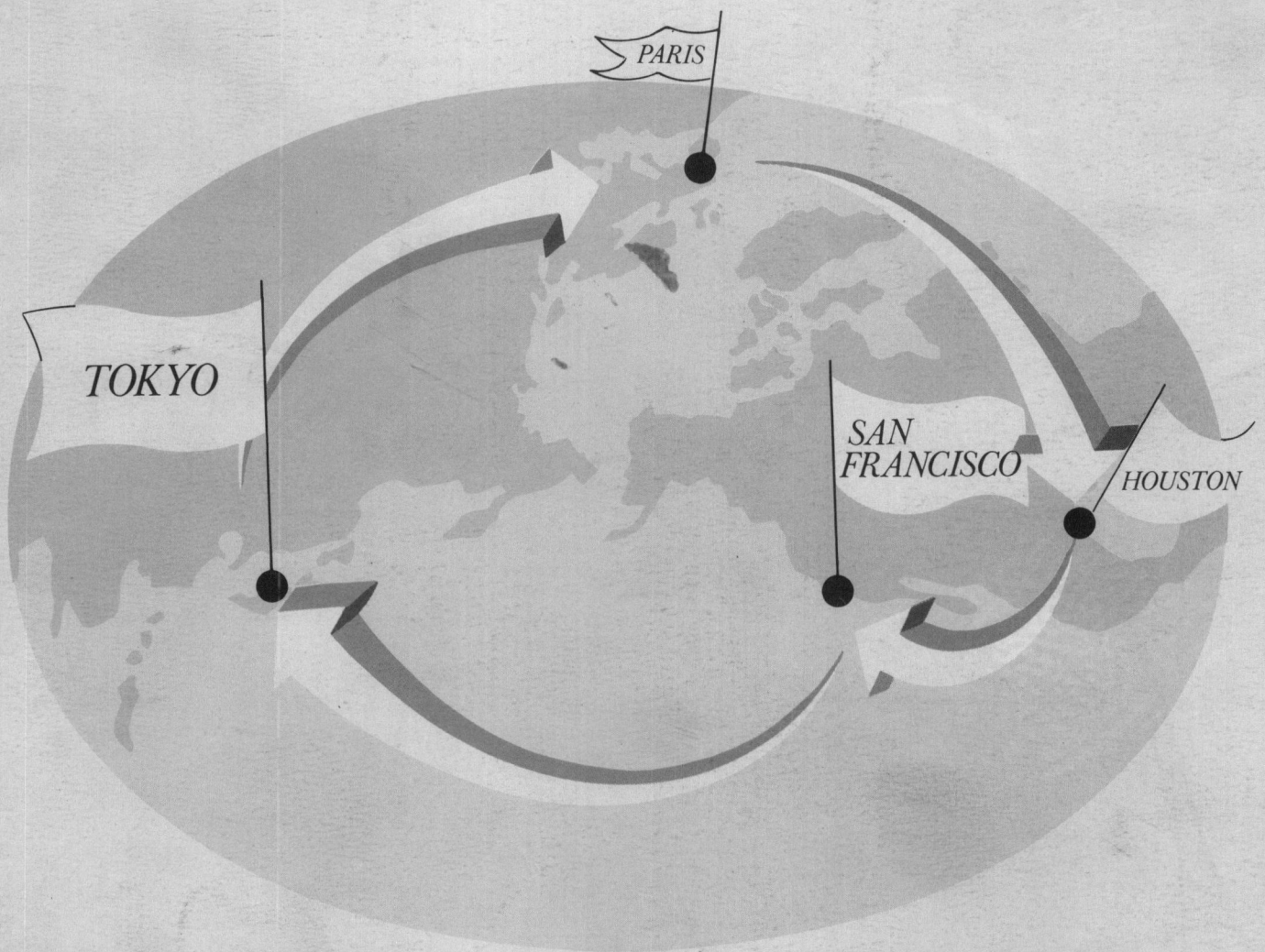
LG

LIP

1

*La Réactivité Industrielle
aux
Etats-Unis et au Japon*

Jacques GIROIRE



Mission 1982

Avertissement

Il convient de considérer ce rapport comme l'œuvre collective du groupe qui a visité la Californie, le Texas et le Japon.

Il cherche à faire la synthèse des conclusions des participants à ces deux voyages. Il doit également beaucoup, pour la partie japonaise, à Monsieur Pierre Martin, au Professeur Marc Dupuis, au Professeur Ballon et à Monsieur Sidney Emery qui ont été pour nous des médiateurs très actifs lorsque nous cherchions à comprendre les fondements socio-culturels du management japonais.

Sommaire

	Page
INTRODUCTION : « A LA RECHERCHE DE LA RÉACTIVITÉ INDUSTRIELLE »	
Présentation de la Mission 1982 de l'Observatoire du Management Avancé	5
1. LA RÉACTIVITÉ OCCIDENTALE : CALIFORNIE ET TEXAS	11
1.1. Le projet d'entreprise	12
1.2. L'ouverture	15
1.3. L'anticipation	17
1.4. La réactivité structurelle	20
1.5. La réactivité de comportement	24
2. LE CAS DU JAPON	28
2.1. Le Japon et la réactivité occidentale	29
2.2. Les fondements socio-culturels de la réactivité japonaise	31
2.2.1. Le système communautaire et l'instinct de survie	32
2.2.2. L'unité raciale et l'intégration sociale	32
2.2.3. Le système d'éducation	33
2.2.4. La croyance en la science, vecteur de la technologie	33
2.3. Les manifestations de la réactivité japonaise	34
2.3.1. Les orientations stratégiques majeures	34
2.3.2. La conception des produits nouveaux	35
2.3.3. La mise en œuvre des stratégies et la préparation de l'action	36
2.3.4. La mobilisation permanente	37
CONCLUSION : LES ENSEIGNEMENTS POUR LES ENTREPRISES FRANÇAISES	41
1. Les composantes de la réactivité	41
2. Le développement de la réactivité : le « vecteur intégratif »	43
3. Le développement des ressources stratégiques : la ressource humaine et l'information	44

Introduction

A la recherche de la réactivité industrielle

L'ambition de l'Observatoire du Management Avancé est d'amorcer un échange de vues international entre grandes entreprises, professeurs, consultants, à propos des nouvelles caractéristiques de l'entreprise et des modes de management adaptés aux défis de l'économie actuelle.

L'idée de la mission 1982 aux États-Unis et au Japon est partie du constat suivant : dans un environnement moins complexe, moins perturbé, il a été naguère possible d'étudier l'entreprise à travers ses différentes fonctions (production, marketing, ventes, personnel, finances, R et D) et de mesurer ses performances par des critères simples tels que la productivité ou l'efficacité.

Si ces critères s'appliquent toujours isolément à certaines fonctions et à certaines tâches, il semble bien qu'aujourd'hui la rapidité de réponse globale de l'entreprise aux modifications de son environnement est devenue un critère essentiel de sa performance.

Nous avons donc pensé qu'il serait intéressant d'analyser cette capacité de réponse globale de l'entreprise dans des milieux industriels aussi différents que ceux de la Californie, du Texas ou du Japon.

Initialement, nous l'avons baptisée « réactique », en définissant la réactique comme « le temps de réponse globale de l'entreprise à des modifications de son environnement, qu'il s'agisse de l'apparition de nouveaux besoins, de nouveaux clients, de nouveaux concurrents ou de nouvelles technologies » (1).

Nous avons illustré le cycle de réponse de l'entreprise dans le schéma de la page suivante.

(1) Cf. la définition de la réactivité donnée par PIERON en psychologie : « Capacité d'un organisme à répondre avec plus ou moins de force et de vivacité à des stimulations extérieures ».

Notre voyage aux États-Unis nous a montré que la réactivité industrielle comportait un certain nombre de dimensions, et notamment l'anticipation des modifications de l'environnement.

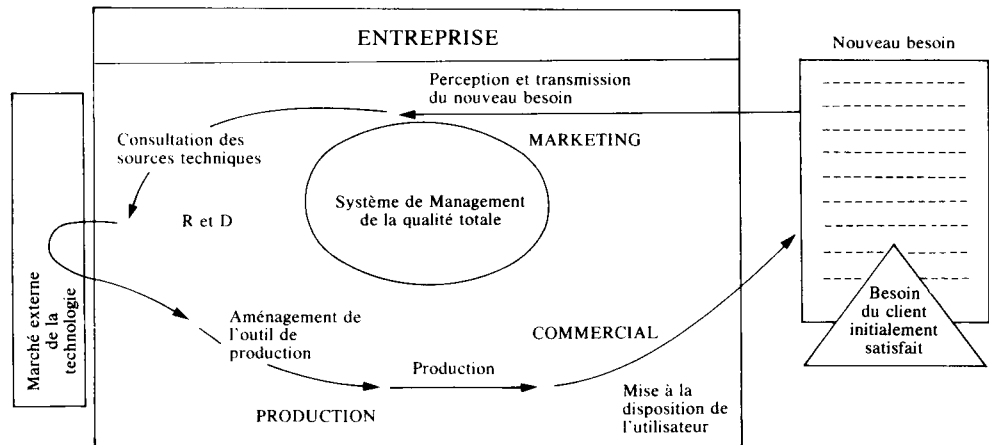
Il nous a permis de vérifier l'importance du concept, en même temps qu'était rejeté son baptême, le préfixe RE étant, aux dires de nos interlocuteurs, en contradiction avec toute idée d'anticipation.

C'est à partir de ce constat que nous avons « ouvert » le concept de réactivité industrielle en la définissant comme la combinaison :

- d'une aptitude de l'entreprise à percevoir et même à prévoir les évolutions des marchés et des technologies
- d'une aptitude de l'organisation à réagir vite et intelligemment aux évolutions perçues ou anticipées.

Nous verrons, dans les pages qui suivent, comment nous avons appréhendé la réactivité occidentale (Californie, Texas) et la réactivité japonaise. Nous essaierons, en conclusion, d'en tirer un certain nombre d'enseignements pour les entreprises françaises.

SCHÉMA INITIAL DE LA RÉACTIQUE CYCLE DE RÉPONSE DE L'ENTREPRISE



Présentation de la mission 1982

La première partie de notre séminaire itinérant a réuni les participants suivants, du 16 au 22 mai 1982 :

EUREQUIP STRATÉGIE

Jacques GIROIRE
Directeur Général

EUREQUIP

Hervé SERIEYX
Directeur Division France
Michel LEYAT
Responsable Relations Extérieures

E.C.G.

Georges HOSTACHE
Directeur Général

GROUPE EXPANSION

Hervé JANNIC
Rédacteur en Chef Adjoint

EXPANSION FORMATION

Jean-Pol ROULLEAU
Directeur
Michèle MILLOT
Directeur

AIR FRANCE

Jean-Claude MARTIN
Directeur Général Adjoint

COLAERT

Jean-Pierre COLAERT
Président Directeur Général

E.D.F.

Dominique TOURLIERE
Inspecteur Général

ELF AQUITAINE

Charles HUBAULT
Directeur Formation

LESIEUR

Jean-Claude GRUNSTEIN
Directeur Communication
Christian PRALON
Directeur Relations Humaines, « Produits Entretien »

PECHINEY UGINE KUHLMANN

Jacques MORIN
Directeur du Marketing

REGIE RENAULT

Jean-Louis TRUCHEMENT
Directeur Adjoint
à la Direction des Affaires Sociales Générales

S.A.M.M.

Pierre CHIQUET
Président Directeur Général

THOMSON C.S.F.

Guy REVILLON
Directeur de Département

WILLIAM SAURIN

Gilles GROS
Directeur Général

Le programme de visite et d'échanges nous a amenés à rencontrer les interlocuteurs suivants :

En Californie

HEWLETT PACKARD

Bob BONIFACE
Executive Vice-President
Bill CRAVEN
Director « Personnel »
Bill NILSSON
Manager Corporate Training
and Management Development
André RUDE
Personnel Systems Support Manager

UNIVERSITY OF CALIFORNIA

LOS ANGELES (U.C.L.A.)
Professeur **Richard Alan GOODMAN**
Chairman of the Management Strategy
and Policy Area Graduate School of Management

S.R.I. INTERNATIONAL

Gordon H. PARKER
Director International Planning and Coordination
V. C. WALLING
Senior Strategic Analyst
I. H. WILSON
Senior Management Consultant
T. ANYOS
Director Technology
and Innovation Management Center

FIRST INTERSTATE BANK

Fred J. PERCY
Vice-President

UNIVERSITY OF CALIFORNIA BERKELEY

Professeur **Raymond E. MILES**
Director of the Institute of Industrial Relations

TANDEM COMPUTERS INC.

James G. TREYBIG
President and Chief Executive Officer
Jerry PETERSON
Director of Marketing
Dennis L. Mc EVOY
Vice-President of Software Development
James A. KATZMANN
Vice-President, Director of
the Management
Development Program
Patricia A. BECKER
Manager Public Relations

A Houston

UNIVERSITY OF HOUSTON

Jon P. GOODMAN

Assistant Professor, Department
of Management, College of Business Administration

Dr. William R. SANDBERG

GEORSOURCE Inc

B. W. MOORE

Senior Vice-President,
Product Operations

R. R. GRIFFITHS

Senior Vice-President,
Human Resources

C. A. HUEBNER

Vice-President,
Business Development

DREXEL BURNHAM LAMBERT

Jerry AXELROD

Vice-President

GULF OIL CORPORATION

John PRONSKY

Vice-President

Le voyage au Japon a réuni, du 16 au 23 octobre 1982, les participants suivants :

GROUPE EUREQUIP

Silvère SEURAT
Président
Michel LEYAT
Responsable des Relations Extérieures

EUREQUIP STRATÉGIE

Jacques GIROIRE
Directeur Général

GROUPE EXPANSION

Gérard MOATTI
Rédacteur en Chef Adjoint
Jean-Marie del MORAL
Reporter Photographe

AIR FRANCE

Jean-Claude MARTIN
Directeur Général Adjoint

ELF AQUITAINE

Jacques CASANOVA
Directeur du Personnel et des Relations Sociales

LESIEUR COTELLE

Bruno ADRIEN
Directeur Industriel Produits Entretien
Patrice de LAMAZE
Directeur Général
Division Produits Entretien
Alain GARNIER
Directeur Général
Division Produits Entretien
Jean-Claude GRUNSTEIN
Directeur de la Communication

MINISTÈRE DU TRAVAIL

André LUCAS
Conseiller Technique auprès du Ministre

PECHINEY UGINE KUHLMANN

Jacques MORIN
Directeur du Marketing

Groupe PROUVOST

Michel CHAUSSUMIER
Directeur des Relations Humaines

S.A.M.M.

Pierre CHIQUET
Président Directeur Général

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Jean-Louis TRUCHEMENT
Directeur Général Adjoint
Direction des Relations Humaines

THOMSON CSF

Guy REVILLON
Directeur de Département

TOTAL CFD

Jean MAUREL
Directeur Recherche et Développement

ÉLECTRICITÉ DE FRANCE

Dominique TOURLIERE
Inspecteur Général

PIERRE MARTIN CONSEIL

Pierre MARTIN

Le programme au Japon nous a permis de rencontrer les interlocuteurs suivants :

A Tokyo

NIPPON ELECTRIC CO Ltd.

Centre de recherche de Kawasaki
Dr. MICHYUKI UENOHARA
Directeur Général Adjoint et Directeur de la recherche

DAIICHI KANGYO BANK

Service Informatique
ITABACHI
Directeur Général du Centre
NAKASUGI

Université KEIO-YOKOHAMA

Professeur NORITAKE KOBAYASHI

KONISHIROKU PHOTO IND CO, Ltd.

ZEN-E KUMAGAI
Directeur de l'usine de Hachioji (photocopieurs U-BIX)

J.U.S.E. (Union of Japanese Scientists and Engineers)

JUNJI NOGUCHI
Directeur Général

FUJITSU-FANUC (Usine de FUJI)

TAKESHI KOMINE
Directeur du Centre de Formation Technique

AMBASSADE DE FRANCE

M. de la CHEVALERIE
et ses principaux collaborateurs

Université SOPHIA de TOKYO

Professeur BALLON

AJINOMOTO

SEIZABURO GOHO
Directeur Général

A Osaka

DAIKIN KOGYO (Usine de SAKAI)

TEPPEI OKAMURA
Directeur du contrôle de la Qualité

Nous avons également assisté aux sessions suivantes de la conférence internationale pour l'amélioration de la productivité et de la qualité :

ICPQ

Conférence internationale pour l'amélioration de la productivité et de la qualité

A-1 SESSIONS

TOP MANAGEMENT ROLES AND LEADERSHIP IN A COMPANY. WIDE MOVEMENT FOR PRODUCTIVITY AND QUALITY IMPROVEMENT

- A-1-1 *Top management's philosophy and leadership in realizing production innovations*
Shigeru Shinomiya
Executive Vice-Président, Honda Motor Co., Ltd.
- A-1-2 *A company-wide approach to rationalization — actual cases*
Puyzaburo Kaku
President, Canon Inc.
- A-1-3 *A company-wide approach to quality control — actual cases*
Fuji Xerox Co., Ltd.

A-2 SESSIONS

ORGANIZATIONS, SYSTEMS AND TRAINING PROGRAMS DESIGNED TO BRING ABOUT HIGHER PRODUCTIVITY AND IMPROVED QUALITY

- A-2-1 *Training and development of subcontractor/vendors personnel*
Isamu Kawai
Managing Director
Nissan Motor Co., Ltd.
- A-2-2 *Organizations, systems and training programs designed to bring about higher productivity and improved reliability*
Toshinori Miyamoto
General Manager, Engineering Promotion Center,
Production Engineering Department, Hitachi, Ltd.
- A-2-3 *"Total Productive Maintenance" as an approach to effect higher productivity and improved quality*
Ryoichi Takatsuki
Manager of Mikuni Plant, Matsushita Electric Co., Ltd.

B-1 SESSIONS

MANAGEMENTS OF FOREIGN BASED COMPANIES: ISSUES AND RESPONSES

- B-1-1 *A management strategy for Japanese joint ventures in South-East Asia*
Prof. Constantino Rodas
Asian Institute of Management, Philippines
- B-1-2 *Management of foreign operations — problems faced by companies setting up operations in developed countries*
Kenzo Sasaoka
President, Yokogawa Hewlett Packard, Japan.

B-2 SESSIONS

TRAINING AND EDUCATION TO COPE WITH TECHNOLOGICAL INNOVATIONS

- B-2-1 *Effects of technological innovation on production — job designs and worker training — a Japanese example*
Hideto Kinoshita
Deputy General Manager, Personnel and Education Department, Hitachi, Ltd, Japan.
- B-2-2 *Electronic applications training — in a diverse and decentralized company — a U.S. example*
R.M. Anderson
Manager, Engineering Education and Training,
General Electric Co., U.S.A.
- B-2-3 *Research & development and career development for engineers*
Gottfried Wolf
Direktor, Siemens Aktiengesellschaft Österreich,
Austria.

C-1 SESSIONS

HIGHER PRODUCTIVITY VIA AN EFFECTIVE INTEGRATION OF RESEARCH, DEVELOPMENT, DESIGN AND PRODUCTION

- C-1-1 *Corporate service engineers — what role should they play?*
Robert E. Sessions
Program Manager-Technology Transfer Corporate
Production & Operating Services General Electric Co.,
U.S.A.
- C-1-2 *Productivity engineers — what role should they play ? what contributions should they make?*
C. W. Johnson
Area Manager, Honeywell Inc., U.S.A.
(to be arranged)

C-2 SESSIONS

OFFICE AUTOMATION AND WHITE COLLAR PRODUCTIVITY

- C-2-1 *Automated office systems — their present status*
G. Edward Kalbaugh
Vice-President, National Bank of North America,
U.S.A.
- C-2-2 *The changing role and importance of non production workers productivity.*
Gerald Rivest
Chief, Interfirm Comparisons, Productivity
Improvement Service (84) Department of Industry,
Trade and Commerce, Government of Canada.
- C-2-3 *Office automation — how it affects white collar productivity.*

1. La réactivité occidentale : Californie et Texas

« On ne gagne qu'avec un personnel enthousiaste et solidaire : et un personnel n'est enthousiaste et solidaire que s'il sait où il va et s'il y trouve son compte ».

« Certitude, incertitude, présent, futur, tout se manage, pour peu que les méthodes de management soient simples : la complexité doit se gérer simplement ».

« Une idée de produit peut venir de n'importe qui dans la société via l'observation du marché, des clients, des concurrents ou des prospects ».

« Ce sont les sociétés flexibles qui gagnent : les entreprises qui ont beaucoup de tradition sont donc pénalisées mais la tradition, cela ne se change pas en un jour ».

Voici quelques unes des phrases caractéristiques entendues au cours de la partie américaine de notre séminaire itinérant sur la réactivité industrielle.

En Californie comme au Texas, nous avons découvert que l'entreprise qui veut réagir plus rapidement que ses concurrentes aux modifications de son environnement ne doit compter sur aucune recette miracle, mais que la réactivité industrielle se cultive en permanence et qu'elle comporte au moins cinq dimensions :

- le projet d'entreprise
- l'ouverture
- l'anticipation
- la réactivité structurelle
- la réactivité de comportement.

1.1. Le projet d'entreprise

Dans un environnement turbulent et agressif, aucune société ne survivra qui ne veuille profondément survivre. Cette volonté peut être exprimée sous la forme :

- d'une ambition : être le leader de..., contribuer à la promotion de..., assurer un service public dans des conditions déterminées...
- d'une orientation stratégique majeure : entrer dans le domaine de la biotechnologie, du C and C (Computer and Communications) ou de la banque à domicile...
- d'une éthique : principe supérieurs, « valeurs partagées », « overall objectives »...

Cette volonté traduit ce que nous appelons le projet d'entreprise.

L'exemple de projet le plus achevé qu'il nous a été donné d'observer aux États-Unis est celui de HEWLETT-PACKARD.

Monsieur HEWLETT a défini en 1957 les quatre exigences fondamentales et les sept objectifs de HEWLETT-PACKARD. Ils ont été mis à jour il y a cinq ans, sans révision majeure, et méritent, nous semble-t-il, d'être cités ici en raison de leur valeur générale et de la qualité de leur formulation (1)

Les quatre exigences fondamentales de HEWLETT-PACKARD

1. Des hommes particulièrement compétents et créatifs sont indispensables dans notre métier... Il faut qu'ils aient la possibilité de continuer à apprendre et à développer leurs compétences à travers des programmes continus de formation.
2. La structure et le système d'objectifs doivent générer l'enthousiasme à tous les niveaux... Les hommes en position de responsabilité importante doivent être choisis pour leur capacité à engendrer l'enthousiasme chez leurs subordonnés.
3. La société doit mener ses affaires avec une honnêteté et une intégrité intransigeantes.
4. Tous les niveaux doivent travailler ensemble à la réalisation des objectifs communs... Notre politique à HEWLETT-PACKARD a été d'établir clairement des objectifs généraux sur lesquels nous soyons tous d'accord : à chacun de définir, dans sa zone de responsabilité, les meilleures façons de servir ces objectifs.

(1) De plus, même au cours d'une réception d'une demi-journée, suivie d'une visite des bureaux et d'un déjeuner au restaurant d'entreprise, il apparaît clairement que tous ces principes sont simplement et profondément vécus.
Les pages qui suivent sont extraites et traduites du booklet « Statement of Corporate Objectives - Hewlett-Packard ».

Les sept objectifs généraux de HEWLETT-PACKARD

1. Le profit

Générer un profit suffisant pour financer la croissance de l'entreprise et fournir les ressources dont nous avons besoin pour réaliser nos autres objectifs.

« Le profit doit être réalisé aujourd'hui... c'est la responsabilité de tous ».

2. Les clients

Fournir à nos clients des produits et des services de la plus haute qualité et de la plus forte valeur possibles, pour obtenir et conserver leur respect et leur loyauté (« engagement total de qualité » ; refus de mettre à la gamme certains produits ne répondant pas aux critères de « fourniture de solutions adaptées et efficaces aux problèmes des clients »).

3. Les domaines d'intérêt

Construire l'avenir à partir de nos forces dans les domaines d'intérêt traditionnels de la société, et n'entrer dans un domaine nouveau que s'il est cohérent avec notre métier de base et que nous pensons y apporter une contribution utile et rentable.

(Cet objectif se traduit dans le théorème des 3 jambes (1) : pour entrer dans un domaine d'activité nouveau, il faut non seulement la technologie pour créer des produits réellement innovants et répondant à un besoin, mais avoir la capacité de fabriquer et de commercialiser avec efficacité et à un prix raisonnable).

4. La croissance

Elle ne doit être limitée que par les profits et notre capacité à développer et fabriquer des produits innovants qui satisfassent des besoins réels de nos clients... On ne peut maintenir une position de force sur un marché sans la croissance. La croissance est également importante pour attirer et garder des hommes de haut calibre (2).

5. Notre personnel

- Faire partager au personnel de HEWLETT-PACKARD le succès de la société qu'ils ont rendu possible.
- Lui assurer la sécurité du travail en accord avec ses résultats.
- Lui assurer un environnement de travail sûr et agréable.
- Reconnaître la réussite individuelle et aider chacun à obtenir du travail satisfaction et sens de l'accomplissement.

(Nous voulons que les gens soient heureux de travailler à HEWLETT-PACKARD et fiers de ce qu'ils ont accompli... Cela veut dire que nous devons nous assurer que chacun ou chacune voit ses besoins et ses mérites reconnus... En dernière analyse, ce sont les hommes, à tous les niveaux, qui déterminent le caractère et la force de notre société).

(1) Les 3 jambes sont : la technologie du produit, la compétence en fabrication, l'expérience du marketing du segment visé.

(2) De la même façon, le Président de TANDEM COMPUTER, Jim TREYBIG, dont la société croît en moyenne de 80 % par an depuis 6 ans, nous déclarait :
« It's more fun to manage growth! » (c'est plus amusant de gérer la croissance).

6. *Management*

Développer l'initiative et la créativité en autorisant une grande liberté d'action individuelle pour atteindre des objectifs bien définis.

La pratique réussie du management par objectifs est une rue à double sens : l'encadrement doit s'assurer que chacun comprend les objectifs immédiats, aussi bien que les objectifs généraux et les politiques. Aussi, la première responsabilité de l'encadrement de HEWLETT-PACKARD est la communication et la compréhension mutuelle. Inversement, les employés et ouvriers doivent prendre suffisamment d'intérêt à leur travail pour avoir envie de le planifier, pour proposer des solutions nouvelles à de vieux problèmes, pour montrer le bout du nez quand ils peuvent apporter une contribution...

Dans cette ambiance, il est important de reconnaître que la coopération entre individus et entre unités est essentielle pour notre croissance et notre succès...

7. *Citoyenneté*

Honorer nos obligations à l'égard de la société en constituant un actif social, intellectuel et économique dans chaque pays et chaque communauté où nous sommes installés.

Nous espérons que cette énumération des exigences fondamentales et des objectifs généraux de HEWLETT-PACKARD n'aura pas paru trop longue : il nous semblait important, en effet, de donner un exemple concret et détaillé de ce que peut être un projet d'entreprise vécu.

Sur un plan plus général, nous sommes persuadés que dans notre pays, l'entreprise ne survivra que si elle améliore en permanence son image, tant auprès de ses employés que de l'opinion publique, par une formulation exigeante et une application réelle des valeurs les plus nobles qu'elle défend.

1.2. L'ouverture

Toutes les entreprises que nous avons visitées ont un horizon mondial. Elles sont ouvertes sur leurs concurrentes, sur les marchés, sur les produits et les technologies nouvelles aussi bien que sur leur environnement socio-culturel au sens large.

Les systèmes et outils d'« intelligence » de l'environnement qu'elles ont mis en place ont un degré de formalisation variable. Mais chez toutes, la connaissance du monde extérieur et la détection des faits qui peuvent avoir une influence sur leur avenir est une préoccupation majeure.

TANDEM COMPUTER est l'exemple d'une société qui a fondé sa croissance sur son avance technologique : celle-ci lui a donné un avantage décisif dans le créneau bien délimité des systèmes informatiques en temps réel qui doivent fonctionner en permanence et n'acceptent pas de défaillance, qu'il s'agisse de systèmes de réservations, d'applications bancaires, etc. Le système TANDEM, par sa conception modulaire, est dix fois plus fiable, selon les dirigeants de la société, que les systèmes concurrents (1).

Cette stratégie de créneau unique n'empêche pas TANDEM d'être en permanence à l'affût de toutes les idées qui peuvent lui parvenir de l'extérieur — via ses chercheurs, ses commerciaux, ses ingénieurs de maintenance et les groupes d'utilisateurs que la société réunit chaque année.

De la même façon, le Professeur Richard GOODMAN de l'Université de Los Angeles (2) insiste sur la condition première de l'innovation, l'ouverture, sous ses trois aspects :

— **L'ouverture à la technologie :**

- systèmes documentaires — bibliothèques — lectures ;
- abonnement aux banques de données internationales ;
- assistance aux congrès scientifiques et technologiques ;
- visites d'entreprises phares.

— **L'ouverture au marché :**

- visites des chercheurs aux clients ;
- réunions chercheurs-vendeurs ;
- visite des pays consommateurs réputés en avance.

— **L'ouverture mentale :**

- par l'utilisation systématique des techniques de créativité.

GEOSOURCE, quant à elle, mise sur l'activité de service qu'elle développe parallèlement à son activité de conception et de fourniture de matériels (3) pour rester en permanence au contact des utilisateurs finals de ses produits et comprendre l'évolution de leur besoins et de leurs attentes. GEOSOURCE appelle son activité de service son « radar ».

(1) Il est également d'un coût plus élevé.

(2) Spécialiste de l'innovation technologique.

(3) Matériels destinés à l'exploration pétrolière, au développement, à l'exploitation et à la distribution du pétrole. Gamme complète de services géophysiques. Activité dans 40 pays.

Dans la terminologie du STANFORD RESEARCH INTERNATIONAL, le radar recouvre une autre notion. Dans l'intelligence de l'environnement, le système radar a pour but de détecter aussitôt que possible les « signaux faibles » des évolutions à venir. C'est le point de jonction entre l'ouverture et l'anticipation (cf. le schéma dynamique de l'anticipation en fin du § 1.3). En effet, seule la détection précoce à un moment où les évolutions sont encore peu perceptibles car les signaux ne sont ni « agrégés » ni « quantifiés » (1), donne à l'entreprise le temps de manœuvre suffisant pour préparer des stratégies de riposte ou d'attaque face aux menaces ou aux opportunités émergentes.

Le S.R.I., lui aussi, insiste sur l'étendue du champ d'observation. Celui-ci se limite trop souvent aux phénomènes économiques et technologiques alors qu'il doit englober l'ensemble de l'environnement, y compris dans ses aspects sociaux et politiques. (Observation tous azimuts ou à 360 °). Enfin, à la différence de la veille permanente portant sur des domaines de préoccupation bien cernés et confiée naturellement aux responsables de chaque fonction (production, recherche et développement, ventes et marketing, personnel...), la détection des signaux précoces fait appel à des qualités particulières d'attention et de sensibilité, à un profil d'« homme-vigie », alerté par des signes inhabituels et inattendus, imperceptibles à la plupart des observateurs.

(1) Ce que le S.R.I. appelle les « early warning signals ».

1.3. *L'anticipation*

L'analyse de l'ouverture débouche naturellement sur celle de l'anticipation.

A l'origine de notre mission, nous nous étions demandé si dans un environnement complexe, turbulent et de moins en moins prévisible, l'entreprise, désormais incapable de prédire son avenir et de le planifier, n'était pas condamnée à réagir aux « stimuli » de son environnement, aussitôt qu'elle les percevait, avec toute la force et la vivacité dont elle était capable. Comme nous l'avons rappelé en introduction, notre voyage en Californie et au Texas nous a conduits à réviser cette première hypothèse, et cela essentiellement à partir de trois considérations :

1. L'ouverture est la condition première de l'anticipation dans la mesure où l'on ne peut vouloir anticiper si l'on n'est pas en permanence attentif aux évolutions extérieures et d'abord aux événements qui se produisent, bien sûr, mais aussi à ceux qui se préparent. Et l'analyse du paragraphe précédent montre que les systèmes d'intelligence de l'environnement, lorsqu'ils sont suffisamment développés dans l'entreprise et s'appuient sur des observateurs choisis pour leur aptitude à la détection des signaux faibles et formés à cette observation, constituent déjà une capacité d'anticipation certaine du court terme, et dans certains cas, du moyen terme (1).

2. Notre observation des entreprises américaines, qui a été pleinement confirmée par la deuxième partie de notre mission au Japon (cf. chapitre II), montre que les entreprises les plus performantes n'ont pas renoncé à anticiper leur avenir. « Réactive » en anglais, comme nous l'avons souligné, a une connotation négative et les Américains parlent plus volontiers de proactivité, mot auquel nous préférons « préactivité » (2) sur le plan sémantique.

L'entreprise proactive a pour ambition de préparer sa stratégie future en fonction des évolutions (des marchés, des technologies, de l'environnement réglementaire, politique et socio-culturel) qu'elle aura **perçues ou prévues avant les autres.**

La préactivité répond en ce sens à la définition de P. DRUCKER opposant à la planification des années 60 « essayant d'optimiser demain les tendances d'aujourd'hui », la stratégie « qui vise à exploiter les occasions nouvelles et différentes de demain » (3).

Les entreprises réactives que nous avons visitées n'ont donc pas renoncé à établir des scénarios de l'avenir.

(1) Notons à ce sujet que si le jeu d'ensemble des acteurs qui nous environnent est devenu très complexe à observer et, de ce fait, difficile à prédire, il est des domaines où le niveau de visibilité reste bon (par exemple, l'avenir des technologies informatiques est assez clairement balisé, sans qu'il soit possible bien entendu de préciser certaines échéances, alors que l'explosion actuelle des biotechnologies rend toute prévision dans ce domaine beaucoup plus aléatoire).

Lire à ce sujet Michel ALBERT dans le PARI FRANÇAIS, p. 47, « les prévisions n'étaient pas fausses » à propos du scénario gris de 1975.

(2) Néologisme dû à S. SEURAT.

(3) P. DRUCKER - L'entreprise face à la crise mondiale.

Mais ces scénarios sont utilisés aujourd'hui d'une façon qui nous semble plus réaliste que par le passé.

Un scénario, et ce sera notre définition, est un ensemble cohérent d'hypothèses sur l'évolution de l'environnement d'une entreprise à un horizon donné, défini à partir d'occurrences et de tendances le plus souvent liées les unes aux autres. Imaginons donc que nous établissions trois scénarios à un horizon déterminé, en fonction des caractéristiques de notre activité (1), et que ces scénarios soient relativement contrastés. Chacun d'eux est fait d'un certain nombre d'hypothèses cohérentes sur notre environnement concurrentiel, économique, technologique, politique et socio-culturel, et correspond donc à un certain **profil d'événements ou de tendances liés**. Notre approche ne consistera en aucun cas à affecter un coefficient de probabilité relative à chacun de ces scénarios.

Le but de la méthode consiste en fait à **analyser la réactivité de l'entreprise dans différentes hypothèses d'évolution de l'environnement**, sans leur attribuer de probabilité d'occurrence a priori.

On voit bien la richesse d'une telle analyse qui permet à l'entreprise de mieux se préparer à différentes éventualités et d'anticiper de cette manière l'évolution.

La méthode des scénarios, comme le souligne le S.R.I., consiste donc à mettre les risques en évidence plutôt qu'à les masquer, et à communiquer à l'encadrement le sens de l'incertitude.

Plutôt que de minimiser l'importance du risque, par cécité ou par facilité, les dirigeants vont rechercher les décisions à prendre pour l'affronter avec les atouts dont ils disposent. Cette claire mise en valeur du risque sera un facteur de mobilisation de l'entreprise.

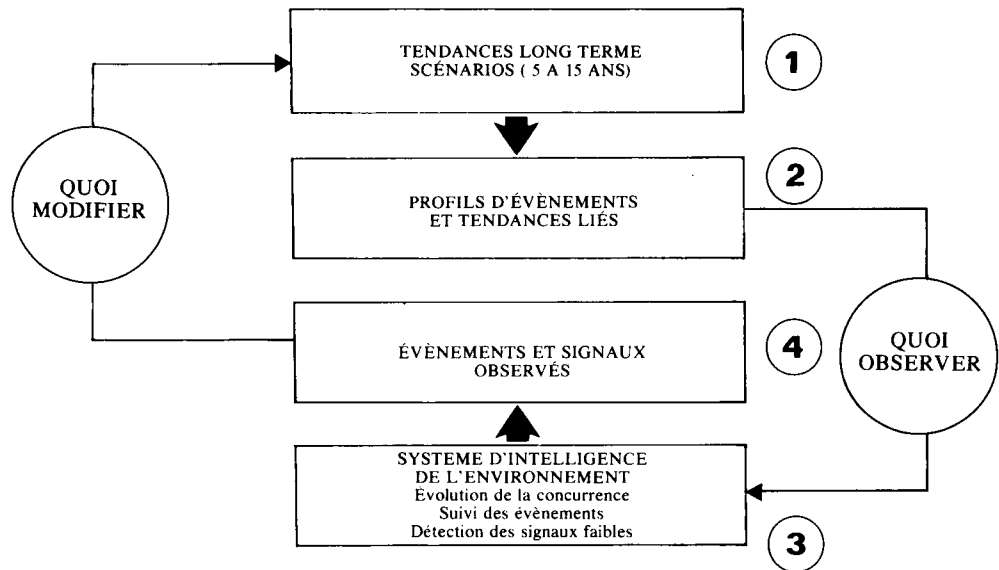
3. LE STRANFORD RESEARCH INTERNATIONAL, dont l'éclairage dans ce domaine nous paraît très intéressant, observe que les entreprises ont trop généralement tendance à penser qu'elles connaissent bien le présent. Partant de cette observation, il nous est apparu, à la réflexion, après notre voyage aux États-Unis, que la réactivité industrielle repose pour une large part sur ce que nous appellerons **le schéma dynamique de l'anticipation**.

Qu'elles en soient conscientes ou non, les entreprises réactives, suivent de manière plus ou moins formalisée ce schéma (cf. page suivante).

(1) et notamment de la durée de nos investissements ; ce terme pourra être 5 ans, 10 ans ou 15 ans par exemple.

OBSERVATION ET ANTICIPATION

SCHEMA DYNAMIQUE DE L'ANTICIPATION



Commentaire du schéma dynamique de l'anticipation

L'étude des tendances à long terme conduit l'entreprise à établir des scénarios (1). Les profils d'évènements et tendances liés ainsi mis en évidence (2) (c'est la définition même du scénario), appellent l'attention de l'entreprise sur les évènements et les tendances que doit surveiller particulièrement le système d'intelligence de l'environnement (3). Les évènements et signaux observés (4) permettent eux-mêmes de modifier les hypothèses initialement retenues pour les scénarios lorsqu'un ou plusieurs évènements ou tendances viennent accroître ou diminuer leurs chances de réalisation.

La dynamique du système (quoi observer-quoi modifier dans l'observation) repose donc sur ce couplage intelligent de l'observation du présent et de la prospective.

Cela nous paraît un enseignement majeur de notre voyage aux États-Unis.

1.4. La réactivité structurelle

1.4.1. La thèse du Professeur MILES :

« défenseurs, prospecteurs et analystes »

« Les organisations cohérentes sont gagnantes à terme ». Tel est, en résumé, le message du Professeur MILES qui affirme que l'on peut aborder un marché avec des stratégies différentes : le succès reviendra à l'entreprise qui aura su établir et maintenir la plus grande cohérence entre sa stratégie, sa structure et son système de gestion (1).

La thèse de R. MILES est que le « fit » entre stratégie, structure et système de gestion est plus important que le type de stratégie adopté.

Le Professeur MILES part de deux idées distinctes et complémentaires :

1. Analysant l'évolution historique des entreprises, il met en évidence

- combien, dans le temps, leur passage :
 - d'une stratégie monoproduit-monomarché
 - à des stratégies monoproduit-polymarchés ou polyproduits-monomarché
 - puis, maintenant, à des stratégies polyproduits-polymarchés
- a eu d'effets sur l'évolution de leurs structures :
 - d'abord conçues par fonctions
 - puis par grandes divisions décentralisées
 - enfin, organisées sur le mode matriciel
- mais aussi sur leur système de gestion :
 - qui est passé successivement du contrôle budgétaire, permettant une gestion de chaque fonction par exception
 - à un contrôle par analyse des performances obtenues sur un marché donné, permettant une gestion des divisions décentralisées par objectifs et résultats
 - pour aboutir à un système de contrôle mixte dans lequel les lignes et les colonnes de la matrice ne sont pas suivies de la même façon, les unes étant contrôlées par écarts budgétaires et les autres par appréciation des performances.

2. Observant par ailleurs aujourd'hui un large échantillon d'entreprises américaines, R. MILES constate qu'elles doivent sans cesse arbitrer entre :

- une centralisation qui assure l'utilisation la plus économe de leurs moyens (« efficiency »)
- et une décentralisation qui permet une plus grande rapidité de réponse à un environnement changeant (« responsiveness »).

Ainsi, pour servir ses marchés traditionnels, une entreprise pourra avoir une organisation centralisée par grandes fonctions ou décentralisée par grandes divisions, tandis que, dans le cadre de sa politique de

(1) R. MILES parle de « process » et se réfère essentiellement au système de contrôle et d'appréciation des résultats : contrôle budgétaire et gestion par exception. direction par objectifs et contrôle des performances atteintes... En fait, son analyse recouvre également le style de management (cf. 1.5, la réactivité de comportement).

diversification, elle se dotera de structures légères et autonomes de conquête. Il y aura cohabitation permanente entre une structure par divisions et une structure par projets ou task-forces ; l'un des rôles essentiels de la Direction Générale sera d'apprécier si une task-force a suffisamment réussi sa percée pour qu'on intègre son projet dans une division où elle bénéficiera de l'effet de concentration des moyens qui s'y trouvent, ou même pour qu'on transforme ce projet en division décentralisée.

Pour illustrer son double propos (nécessité d'un « fit » entre une stratégie donnée, la structure et les systèmes qui la servent ; coexistence au sein d'une même entreprise d'organisations diversifiées, compte tenu de la diversité des caractéristiques des couples produits-marchés), R. MILES propose une typologie. Comme toutes les typologies, celle-ci est caricaturale et n'a pour seul propos que de fournir une base de réflexion.

Pour le Professeur MILES, il y a trois grands types d'entreprises qui réussissent ; et elles réussissent parce qu'elles ont assuré une bonne cohérence entre leurs ambitions, leurs stratégies, leurs structures et leurs systèmes de management.

● Les « Défenseurs »

Ce sont des entreprises qui se battent sur des créneaux étroits. Les dirigeants, dans ce type d'organisation, ont une très forte expertise dans leur domaine d'activité et ne recherchent pas de nouvelles opportunités hors de ce domaine. En raison de leur spécialisation étroite, ces entreprises ont rarement besoin d'ajustements majeurs dans leur technologie, leurs structures et leurs méthodes d'action. Elles consacrent donc en priorité leurs efforts à améliorer l'efficacité de leurs opérations.

Le Défenseur type dit : « Nous connaissons notre métier mieux que quiconque ; personne ne peut nous prendre à notre propre jeu ».

Leurs principales caractéristiques sont : une gamme de produits limitée ; une technologie unique et exigeant des investissements lourds ; une structure centralisée, par fonctions ; une concentration sur les problèmes internes d'amélioration des procédés de fabrication et de contrôle des coûts ; une formation intensive du personnel qui possède bien son métier et a l'esprit maison. La promotion interne est la règle. Les dirigeants viennent le plus souvent de la production ou des finances.

● Les « Prospecteurs »

Ces entreprises sont en permanence à la recherche d'opportunités et elles testent régulièrement le marché en proposant des réponses nouvelles aux tendances émergentes de leur environnement. Elles apportent souvent, en conséquence, la perturbation chez leurs concurrents et sont le moteur du changement auquel ceux-ci doivent répondre. Mais, parce qu'elles sont avant tout préoccupées d'innovation produits et marchés, ces entreprises ne sont généralement pas très efficaces.

Leurs principales caractéristiques sont : une gamme de produits diversifiée ; des technologies nombreuses ; une structure décentralisée par

divisions ; l'extraversion vers la recherche de nouvelles opportunités ; la gestion par objectifs et appréciation des résultats ; des dirigeants venant fréquemment du marketing ou de la recherche et développement.

● **Les « Analystes »**

Il s'agit d'entreprises qui opèrent dans deux types d'activités (1), les unes relativement stables et les autres en évolution. Dans leurs zones d'activité stable, ces entreprises se comportent comme des « défenseurs », de façon efficace, à travers des structures et des procédures formalisées. Dans leurs zones d'activité turbulente, leurs dirigeants observent étroitement la concurrence à la recherche de nouvelles idées et adoptent rapidement celles qui leur paraissent les plus prometteuses (en acceptant d'être les seconds).

La Direction Générale s'efforce d'harmoniser les activités maîtrisées et stables et les activités de conquête et, en particulier, de décider en temps opportun de donner à un projet une structure plus stable, des moyens plus durables, et de l'incorporer à une division ou de la transformer en division. L'allocation des ressources est une décision majeure dans une entreprise analyste.

Les principales caractéristiques des Analystes sont : une ligne de produits de base limitée ; la recherche d'un petit nombre d'opportunités dans des domaines voisins des produits existants ; une technologie efficace en coût pour les produits de base ; des technologies en développement pour les activités nouvelles ; une structure mixte fonctionnelle et par projet ; une focalisation double, interne (efficacité) et externe (qualité de réponse).

A la tête d'une entreprise analyste, on trouve souvent un financier.

1.4.2. La typologie de MILES et la réactivité structurelle

Convenons tout d'abord avec le Professeur MILES que la cohérence de la stratégie, de la structure et du système de gestion d'une entreprise est un atout déterminant dans sa réussite.

Mais lui-même admet, dans sa typologie, que certaines organisations sont mieux adaptées à la conquête de nouveaux marchés, d'autres à la défense sans concession d'une politique tarifaire ou à la recherche permanente de l'innovation...

MILES parle d'ailleurs de la qualité de réponse (« responsiveness ») des structures décentralisées face à un environnement changeant. Les entreprises réactives que nous avons visitées en Californie et au Texas vérifient ce dernier point : ce sont, à l'exception de TANDEM COMPUTER (2) des prospecteurs et des analystes.

(1) Une activité étant définie par un couple « produit-marché ». C'est aussi la définition de la Strategic Business Unit (S.B.U.) ou Strategic Business Area (S.B.A.).

(2) Entreprise très originale, échappant à toute classification, TANDEM COMPUTER peut être considérée comme un « défenseur » de l'innovation technologique sur laquelle est bâti son succès. Mais on peut se demander également si un taux de croissance de 80 % par an, ne serait-ce que par l'arrivée de sang neuf qu'elle suppose, ne constitue pas une remise en cause permanente des structures et du management ?

1. HEWLETT-PACKARD, d'abord, qui, d'après MILES lui-même, est l'entreprise prospecteur type. Sa structure, éclatée en 50 divisions, est adaptée à la recherche de nouvelles opportunités. Chaque division a vocation à développer son activité de base et à investir de nouveaux marchés. Le système de contrôle est la direction par objectifs.

2. La FIRST INTERSTATE BANK

Sa stratégie est profondément originale et également typique d'un prospecteur. La FIRST INTERSTATE BANK, qui a déjà le plus grand réseau multi-états des États-Unis, développe une stratégie de franchise auprès de petites banques situées hors de Californie pour lutter contre les règlements interdisant à une banque de se développer dans d'autres états américains.

Mais la politique de franchise, pour être attirante, doit apporter un savoir-faire original : la FIRST INTERSTATE BANK a donc choisi de se lancer dans la banque à domicile pour conforter sa politique de franchise, ce qui ne va pas sans lui poser de nombreux problèmes de formation, à la fois de son personnel et de ses clients.

La cohérence semble donc réalisée ici entre une stratégie de pionnier (banque à domicile) et la structure la plus décentralisée que l'on puisse imaginer : la franchise. La stratégie financière de la FIRST INTERSTATE BANK est également cohérente avec ses options majeures. Pour l'instant, elle a toujours besoin d'agences et en crée de nouvelles en permanence ; mais, pour conserver la flexibilité maximum, elle tient compte du « coût de sortie » des opérations dans lesquelles elle s'engage : sachant que sa politique de banque à domicile condamne à terme ses agences, elle les conçoit de telle sorte qu'elles puissent être reconverties en restaurants le moment venu.

3. GEOSOURCE

Ses dirigeants annoncent eux-mêmes une stratégie d'Analyste : le domaine de la recherche pétrolière constitue le noyau dur de leur activité mais ils recherchent volontairement la diversification sans idées préconçues. Ils sont très soucieux de la cohérence de leur organisation avec leur stratégie et insistent notamment sur la nécessité :

- de conserver le maximum de flexibilité par :
 - une politique systématique d'acquisition
 - un appel très important au personnel local
 - la conception de plans de succession permettant à tout moment d'organiser la fluidité du personnel grâce à des processus de remplacement bien rôlés.
- de garantir à l'activité globale de l'entreprise une bonne stabilité :
 - en mondialisant cette activité (être présent dans de nombreux pays pour équilibrer les risques)
 - en s'efforçant d'intervenir sur l'ensemble du cycle pétrolier (et non dans la seule recherche pétrolière)
- d'harmoniser le rythme des acquisitions en fonction du temps requis pour réaliser une intégration satisfaisante des personnels.

1.5. La réactivité de comportement

Il est évident pour les dirigeants américains que nous avons rencontrés que la qualité de leur personnel et la façon dont il est mobilisé sont des éléments déterminants de la réactivité de leur entreprise.

Le premier « Face à Face du Pacifique » (1) avait déjà mis en lumière l'importance vitale de la ressource humaine. Les points le plus fréquemment évoqués dans nos entretiens de Californie et du Texas, sans hiérarchisation, sont les suivants :

- le climat innovateur et le management de l'innovation
- l'initiative et le développement des comportements stratégiques
- l'implication de l'encadrement et la mobilité.

1.5.1. Le climat innovateur et le management de l'innovation

L'entreprise l'emportera-t-elle sur ses concurrents en répondant avant eux à une nouvelle attente de la clientèle qu'elle aura observée la première ou qu'elle aura su anticiper ? Ou bien pour avoir su promouvoir une idée neuve ou su tirer parti, mieux que d'autres, d'une technologie émergente ? Est-ce le marketing ou la recherche qui donne la victoire ? Faut-il chercher le secret du succès dans le marché ou dans la technologie ?

« Faux débat », répond le Professeur Richard GOODMAN, de l'Université de Los Angeles. Il n'y a de réussite que si l'innovation technologique et le marketing savent vivre en symbiose au sein de l'entreprise.

Une innovation technologique n'a de chances de dépasser le stade du projet (2) que si elle est bien en phase avec les objectifs de l'entreprise, avec les orientations du marché et avec les progrès technologiques des concurrents. Cela suppose que les hommes de Recherche et Développement connaissent les objectifs de l'entreprise, ce qui n'est pas fréquent, l'évolution du marché et celle des concurrents, ce qui est encore plus rare. L'ouverture des chercheurs à l'environnement est donc une question de survie pour l'entreprise, comme nous l'avons déjà souligné (cf. titre 1.2, p. 15), mais cela suppose également la création d'un climat innovateur par des échanges permanents entre chercheurs et autres fonctions de l'entreprise.

L'innovation n'est plus la chasse gardée de la R et D : dans toutes les fonctions de l'entreprise, on doit et on peut innover.

Le développement d'un climat innovateur exige de la Direction une volonté de comprendre et de reconnaître :

- le caractère ambigu de l'innovation ; celui qui cherche n'est pas sûr de trouver
- le risque pris par celui qui assume une innovation et s'efforce de promouvoir le projet qui la traduit.

(1) Organisé par Eurequip avec le concours du Centre Euro-Asie en 1980.

(2) Le Professeur R. GOODMAN estime que sur 100 idées de produits émises aux États-Unis, 30 seulement parviennent au stade du projet, 8 seulement arrivent sous forme de produit jusqu'au marché et une seule devient une réelle réussite commerciale.

De la même façon, toute innovation entraîne des modifications structurelles en aval (production, ventes...). Pour éviter ou réduire les phénomènes de blocage, la Direction doit savoir associer très tôt au développement du projet les différentes fonctions concernées : c'est l'intérêt des équipes interfonctions pour la coordination des projets.

Enfin, le développement d'un projet nouveau exige des moyens. La Direction Générale doit veiller à leur meilleure utilisation et, pour cela, elle prendra au moins deux décisions indispensables :

- elle veillera à ce que le chef de projet (« Project champion ») soit un manager de grande qualité (« leader, motiver, intégrer, centralized source of information »). Et en général, il lui faudra le distraire d'un autre poste où il rendait déjà d'excellents services
- elle permettra que l'on dépense (ou investisse) largement, dès la genèse du projet, pour lui donner rapidement son essor et lui permettre de recueillir au plus tôt les informations nécessaires à son développement : les projets mendiants ou rampants sont souvent les plus coûteux en fin de compte.

Si la Direction n'est pas prête à prendre ces deux décisions, elle économisera du temps et de l'argent en abandonnant le projet d'entrée de jeu.

Le management de l'innovation chez TANDEM nous a paru exemplaire :

- très bonne connaissance de tous des objectifs de la société, due à un effort intense et permanent d'information et d'implication
- ce qui permet à chacun de proposer des idées de produits « en phase » avec les objectifs, le marché et l'état de l'art technique
- les idées nouvelles peuvent venir de n'importe où (clients, prospects, personnel sur le terrain, développement...). Quelqu'un est alors chargé de réaliser une étude et de monter un dossier (1) qu'il présentera au « Product Planning Group », comité composé du Président, des Vice-Présidents, Soft, Hard et Marketing et du Directeur des Produits.

Le Product Planning Group se réunit chaque trimestre et s'efforce de promouvoir toutes les idées vendables.

Après accord du Product Planning Group, le responsable du projet pilotera son projet tout au long de la séquence :

- élaboration du cahier des charges
- spécifications
- développement et tests de qualité
- production et introduction sur le marché

en recherchant l'accord de la structure pour que celle-ci soutienne le produit dès son introduction sur le marché.

Selon TANDEM, toutes les idées qui passent au travers du crible du Product Planning Group parviennent jusqu'au marché. Celles qui sont rejetées n'ont donc pas mobilisé plus de deux à trois mois d'un responsable. L'ensemble du cycle de développement « de l'idée au marché » n'excède jamais deux ans à deux ans et demi pour les grands produits.

(1) Dans un délai de 2 à 3 mois.

1.5.2. L'initiative et le développement des comportements stratégiques

« Des états, des budgets... A quoi cela sert-il ? Si vous avez une idée, développez-la ! ».

Il nous semble nécessaire de traiter à la fois de l'initiative et du développement des comportements stratégiques. L'une ne va pas sans l'autre, en effet.

C'est bien ce qu'ont compris des entreprises comme HEWLETT-PACKARD ou TANDEM COMPUTER qui insistent sur la nécessité de développer la responsabilité et l'initiative, particulièrement en faisant en sorte que les objectifs soient communiqués très profondément dans la structure et que le maximum de personnes soient évaluées « sur objectifs ». Chaque poste chez TANDEM doit comporter un « challenge » et Jon GOODMAN (1) rappelle que l'un des intérêts des structures décentralisées, c'est de multiplier le nombre de postes « à défis ».

C'est le sens donné chez HEWLETT-PACKARD à la diffusion des objectifs généraux auprès de l'ensemble du personnel (cf. 1.1, p. 12). On ne peut en effet libérer l'initiative que si chacun est à la fois conscient et convaincu des grandes orientations de l'entreprise et capable de déterminer ainsi la meilleure façon d'y contribuer dans sa zone de responsabilité.

Cela suppose, bien entendu, que des objectifs précis soient définis aux différents niveaux.

La manière d'être de HEWLETT-PACKARD, the « HP way », est un véritable credo de l'initiative :

- croyance dans les hommes : liberté
- respect et dignité, considération individuelle
- sens de l'accomplissement, participation
- sécurité, développement des hommes
- partage des bénéfices et de la responsabilité (64 % des employés possèdent des actions)
- direction en se promenant (« by wandering out ») et politique de la porte ouverte
- droit à l'erreur, source d'apprentissage
- performance et enthousiasme : HP croit que « les gens ont envie de faire du bon travail »
- etc.

Un bon exemple du développement des comportements stratégiques à tous les niveaux est également donné par TANDEM qui réunit tous les mois pendant deux jours 150 collaborateurs (2) pour leur exposer la stratégie et le plan à 5 ans de la société. Le Comité de Direction tout entier assiste à chacune de ces réunions et expose les orientations stratégiques dans tous les domaines (production, personnel, marketing, etc.) et répond à toutes les questions. Il est également ouvert à toutes les suggestions qui peuvent venir des participants.

(1) Professeur à l'Université de HOUSTON.

(2) sur 3500, soit 50 % de l'effectif chaque année.

1.5.3. L'implication de l'encadrement

Toutes ces entreprises reconnaissent la nécessité de développer l'ardeur et l'implication de leur encadrement.

Écoutons R. GRIFFITHS, Directeur des Ressources Humaines de GEOSOURCE, parler de l'encadrement : « GEOSOURCE a toujours su, depuis sa création, que l'une de ses plus grandes forces, c'est son encadrement. Le talent, le savoir-faire, les compétences et la perspicacité de nos cadres nourrissent notre potentiel de croissance et d'innovation plus qu'aucune autre ressource. Nous avons toujours considéré le développement de notre encadrement comme la clé de notre succès...

Mais qu'est-ce qui rend un cadre GEOSOURCE unique ? Les cadres de GEOSOURCE sont des individus entreprenants et créatifs, qui ont la capacité de mettre en œuvre les plans stratégiques et tactiques qu'ils ont développés pour réaliser les objectifs à long terme de la société... ».

GEOSOURCE recherche le développement du potentiel de chaque cadre à travers un programme de formation à multiples facettes. Dans toutes les entreprises visitées d'ailleurs, le professionnalisme est mis en exergue et les programmes de formation sont très denses. Le cadre moyen de TANDEM passe environ deux semaines par an en formation. 75 cadres suivent tous les mois un séminaire de deux jours de management général ; 50 autres suivent un séminaire de deux jours de management avancé.

Le rôle des cadres chez HEWLETT-PACKARD est de travailler pour leurs subordonnés et non l'inverse ; le rôle des managers est d'aider leurs collaborateurs à mieux réussir.

Enfin, les critères de sélection, au-delà des connaissances et du savoir-faire, portent sur les valeurs fondamentales d'animateur et de chef d'équipe. La vertu fondamentale d'un cadre, chez HEWLETT-PACKARD, c'est de savoir créer l'enthousiasme chez ses subordonnés.

L'implication de l'encadrement est encouragée par tous les processus de participation au capital de la société : « On se demande pourquoi, de nos jours, des cadres s'engageraient avec ardeur pour défendre une entreprise qui ne serait pas un peu à eux » (TANDEM).

L'accent est également mis sur la mobilité, à travers le plan de succession, par exemple, chez GEOSOURCE, ou l'encouragement systématique au changement de poste chez TANDEM.

2. Le cas du Japon

Le Japon a posé à notre groupe un problème difficile. Après une semaine d'observation comportant des visites d'entreprises, l'assistance, pendant deux demi-journées, à la conférence internationale sur l'amélioration de la productivité et de la qualité, des rencontres avec des professeurs japonais et français et des Français vivant depuis longtemps au Japon, deux opinions opposées étaient défendues avec beaucoup de conviction par les participants à notre voyage : les uns pensaient que la notion de réactivité telle que nous l'avions appréhendée en Californie et au Texas traduisait très mal la réalité des entreprises japonaises ; les autres étaient convaincus que les entreprises japonaises étaient au contraire supérieurement réactives (1).

Il nous semble que ces deux opinions sont également fondées, ce que nous essaierons de montrer dans ce chapitre, avec toute la modestie et les réserves qu'impose la brièveté de notre séjour dans un milieu aussi complexe que celui des entreprises japonaises, et qui nous est si étranger, même si notre emploi du temps au Japon a été particulièrement dense.

(1) Cf. Annexe I, extraits des conclusions des participants.

2.1. Le Japon et la réactivité occidentale

Si la notion de réactivité se réduit à l'adaptabilité élémentaire qui permet à une entreprise de réagir rapidement à un changement imprévu de son environnement ou à saisir une opportunité nouvelle, il est clair que la plupart des entreprises japonaises doivent être considérées comme peu réactives : en effet, les Japonais semblent avoir beaucoup de difficulté à sortir d'un programme pré-établi ; ils paraissent assez mal armés pour la guérilla et les opérations de commando ; le système « D » latin et l'improvisation dans lesquels excellent les Français leur sont tout à fait étrangers.

Il convient cependant de noter immédiatement que nous avons trouvé dans les entreprises japonaises, mais sous une forme différente que nous allons chercher à expliciter, les cinq composantes « occidentales » de la réactivité :

Le projet d'entreprise

Dans toutes les entreprises que nous avons visitées, sans exception, il est résumé dans une formule choc, que les Japonais citent volontiers comme la « philosophie de leur Direction » et que nous appellerions orientation stratégique majeure, finalités ou valeurs fondamentales de l'entreprise.

Pour N.E.C., (Nippon Electric Company), c'est le leadership technologique mondial en C and C (Computer and Communications).

La Banque DAI-ICHI KANGYO est « la banque du cœur » (ce n'est pas votre argent qui nous intéresse mais « vos intérêts qui nous tiennent à cœur »).

FANUC développe l'automatisation des ateliers pour des produits meilleurs et plus fiables.

DAIKIN (conditionnement d'air et réfrigération) vous apporte une existence plus agréable (better living) et un environnement plus propre, etc.

L'ouverture sur le monde

Elle est probablement la caractéristique la mieux connue des entreprises japonaises qui ont, avec une application inlassable, copié et transposé tout ce qu'elles ont pu trouver aux États-Unis et en Europe, « sauf les erreurs » (1).

(1) Selon la formule de Michel CHAUSSUMIER.

L'anticipation

Elle revêt des formes différentes. Mais dans la plupart des firmes rencontrées, la recherche, souvent en s'appuyant sur des moyens puissants de développement technologique, anticipe les marchés de demain ou d'après-demain (« les Japonais créent le marché » (P. Martin).

La réactivité structurelle et la réactivité de comportement

Elles revêtent des caractéristiques tellement spécifiques que leur appréhension nécessite quelques préalables sur les fondements socio-culturels de la réactivité japonaise : mais il est évident que sous des formes originales, elles sont supérieurement développées dans les entreprises japonaises.

2.2. Les fondements socio-culturels de la réactivité Japonaise

La réactivité au Japon nous est apparue comme une réactivité de deuxième degré, une réactivité « de masse » (1), dont les mécanismes sont difficiles à saisir par des Occidentaux s'ils n'ont pas suffisamment conscience que l'ensemble de la société japonaise est un système « bouclé », déterminé par des valeurs culturelles qui leur sont profondément étrangères.

« Qu'il y ait de la réactivité ici, cela paraît évident. Mais c'est plutôt à la façon de la radioactivité : il y en a partout. Ce n'est pas un phénomène d'entreprise, c'est un phénomène de société. La société japonaise est conditionnée pour et par la réactivité.

On est ici devant un autre humanisme. Original, déroutant et devant lequel on se sent pris sur le vif, incapable de se prononcer, encore moins de juger ; mais si la place faite aux valeurs traditionnelles est si séduisante à bien des égards, faut-il admirer les aspects grégaires d'une société où tout n'existe vraiment que par le groupe et pour le groupe ?

On se sent ici interpellé au niveau de la conscience, de la signification de notre conception de l'homme par rapport à celle qu'en a la société japonaise. Le Japon est-il le modèle d'une société idéale qui a résolu ses contradictions sociales ? Est-il un modèle sociologique de l'harmonie sociale ? Est-il au contraire une société à mentalité « pré-industrielle » qui n'a pas encore connu les contraintes des idéologies extérieures et qui aurait de ce fait ses problèmes sociaux devant elle ? » (Dominique TOURLIERE).

En fait, les méthodes occidentales de management, transplantées des États-Unis notamment, ont trouvé au Japon un terrain particulièrement fertile, un humus socio-culturel inconnu en Occident qui leur a donné un développement et une efficacité remarquables.

L'exemple le plus connu est certainement celui du contrôle de qualité. Dans les années 50, les Américains ont « enseigné » aux Japonais une méthode conçue comme un instrument de mesure statistique de la qualité, qui devait concerner selon ses auteurs (JURAN ET DEMING) les ingénieurs de production et le département des méthodes. Il a fallu une dizaine d'années aux Japonais pour en faire une méthode de management, en partant du principe que le problème de la qualité, s'il est important, ne se résout pas dans les bureaux des ingénieurs mais dans l'atelier. C'est l'ouvrier qui est responsable de la qualité et, si cela s'avère nécessaire, on mettra un ingénieur à sa disposition pour l'aider à résoudre son problème. Cette démarche induit que la qualité ne concerne pas seulement le produit mais la qualité du travail qui donne le produit ; elle a débouché sur l'approche des cercles de qualité puis sur la qualité totale. C'est de cette manière que le contrôle de qualité est devenu au Japon une méthode de management. Pour la développer, on a même créé à partir de JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers) une véritable institution.

(1) Suivant l'expression proposée par Jacques MORIN.

A ce propos, l'affirmation selon laquelle il n'y aurait pas de méthode au Japon nous paraît fautive : il nous semble au contraire que l'approche japonaise de la stratégie et du management est rigoureuse, méthodique et systématique et qu'elle relève généralement d'une conception très complète. Nous y reviendrons.

Quelles sont donc les éléments fertilisants de cet humus socio-culturel japonais ? Rappelons-les brièvement, même si certains sont désormais bien connus, car ils sont nécessaires à une appréhension concrète de la réactivité des entreprises japonaises.

2.2.1. Le système communautaire et l'instinct de survie

On a dit que le Japon était une société post-industrielle à mentalité paysanne. 75 % de la population active japonaise était encore agricole au début de la deuxième guerre mondiale.

La structure de la société japonaise trouve ses origines dans l'organisation de la rizière où l'irrigation de chaque champ dépend du champ voisin et où le système d'irrigation d'un ensemble de rizières détermine la communauté. Cela peut expliquer l'effacement de l'individu devant le groupe et le sentiment naturel d'appartenance à l'entreprise où chacun est « chez soi » (avec pour conséquence directe le principe de l'emploi à vie). L'origine paysanne très présente explique également l'absence de questionnement métaphysique sur le travail, considéré comme une nécessité de survie. Les caractéristiques géographiques et climatiques du Japon et maintenant sa pénurie de matières premières et d'énergie viennent renforcer ce sentiment très profond (au Japon, la « grande nature » désigne tous les cataclysmes : typhons, tremblements de terre, inondations...).

A contrario, la seule ressource du Japon est la ressource humaine. Tout doit donc concourir à son développement. C'est ainsi, à titre d'exemple, que l'automatisation ou la robotique ne sont pas considérées comme un danger pour l'homme mais obligent à repenser fondamentalement son rôle en le valorisant.

2.2.2. L'unité raciale et l'intégration sociale

La population japonaise est d'une très grande homogénéité sur le plan racial (le Japon n'a jamais été envahi au cours de son histoire et les minorités Coréennes et Aïnous représentent moins de 1 % de la population) comme sur le plan social (90 % de la population considère qu'elle fait partie de la classe moyenne).

Aussi fondamentalement, tout incite en permanence à l'intégration sociale, dans les entreprises comme à l'école ou dans la vie quotidienne. L'ouvrier est aussi indispensable à l'entreprise que la Direction et il est membre de l'entreprise au même titre que le Président. Une entreprise ne se vend ni ne s'achète au Japon car avant d'être un ensemble de ressources économiques, elle est une organisation d'êtres humains (1).

(1) Il semble bien que les dérogations à ce principe restent tout à fait exceptionnelles. (Ainsi PUK a-t-il repris la participation d'une société japonaise dans une filiale commune au Japon). Par contre, aux États-Unis ou en Europe, les Japonais épousent les pratiques occidentales et considèrent l'entreprise comme un ensemble de ressources économiques susceptible d'être acheté ou vendu.

On ne parle pas en termes de statut social. L'enfant japonais ne dit pas « Mon père est banquier ou ingénieur » mais « Mon père travaille chez MITSUBISHI ou AJINOMOTO ». Dès le collège, l'uniforme efface l'appartenance à une classe sociale. De la même façon, le port de l'uniforme dans l'entreprise réduit la distance entre le Directeur et l'ouvrier sur la chaîne.

2.2.3. Le système d'éducation

Chacun sait que le système d'éducation est très développé au Japon. 95 % de la population des jeunes atteignent au moins le niveau du baccalauréat. L'éducation japonaise commence à 3 ans. L'écriture à elle seule (42 000 idéogrammes dont 3 000 utilisés dans le langage courant) est un puissant facteur de développement mental chez l'enfant. On sait également qu'en japonais le mot ne décrit qu'une face de la réalité, que le futur est dubitatif, qu'il n'y a ni genre ni conjugaison : tout cela concourt à développer une approche « fluide » et modeste devant la complexité du réel : on procède par approximations successives. De même, on apprend toute sa vie ; l'enseignement technique et professionnel, en particulier, est très largement dispensé par l'entreprise. L'information et le goût d'apprendre sont très développés (12 chaînes de télévision dont une consacrée à la formation, une autre en langue anglaise). Les rites et les symboles font également partie de la tradition bouddhique et shintoïste. On retrouve ce sens du rite et du symbole dans toutes les manifestations de la vie des entreprises. C'est ainsi que les grèves, par souci d'économie, ont lieu une fois par an au printemps, au moment de la discussion sur les salaires, et se traduisent le plus généralement par un défilé, des banderoles, et le port d'un brassard rouge pendant le travail. De la même façon, l'appartenance à son entreprise se manifeste par le port de l'insigne et le slogan, le logotype et le drapeau ont beaucoup d'importance.

2.2.4. La croyance en la science, vecteur de la technologie

Le Professeur Marc DUPUIS a excellemment analysé, dans son rapport sur « Le Japon et les techniques de pointe » cette croyance ancestrale du Japon en la connaissance scientifique.

Depuis mille cinq cents ans, la science a toujours été considérée par le peuple japonais comme une connaissance utile ; cela est lié, selon le Professeur DUPUIS, à l'importation de la connaissance scientifique, synonyme de progrès successifs en médecine, agriculture, etc.

Cette vision utile de la science et l'attention portée à ses applications a fait du Japon une terre d'élection pour le développement de la technologie et des techniques de pointe. Elle a eu également un effet en retour sur l'élévation du niveau d'éducation dans la mesure où la connaissance apparaissait comme un moyen efficace de promotion sociale.

2.3. Les manifestations de la réactivité Japonaise

Aux facteurs socio-culturels qui viennent d'être rappelés s'ajoute la conviction profonde que le succès du Japon dans le combat qu'il mène pour sa survie se fonde sur ses entreprises.

Le Japon tout entier (système éducatif, Administration, banques) est au service de l'entreprise. En ce sens, il s'agit bien d'un système « bouclé » et cohérent, d'un « cercle vertueux » de développement de la réactivité à tous les niveaux de la société japonaise.

Les pouvoirs publics procurent aux entreprises l'environnement fiscal et réglementaire optimum pour les protéger subtilement de la concurrence étrangère sur un marché intérieur de 115 millions d'habitants et pour les aider à conquérir les marchés extérieurs. Le système bancaire leur apporte les capacités de financement nécessaires et leur permet de prendre des risques en les assurant contre les échecs graves.

Le système éducatif assure une sélection progressive sans élimination.

Les syndicats, enfin, tout en exerçant leur pouvoir de revendication, sont profondément acquis au succès de leur entreprise. D'ailleurs, il est notable que la plupart des dirigeants aient exercé à un moment de leur carrière une responsabilité syndicale.

A l'intérieur de l'entreprise, la réactivité se manifeste principalement à 4 niveaux :

2.3.1. Les orientations stratégiques majeures

Nous avons été impressionnés par l'aptitude des entreprises visitées à « rêver » à long terme, à envisager avec flexibilité différents horizons (2 à 7 ans chez DAIKIN, 10 à 15 ans chez KINOSHIROKU, 10 ans ou 21^e siècle chez NIPPON ELECTRIC).

Leur force semble être de pouvoir compter à la fois sur le temps et sur leur capacité d'investissement.

Leur stratégie est toujours mondiale : tout se passe comme si, ayant repéré les secteurs de vulnérabilité de leurs concurrents internationaux, ils étaient en mesure d'étudier et de tester longuement des produits nouveaux sur leur marché intérieur (protégé) avant de sortir le produit parfait et de déferler comme une vague de fond sur le marché mondial.

« Sur le marché international, les Japonais ne se posent pas en termes de concurrents. Ils se placent sur un autre plan. Ils copient mais ils apportent autre chose en jouant la perfection, ce que JUSE appelle la qualité totale. S'ils se sont trompés, ils s'arrêtent. Mais la probabilité de succès est grande. En effet, leur analyse est si sérieuse (analyse longue des défauts des produits existants, des faiblesses des gens en place) qu'ils n'attaquent que lorsque leur marge de manœuvre est très grande.

Ce n'est jamais à 10 % mais à 50, 60 %, grâce à un appareil de production établi sur un effet de masse pour un produit parfait. Ce qui les met hors de portée. En fait, les Japonais n'acceptent pas la concurrence. En dehors du Japon, ils ne jouent que lorsque leur position est telle que la concurrence est totalement débordée, ce qui explique des déferlements irrésistibles sur des points faibles...

Conseil aux Occidentaux : veillez car vous ne connaissez ni le jour ni l'heure... C'est naturellement éprouvant pour nos nerfs, car si nous sommeillons un tant soit peu, c'est fini. » (Pierre CHIQUET).

Une autre dominante de la stratégie des entreprises visitées est le levier technologique. L'obsession technologique est présente à tous les niveaux de l'entreprise. Une enquête récente réalisée auprès d'ouvriers de l'Allemagne Fédérale et du Japon par des syndicalistes des deux pays posait aux ouvriers la question suivante : l'innovation technologique vous est-elle favorable, à vous personnellement ?

Réponse oui : ouvriers japonais 76 %
ouvriers allemands 31 %

En alimentaire comme en électronique, l'avance technologique constitue la source d'avantage concurrentiel déterminante.

La stratégie de l'entreprise japonaise évoque donc plus l'artillerie (« l'arme des feux puissants et profonds ») que les commandos.

2.3.2. La conception des produits nouveaux

Sa qualité vient de la conjugaison de 4 forces :

- la puissance technologique
- l'ouverture sur le monde
- l'anticipation (le rêve) des besoins futurs
- la symbiose de la recherche et du marketing.

● Bien que l'avance technologique japonaise soit maintenant reconnue dans certains secteurs, les moyens humains et financiers consacrés à la recherche continuent de nous étonner. Dans l'usine de photocopieurs U-BIX de KINOSHIROKU, 200 chercheurs pour un effectif total de 1 300 personnes. Dans les laboratoires d'AJINOMOTO (agro-alimentaire), suréquipés en informatique, on trouve des instruments de recherche très coûteux, inhabituels en France dans ce secteur d'activité (accélérateur de particules, par exemple).

D'une manière générale, il semble que la stratégie de base soit de décliner une percée technologique pour répondre aux besoins qui apparaissent successivement dans les différents segments du marché.

Ainsi, la puissance technologique et l'exploitation systématique des inventions des autres apparaissent comme redoutables à l'observateur étranger. Bien entendu, on peut s'interroger sur la manière dont les Japonais réussiront le passage de la situation de « suiveur » technologique (où ils ont prouvé des qualités exceptionnelles de transposition) à celle de leader dans certaines techniques de pointe. Manifesteront-ils les mêmes aptitudes en position de « Premier de Cordée » ?

« Absence d'une élite capable d'abstraction ou de modélisation du futur : cette élite qui existe aux États-Unis ou en Europe est l'élément permettant les percées dans les domaines nouveaux. Le Japon jusqu'à présent à « suivi » avec succès. Une fois au premier rang, saura-t-il sans cette élite assumer pleinement son rôle de leader ? »
(Jean-Claude MARTIN).

- L'ouverture sur le monde est totale : « humbles devant les faits, les ingénieurs japonais ont visité le monde entier les yeux ouverts, sans a priori » (1). Le recueil de l'information est très décentralisé et démultiplié. Chez N.E.C., 150 chercheurs « couvrent » l'ensemble des conférences scientifiques internationales et 5 000 ingénieurs sur 35 000 voyagent chaque année à l'étranger. Lorsqu'on interroge une entreprise japonaise sur son système d'observation de la concurrence, elle est embarrassée pour répondre : il n'est pas formalisé (2) car c'est le « souci majeur » de chacun. Nous avons pu également observer une stratégie de diffusion de l'information technologique et d'ouverture aux entreprises japonaises concurrentes.

- La symbiose de la recherche et du marketing est surprenante pour des visiteurs français ; les fonctions marketing et recherche sont intégrées au niveau même des individus si bien qu'il est impossible de dire si un interlocuteur est homme de laboratoire ou de marketing. Cette symbiose est facilitée par la dimension toujours présente de la communication et de la pédagogie : on transforme aussitôt la prise en compte d'une tendance (par exemple : la diététique chez AJINOMOTO) en philosophie pour la société (« Fresh and healthy »). On en tire alors toutes les conséquences au niveau du développement — à la fois sur le plan technique et sur le plan du marketing : réduction de la proportion de sel et soja, affichage (non obligatoire) de la composition du produit, changement de composants, hypersegmentation, publicité, etc.

2.3.3. La mise en œuvre des stratégies et la préparation de l'action

C'est probablement une des composantes essentielles de la réactivité des entreprises japonaises et la plus difficile à appréhender pour un esprit cartésien.

On dit parfois au Japon que la décision n'existe pas. Cela veut dire que dans la « carte mentale » (3) du Japonais, différentes possibilités continuent de coexister très tard, ce qui lui permet de garder une flexibilité maximum de choix car celui-ci dépendra en dernier ressort de l'évolution des conditions extérieures. Cela a trois conséquences au moins :

- a) on a toujours plusieurs fers au feu. (Ainsi, on aura la possibilité de lancer plusieurs produits et l'on choisira le moment venu en fonction de la convergence de circonstances favorables).
- b) la préparation de l'action est poussée très loin. Dès la conception, l'hypothèse maximum de commercialisation mondiale est prévue (économies d'échelle) et toutes les études sont conduites (techniques, commerciales, distribution). Le programme est étudié en détail avec tous les responsables concernés y compris les sous-traitants.
- c) grâce à l'information interne très fluide et à l'habitude japonaise de cerner progressivement la réalité par approximations successives, chacun, à tous les niveaux concernés, va participer à l'élaboration de

(1) Cf. Conclusions de Jean-Louis TRUCHEMENT, annexe I, p. 56.

(2) C'est du moins ce que l'entreprise déclare.

(3) Suivant l'expression de Pierre MARTIN.

la décision et être tenu étroitement informé de l'avancement du dossier, si bien que le moment venu, on ne pourra pas dire vraiment qu'il y a décision au sens français de la décision « hiérarchique » mais plutôt un pas supplémentaire franchi au-delà du point de non retour, sur un programme qui aura reçu l'accord de tous.

Le temps de réponse très court des entreprises japonaises à une sollicitation du marché s'explique donc ainsi : le besoin a été anticipé ; le produit et les méthodes de production et de commercialisation correspondantes ont été soigneusement préparés. Le programme de lancement a reçu l'accord de tous les opérationnels concernés : le temps de mise en œuvre sera donc minimum.

Cette préparation lourde et méthodique n'interdit pas la flexibilité quotidienne, recherchée par exemple au niveau de l'outil de production (lissage du plan de production chez DAIKIN, chaîne à écoulement libre chez KONISHIROKU) ou dans l'organisation du système global : entreprises + sous-traitants (stocks minimum, livraison des pièces et composants plusieurs fois par jour, etc.). L'aptitude au doute conduit à se perfectionner sans cesse, que le progrès soit individuel (on apprend toute sa vie) ou collectif (cercles de qualité, entraînement à la polyvalence, mobilité).

2.3.4. La mobilisation permanente

Tout est mis en œuvre, dans les entreprises japonaises, pour mobiliser en permanence le personnel sur les objectifs de l'entreprise (1).

Cela est facilité et rendu en même temps indispensable par les caractéristiques socio-culturelles analysées précédemment et tout particulièrement par la qualité et le niveau de formation de la main d'œuvre. (Dans les usines que nous avons visitées, la majorité du personnel a terminé son 2^e cycle).

Cette capacité de mobilisation permanente de toute une structure repose sur un certain nombre de moyens :

- l'organisation du travail
- le dialogue vertical et horizontal
- la pédagogie active
- l'intéressement aux résultats
- la recherche de l'harmonie.

a) l'organisation du travail

Il semble bien — mais cela est difficilement perceptible au niveau de notre investigation — que les structures soient beaucoup plus décentralisées, et plus « liquides », selon l'expression du Professeur Marc DUPUIS (ensemble de petites cellules reliées entre elles et nombre de niveaux hiérarchiques très limité : 2 à 3 niveaux pour une entreprise de 4 000 à 5 000 personnes).

Dans l'atelier ou le bureau, le groupe (équipe, groupe de progrès, cercle de qualité) est la cellule de base qui vit ensemble son travail et l'entraide semble de règle.

(1) Cf. conclusions de Jean-Claude MARTIN, annexe I, p. 55).

b) le dialogue vertical et horizontal

Dans l'enquête déjà citée menée en Allemagne Fédérale et au Japon, l'une des questions portait sur l'information.

Sont d'accord avec l'affirmation suivante : « Mes supérieurs me donnent les dernières informations au sujet de l'entreprise et me disent ce qui se passe dans l'entreprise » :

ouvriers japonais : 54 %

ouvriers allemands : 9 %

Le schéma des relations du groupe central de R et D de NIPPON ELECTRIC avec les Divisions Produits est également significatif.

Toute l'organisation repose sur une flexibilité maximum, avec des recouvrements acceptés et une information totale :

— des besoins de chaque Division Produits auprès de l'organisation centrale de R et D

— des recherches poursuivies par R et D Central auprès des Divisions Produits.

Le développement des nouveaux produits est réalisé en commun par des groupes opérationnels avec la participation humaine et financière des Divisions Produits pour éviter par la suite les querelles de clocher ; le plan de recherche annuel fait l'objet de confrontations larges (une semaine complète) entre l'organisme central et les Divisions Produits.

c) la dimension pédagogique

Elle nous a paru partout très présente.

La mise en œuvre d'un programme de T.Q.C.S., par exemple (Total Quality Control System) est avant tout un programme de perfectionnement complet et de longue haleine.

Il suffit de savoir que chez DAIKIN, la période d'introduction du programme a été de 10 ans, consacrés à inciter et stimuler l'ensemble du personnel à participer au programme d'amélioration de la qualité. Chaque année, le Président adresse à tous les employés ses directives, qui resteront affichées en permanence dans tous les lieux de réunion.

Ainsi les directives 1982 :

« Profitez de toutes les occasions pour mettre en valeur l'originalité de la Société DAIKIN ».

« Déployez des efforts au sein des cercles de qualité pour que chacun soit valorisé ».

A la production : « Suivez bien les faits et comprenez-les pour résoudre les problèmes avant qu'ils ne s'aggravent ».

A l'Administration : « Tirez le maximum de l'intelligence du groupe pour améliorer le travail ».

Cette pédagogie cherche en permanence à faire partager les objectifs par tous et utilise les symboles et les slogans. Chez NEC, le slogan général « Conquérir le leadership mondial en C and C » se déclina à la R et D centrale en « La recherche pour après-demain », à la Division des matériaux électroniques en « La force qui tire l'innovation

technologique », à la Division optique électronique en « Au-delà des limites de l'électronique », etc. Chacun participe d'ailleurs à la conception de ces slogans.

d) L'intéressement aux résultats

C'est un aspect qui n'est pas très connu : rappelons que la rémunération annuelle s'accompagne, pour tous, d'un bonus qui se situe généralement entre 4 et 6 mois de salaire (soit près du tiers de la rémunération totale). Ce bonus est calculé en fonction des résultats de l'entreprise.

Bien entendu, en vertu des droits acquis, il ne peut pas être réduit à zéro. Mais en cas de mauvais résultats, il peut subir une diminution de l'ordre de 20 %.

Cela contribue à expliquer (en dehors de l'attachement profond à l'entreprise) la position de l'ouvrier japonais vis-à-vis des profits de sa société : 93 % se sentent concernés.

e) la recherche de l'harmonie

La mobilisation des hommes s'accompagne en permanence — dans l'entreprise et hors de l'entreprise — de la recherche de l'harmonie, à tous les niveaux, maître-mot, semble-t-il, pour comprendre la société japonaise.

En effet, il ne faudrait pas conclure du tableau précédent que le Japon n'est pas soumis, comme toutes les sociétés modernes complexes, à des affrontements et des oppositions violentes.

Il semble cependant, et c'est là probablement une des explications fondamentales de sa réussite, qu'à tous les niveaux du système japonais, il y ait un sens de l'intérêt supérieur qui permet d'éviter les blocages et de résoudre les tensions à travers cette « recherche de l'harmonie ».

Cela est vrai au niveau du système de relations humaines dans l'entreprise, du système de relations avec les partenaires sociaux, avec les sous-traitants, avec les concurrents.

La concurrence est vive mais ne va pas jusqu'à tuer l'entreprise concurrente ; c'est plutôt une émulation qui permet de progresser ensemble, à condition toutefois de garder une longueur d'avance.

Cela est vrai également au niveau des relations entre l'industrie, les banques et l'Administration et l'ensemble conduit à exalter le sentiment de citoyenneté contre toute forme de corporatisme.

Conclusion

Les enseignements pour les entreprises Françaises

En allant en Californie, au Texas ou au Japon, nous ne cherchions pas à rapporter des recettes ni à découvrir les 7 secrets ou les 12 clés de la réactivité américaine ou japonaise.

Nous avons pour objectif d'analyser des organisations, des stratégies et des modes de management différents des nôtres, prêts à admettre qu'il peut y avoir d'autres voies d'évolution des entreprises que celles qui correspondent à nos catégories mentales et à nos habitudes de pensée.

Nous nous garderons donc bien de toute transposition directe des semences californiennes ou japonaises au bouillon de culture bien particulier que constituent les entreprises françaises. L'un de nos « médiateurs » vis-à-vis de la culture japonaise, le Professeur BALLON nous disait : « Honnêtement, je doute que vous puissiez apprendre des Japonais, mais en venant au Japon, essayez d'apprendre sur vous-mêmes... » C'est dans cet esprit que nous tirons les enseignements de notre mission 1982.

1. Les composantes de la réactivité : le vecteur \vec{PRO}

Aux États-Unis comme au Japon, nous avons vérifié que la réactivité industrielle est faite de cinq dimensions principales :

- le **projet d'entreprise**, qu'on l'appelle finalités, valeurs fondamentales, grand dessein ou volonté stratégique majeure
- l'**ouverture sur le monde** (marchés, concurrents, technologies)
- l'**anticipation** des besoins et de l'évolution de l'environnement
- la **réactivité de la structure**
- la **réactivité de comportement**.

Que les entreprises françaises aient intérêt à accroître leur réactivité dans la guerre économique de mouvement à laquelle elles sont confrontées ne fait pas de doute. C'est là certainement un premier enseignement majeur de notre voyage : tout effort pour développer ces cinq composantes de la réactivité, en tenant compte des caractéristiques socio-culturelles françaises, est certainement payant à terme.

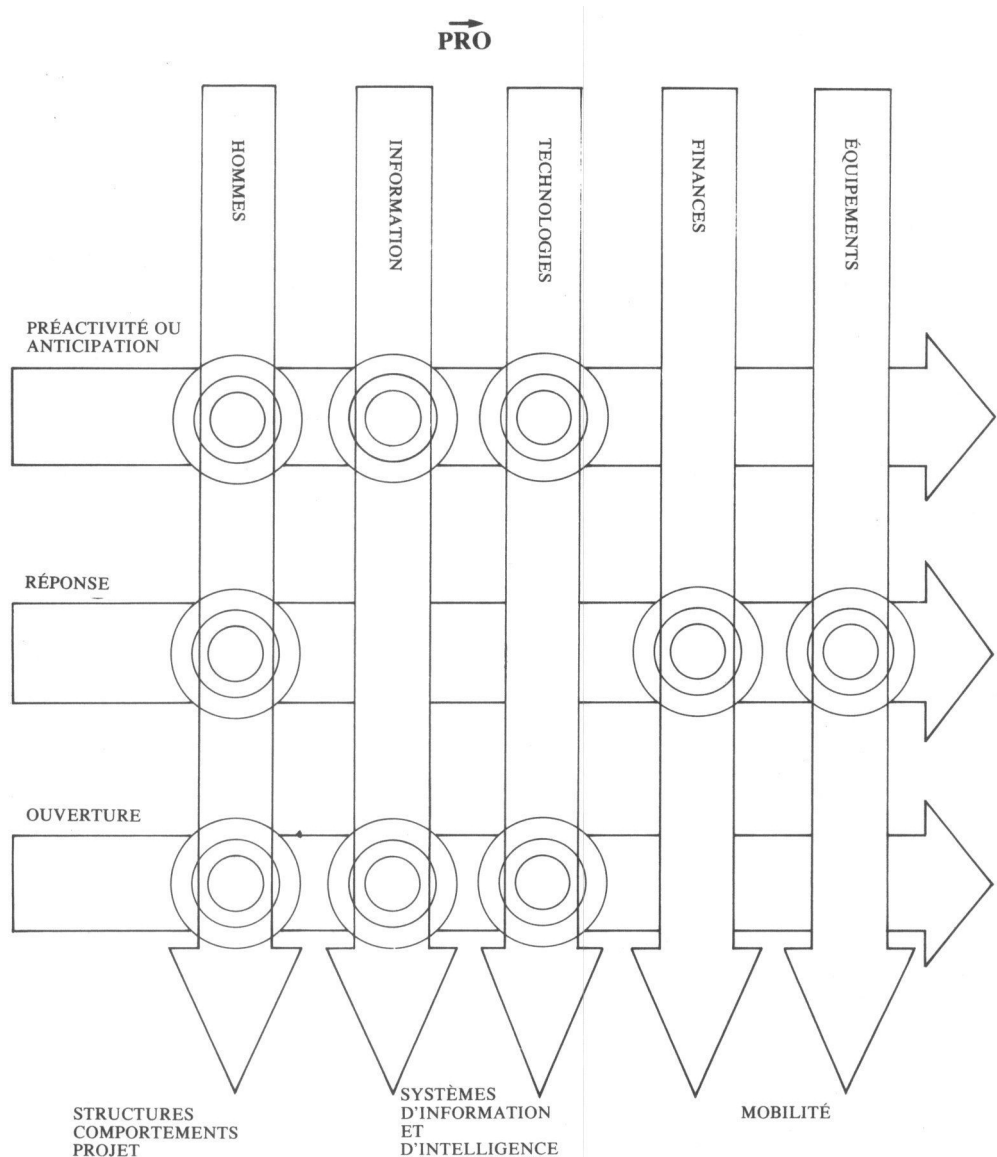
Ces cinq composantes n'ont pas de frontières, ni dans l'espace, ni dans le temps.

En structurant plus avant l'analyse, on s'aperçoit que les cinq composantes de la réactivité industrielle se ramènent à trois comportements essentiels : un comportement d'anticipation, qu'on peut également appeler préactivité, un comportement d'ouverture et un comportement de réponse à des changements perçus de l'environnement.

Nous appellerons ces trois comportements le vecteur \vec{PRO} : Préactivité, Réponse, Ouverture. \vec{PRO} sera pour nous la première dimension de la réactivité industrielle.

Il nous apparaît en effet que s'il était naguère possible, dans un environnement moins complexe, moins perturbé, d'étudier l'entreprise à travers ses différentes fonctions (production, marketing, ventes, finances, personnel, R et D, etc.) et de mesurer ses performances par des critères simples tels que la productivité et l'efficacité, si ces mesures s'appliquent toujours isolément à certaines fonctions et à certaines tâches, un critère nouveau essentiel de la performance de l'entreprise est aujourd'hui l'existence du vecteur **PRO** fait de ces trois comportements d'anticipation, de réponse et d'ouverture qui irriguent — transversalement — les cinq ressources stratégiques de l'entreprise : les hommes, l'information, les technologies (liées au produit, au process de production ou de vente), les finances et les équipements (cf. schéma ci-dessous).

Les points d'application essentiels de ces comportements, que nous avons visualisés sur le schéma par des cibles, se traduisent dans les structures, dans les comportements des hommes, dans le projet d'entreprise, dans la mise en place de systèmes d'information et d'intelligence de l'environnement, dans la mobilité financière.



2. Le développement de la réactivité industrielle : le vecteur \vec{IN}

Peut-être plus subtilement, notre voyage nous a appris comment les entreprises que nous avons visitées font pour développer leur réactivité industrielle.

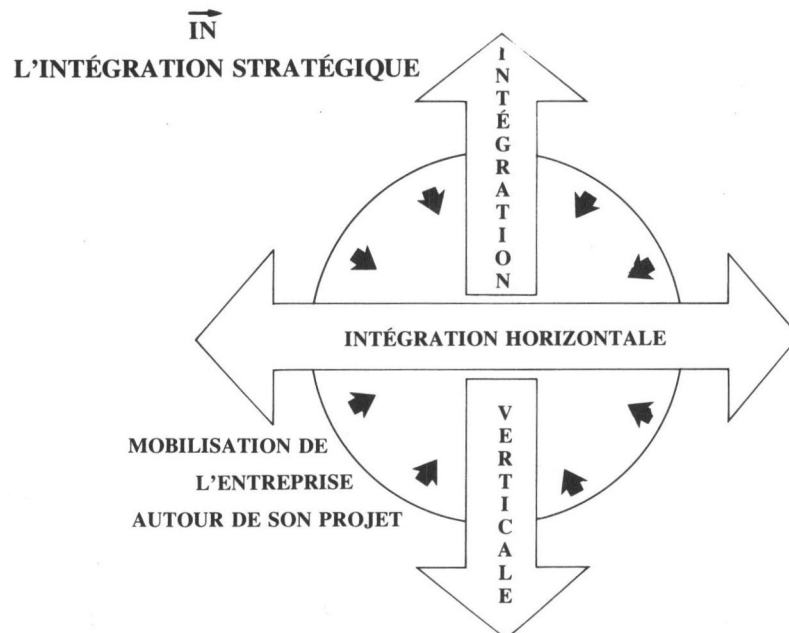
Il semble bien, en effet, qu'aux États-Unis comme au Japon, le niveau de réactivité globale de l'entreprise soit directement lié au **niveau d'intégration stratégique**.

Sur les deux rives du Pacifique, les entreprises les plus « réactives » :

- font partager leur projet d'entreprise et leurs objectifs généraux par l'ensemble de leur personnel
- démultiplient ce projet et les orientations stratégiques majeures aux niveaux intermédiaires (groupes et divisions)
- inculquent à tous les responsables l'esprit d'ouverture au monde et d'anticipation stratégique
- préparent avec méthode et dans le détail, en y associant très largement les opérationnels chargés de leur future mise en œuvre, les plans d'action traduisant les orientations stratégiques
- mobilisent leurs ressources stratégiques au sens sportif de la mobilisation qui signifie aussi bien rassembler ses muscles et son influx nerveux que rétablir la souplesse des articulations (mobilisation de tous à travers des programmes de progrès de longue durée et par des défis répétés de la Direction).

Comme le symbolise le schéma ci-dessous, le vecteur intégratif, \vec{IN} , se manifeste donc :

- dans l'**intégration horizontale** de toutes les composantes de la stratégie (ressources humaines, technologie, finances, information)
- dans l'**intégration verticale**, chaque responsable participant à son niveau à la mise en œuvre de la stratégie
- dans la **mobilisation** de toute la structure pour réaliser le projet de l'entreprise.



- C'est dans cet esprit, nous semble-t-il, que doivent être interprétés :
- l'intégration surprenante de la technologie et du marketing (TANDEM COMPUTER, AJINOMOTO, NEC)
 - la réussite des plans d'amélioration de la qualité totale, mobilisant l'ensemble de la structure pour un progrès global sur une longue période (chez DAIKIN, le programme « Total Quality Control System » a pour but « non seulement d'élever la qualité, mais de créer une ambiance de travail où chacun se sente heureux et chez soi, et d'améliorer l'organisation et la structure de la société pour améliorer la société elle-même »)
 - la référence mondiale permanente, au niveau de l'information sur les marchés et les technologies comme à celui des standards de qualité
 - le rôle déterminant des groupes intermédiaires (entre l'individu et l'entreprise) dans la préparation des plans et des décisions.

Pour utiliser une analogie militaire, la réactivité industrielle, résultante des deux vecteurs \overrightarrow{PRO} et \overrightarrow{IN} , permet à l'entreprise, dans la guerre de mouvement à laquelle elle est confrontée aujourd'hui, de passer de la stratégie limitée du « champ de bataille » à une stratégie amont beaucoup plus globale (1) intégrant la vision générale des enjeux, l'intelligence de l'ennemi et de sa stratégie, la conception d'ensemble et la préparation de toutes les actions possibles, compte tenu des ressources et de la logistique dont l'entreprise dispose : cela lui donne le maximum de flexibilité dans ses attaques ou ses ripostes.

Il s'agit donc bien d'un système stratégique complet, compact et cohérent, vécu de manière active par les entreprises américaines et japonaises que nous avons visitées.

3. Le développement des ressources stratégiques : la ressource humaine et l'information

En comparant aux entreprises les plus réactives que nous avons observées sur les deux rives du Pacifique les entreprises françaises que nous connaissons, nous nous disons que ce sont celles-ci ont probablement le plus besoin aujourd'hui, pour avancer sur la voie du management stratégique total qui vient d'être défini, c'est :

- d'une part, de mieux évaluer leur réactivité dans ses différentes composantes
- d'autre part, d'essayer d'améliorer cette réactivité en définissant un plan de progrès stratégique comportant des méthodes, des systèmes et des programmes de formation qui leur permettront d'être plus ouvertes, plus anticipatrices et d'avoir une meilleure qualité de réponse aux événements qu'elles n'auront pas pu prévoir.

La réussite du management stratégique total s'appuie en effet sur le développement permanent des ressources stratégiques : ressource humaine, capacité technologique et financière, systèmes d'information.

(1) que LIDDELL HART a proposé d'appeler « Grande stratégie » Cf. Histoire Mondiale de la Stratégie, p. 369.

Et bien que cet enseignement de notre mission ne soit pas nouveau, il nous paraît nécessaire d'insister une fois encore sur l'effort tout particulier que nous devons consacrer en France au développement de la ressource humaine et de l'information dans l'entreprise.

De toutes les ressources stratégiques, ce sont certainement celles dont nous tirons parti le moins bien : nous ne pourrions jouer gagnant en nous appuyant à fond sur la technologie que si nous réussissons non pas à « manager » mais à « développer » notre ressource humaine et, parallèlement, nos systèmes d'information à l'intérieur de l'entreprise et nos systèmes d'intelligence de l'environnement.

Développer la ressource humaine, c'est élever son niveau de qualification, accroître sa polyvalence et sa mobilité ; c'est encourager l'initiative et l'autonomie. C'est également changer les rapports humains dans l'entreprise et les fonder sur l'ouverture aux autres et le sens de la communauté ; c'est former l'encadrement et la maîtrise à un rôle différent et nouveau (animation, assistance, pédagogie).

Le discours est connu, les méthodes existent mais les contraintes liées à la nature des relations sociales dans l'entreprise française, à l'hétérogénéité de la main d'œuvre, au niveau d'éducation initial, sont fortes.

Le développement de ces deux ressources permettant la mobilisation stratégique de l'intelligence de l'entreprise (1) exige donc une volonté politique des Directions d'entreprise de mettre en œuvre des plans de longue durée susceptibles de changer les schémas existants et de promouvoir un nouveau management.

La conclusion générale de notre mission, à son retour du Japon, n'était pas défaitiste :

« Nous avons certainement les moyens de relever le défi de l'Extrême-Orient (et pas seulement le défi japonais) **si nous le voulons** ; mais cela exige une mobilisation de tous, l'ouverture aux autres et une mutation profonde de notre système de relations industrielles ».

(1) cf. Hervé Serieyx. « Mobiliser l'intelligence de l'entreprise ». Entreprise Moderne d'Édition.

Annexes

Annexe I

Extraits des conclusions des participants à la Mission Japon

Annexe II

Extraits de la conférence du Professeur BALLON

Annexe III

Extraits de l'exposé de Monsieur Sidney EMERY

Annexe I

Extraits des conclusions des participants à la Mission Japon

A la fin de la mission, trois questions ont été posées aux participants. Nous donnons ici les réponses qui nous ont été communiquées par écrit.

Questions :

1 - La notion de réactivité vous paraît-elle adaptée aux entreprises japonaises ?

Comment, selon vous, peut-on définir la réactivité au Japon ?

2 - Quelles sont les 3 sources d'avantages concurrentiels des entreprises japonaises qui vous paraissent les plus déterminantes (par rapport aux entreprises américaines et européennes) ?

Pouvez-vous également donner 3 points de vulnérabilité des entreprises japonaises ?

3 - En se référant à l'exposé du Professeur BALLON (« Apprenons, en venant au Japon, à mieux nous connaître nous-mêmes »), quels premiers enseignements peut-on tirer, à votre avis, de nos observations pour les entreprises françaises ?

M. J. MAUREL

1. Réactivité au Japon

Oui, si la réactivité dépend d'hommes libérés des routines.

Oui, si cela consiste à utiliser alors l'imagination et la volonté de ces hommes pour préparer le futur.

Non, si la réactivité est un catalogue de dispositions, méthodes, règles... plus ou moins touffu et complexe (par opposition à cette simple liberté d'esprit et de volonté).

Ce serait hasardeux de définir quoi que ce soit après une visite aussi superficielle. Mais on peut relever 2 causes qui semblent en créer les conditions :

- l'aptitude au doute qui conduit à perfectionner sans cesse;
- l'aptitude au travail, surtout collectif;
- le fait que dans ce pays on ait une foi considérable dans le progrès des technologies (et on « aime », par voie de conséquence, son industrie).

2. Atouts et vulnérabilité

Atouts

Ce sont 3 facteurs tenant aux hommes :

- a) la préparation des jeunes sur le plan des connaissances et du caractère;
- b) l'habitude d'être attentif aux autres qui permet au Japonais de comprendre et de s'adapter aux besoins des marchés extérieurs et donc de les conquérir;
- c) le goût du travail et du dépassement.

Vulnérabilité

Ce seront :

- a) le temps qui apportera les germes de pollution pour les vertus collectives de ce peuple ;
- b) la dépendance croissance des marchés extérieurs, moins sûrs et donc générateurs d'à-coups difficiles à assumer par un outil industriel utilisé « pied au plancher » ;
- c) l'évolution de la pyramide des âges pour les 20 ans à venir et le vieillissement des responsables que cela entraînera.

3. Enseignements

Question sans intérêt si elle ne concerne pas ce que nous pouvons faire, chacun de nous bien concrètement, au niveau de notre job actuel ou futur.

Et dès lors, il faut distinguer le possible du souhaitable. Parmi les choses possibles, il y a d'abord, à coup sûr, la diffusion à d'autres de ce que cette visite au Japon nous a révélé et l'invitation à venir voir... si on a des Saint-Thomas en face de nous.

Cela étant, il y a quantité de choses possibles sur les hommes qui ont le même niveau de culture que le milieu ambiant au Japon, c'est-à-dire, chez nous, l'encadrement. Sans parler de la mobilité, de la variété des jobs au cours d'une carrière... il faudrait entraîner les cadres à rendre heureux leurs équipiers dans le travail.

Et si on veut s'élever à d'autres niveaux, c'est sûrement sur l'enseignement qu'il y a le plus à faire. Une question : le syndicat des instituteurs a-t-il visité le Japon ?

M. A. LUCAS

1. Réactivité au Japon

- Entreprises japonaises très réactives.
- Tournées vers le futur, mais des horizons variables (2 à 7 ans chez Daikin, 10 à 15 ans Konishiroku, XXI^e siècle chez Nippon Electric).
- Sentent les besoins du futur avant que les études par sondage ne puissent les dégager.
- Mobilisation de toute l'entreprise sur l'axe recherche (Nippon) et sur l'axe qualité (Nissan).
- Longueur du passage de l'informatisation primaire au système de management informatisé : durée de même ordre de grandeur qu'en France (env. 20 ans).
- Approche mondialiste du marché (Nippon, Konishiroku, Ajinomoto) pour pouvoir répondre aux besoins du futur.
- Réagir ensemble :
 - tout le personnel de l'entreprise ;
 - l'entreprise et ses sous-traitants ;
 - la profession.
- Flexibilité recherchée au niveau de l'outil de production.

2. Atouts et vulnérabilité

Atouts

- Niveau de la compétition sur le marché domestique et optique mondialiste.
- Cohésion sociale de l'entreprise et volonté de la renforcer.
- Combinaison de la capacité technologique, de la rationalité généralisée, de l'exigence de rentabilité, de l'hyper-empirisme, de la ténacité.
- Optique de développement de l'entreprise l'emporte sur l'optique de profit à court terme.

Vulnérabilité

- Vieillesse de la population active + charge croissante des retraités.
- Possibilité d'apparition différée des phénomènes de rejet de l'entreprise (reproduction de ce qui s'est déjà passé aux U.S.A. et en Europe).
- Développement de l'individualisme. Interrogations sur le sens de la société de consommation.
- Concentration de cerveaux et capacité des laboratoires de recherche fondamentale inférieures à celles des U.S.A.
Niveau des budgets de recherche (valeur absolue) considérablement moins élevé que celui de l'Europe et des U.S.A.

3. Enseignements

- a) Combiner exigence du futur et sens du temps. Démarrer précocement. Ne pas vouloir brûler les étapes. Actif fiévreux. Stratégie d'entreprise.
- b) Sens de l'effort personnel, continu, obstiné. Remise en question permanente : le Japonais n'est jamais installé (disponible pour le progrès). D'où place de la formation (une formation qui atteint toutes les fonctions de l'entreprise à tous les niveaux).
- c) Modestie devant les faits qui permet de les dominer progressivement. Pragmatisme. Ouverture au monde et modestie devant le monde qui permet d'y jouer un rôle de plus en plus dominant.
- d) L'innovation technologique : nécessaire et non suffisante. La robotique n'est pas le salut de l'entreprise. La manière de se servir des robots compte plus que les robots eux-mêmes. Importance de l'économique. Les robots ne remplacent pas les hommes, ils obligent à repenser fondamentalement le système de production et à valoriser le rôle des hommes. Paradoxalement l'arrivée des robots ne sonne pas le glas de la philosophie, mais son avènement !
- e) Sens de la solidarité de la communauté du travail. Les résultats de l'entreprise ne sont pas le fait de quelques individus brillants, mais d'un corps social où chacun est considéré, rétribué à la mesure de ses talents, honoré pour sa contribution.

M. P. CHIQUET

1. La réactivité au Japon

La définition actuelle de réactivité me semble inadaptée. Elle suppose des réactions rapides. Or, la stratégie japonaise est à long terme. Elle joue sur la continuité et le sérieux. Les réactions rapides aux besoins du client au stade du produit portent sur des aménagements de détail. Les problèmes de fond : création du marché après une analyse longue et sérieuse des besoins souvent non exprimés, études sophistiquées de la technologie (modularité, prix de revient) avec la notion de gamme infinie, essai de développement de la recherche (par opposition à la technologie sur des matériaux connus mais dont les possibilités ont été mal exploitées), étude sérieuse des moyens de production grâce à toute une technologie des outils de production à l'échelon national, formation des fournisseurs, anticipation de la distribution...

Tout ceci relève plus de l'anticipation. Les outils sont prêts. Ensuite, il ne s'agit plus que de variantes et on sort au fur et à mesure les produits qui conviennent au moment où il faut. Il y a donc anticipation puis opportunité de sortir du placard telle ou telle version avec le style, le détail, le plus qui maintient en permanence une longueur d'avance.

Par contre, je pense que si l'on sort de la ligne prévue, par exemple réaction politique dans l'automobile, la machine se détraque. Dès qu'ils n'ont plus l'initiative, ils me semblent très vulnérables et de ce point de vue leur réactivité est très faible, ce qui est normal compte tenu du temps que prend l'adhésion à un changement radical de politique.

2. Atouts et vulnérabilité

Sur le marché international, les Japonais ne se posent pas en termes de concurrents. Ils se placent sur un autre plan. Ils copient mais ils apportent autre chose en jouant la perfection, ce que JUSE appelle la qualité totale. S'ils se sont trompés, ils s'arrêtent. Mais la probabilité de succès est grande. En effet, leur analyse est si sérieuse après une analyse **longue** des défauts des produits existants, des faiblesses des gens en place... qu'ils n'attaquent que lorsque leur marge de manœuvre est très grande. Ce n'est jamais à 10 % mais à 50, 60 %, grâce à un appareil de production établi sur un effet de masse pour un produit parfait. Ce qui les met hors de portée. En fait, les Japonais n'acceptent pas la concurrence. En dehors du Japon, ils ne jouent que lorsque leur position est telle que la concurrence est totalement débordée, ce qui explique des déferlements irrésistibles sur des points faibles.

Il serait bon d'étudier dans le passé leur stratégie militaire. Je pense que cela devait être : déferlement de masse sur des points faibles soigneusement repérés. Il semble qu'ils ne soient pas faits pour des actions de commando (notre sens à nous de la réactivité). Il s'agit d'une vague de fond. Ils ne semblent pas s'attaquer à des points vraiment forts. A ce moment-là, patiemment, ils attendent leur heure, misant sur le relâchement de l'adversaire. Je pense qu'il s'agit d'une offensive qui sort de la nuit des temps et qui joue le très long terme.

Conseil aux Occidentaux : veillez car vous ne connaissez ni le jour ni l'heure, ce qui est proche de la doctrine chrétienne. C'est aussi pourquoi leur attaque sur les technologies nouvelles est de très longue

haleine. Ils ont sûrement analysé en détail tous les aspects de la question et leurs actions seront sélectives. Est-ce que la réactique américaine actuelle a été bien estimée. Là est la question et apparemment ils se la posent, ainsi que celle de savoir s'ils sauront gérer l'imagination, voire le génie.

La réactique est typiquement américaine (voir la guerre de 1941- 1945). Elle est l'inverse de l'action de longue haleine et d'attente patiente puis d'action par vagues successives sans fin jouant sur l'effet de masse typiquement asiatique.

C'est naturellement éprouvant pour nos nerfs, car si nous sommeillons un tant soit peu, c'est fini.

3. Enseignements

Aucun, à mon avis. Simplement, je pense qu'il s'agit d'une guerre totale menée avec bonne conscience car une guerre économique n'est meurtrière qu'au 2^e degré. C'est une guerre pour nous de places fortes face à une occupation de la plaine par les Japonais. Notre danger, c'est l'encerclement car ils ne vont jamais jusqu'à exaspérer totalement de façon à éviter le resserrement des alliances, ce qui laisse des interstices où ils se glissent. Que faire ?

a) A l'échelon de chaque société, il convient de chercher son piton et de s'y accrocher quitte à prendre aux Japonais les moyens de s'y maintenir.

b) A l'échelon national, à défaut de fermer les frontières, ce qu'ont fait les Italiens pour la moto, ou les Français pour l'automobile, séparer les zones menacées à protéger des autres à sacrifier, car on ne saurait tout faire.

c) A l'échelon international, dans l'état actuel, rien car on ne peut pas faire grand chose compte tenu du refus d'affrontement direct par le Japon d'une réaction internationale, sauf des alliances sur les zones à protéger.

Adopter la même attitude que les Japonais :

- jouer gagnant en s'appuyant sur la technologie à fond
- qualité totale en utilisant au mieux le potentiel humain.

Avantage supplémentaire : le commando, la sortie de forteresse (là où il faut, au bon moment, notre réactique, mais sur des points limités).

M. J. MORIN

1. La réactivité au Japon

Si la réactivité est la somme :

- d'un système efficace d'observation permanente de l'environnement (**ouverture**)
- d'une organisation qui permette d'assurer en temps voulu, aussi bref que possible, l'exploitation de toutes les informations externes recueillies (T.Q.C.S. par exemple)

on peut affirmer que les entreprises japonaises sont, par leur nature même et « dans leur masse » (c'est la responsabilité de tous), essentiellement réactives.

Comme elles paraissent :

- pouvoir détecter la moindre information (**early warning signal**)
- vouloir exploiter toutes les **informations susceptibles** de renforcer la capacité de survie de la communauté

on peut dire qu'il s'agit d'une **réactivité par anticipation** (pré-actique).

En fait, elles réagissent aux modifications de l'environnement susceptibles de constituer des menaces pour elles, ou d'offrir des opportunités, ou de justifier un infléchissement de leur action (**pragmatisme**), plutôt qu'à des actions de la concurrence (qui sont déjà des menaces).

Réactivité japonaise : un pragmatisme anticipateur sans cesse aux aguets. On réagit non sur ce qui est, mais sur ce qui pourrait être (on se prépare à réagir le moment venu si la menace ou l'opportunité se confirme).

2. *Atouts et vulnérabilité*

Atouts

a) Priorité donnée à la **technologie** (techniques fabrication, méthodes de gestion atelier/bureau, produits nouveaux par développement technique), source de la **qualité** et de la **réduction des coûts**, **clé d'entrée** dans des produits/marchés nouveaux.

b) **Capacité de mobilisation permanente** des individus sur l'essentiel au bénéfice de la communauté, ce qui multiple les facultés d'agir dans un sens déterminé, et de réagir rapidement = T.Q.C. (priorité donnée au **pouvoir sur la nature des choses**).

Les méthodes de management classiques ont trouvé là un terrain d'accueil extraordinairement favorable : c'est cette rencontre qui constitue le « miracle japonais ».

c) **La mise en commun** des informations à l'intérieur comme à l'extérieur des entreprises pour que toutes les expériences et toutes les connaissances bénéficient à chacun dans l'intérêt de tous à terme plus ou moins lointain.

Vulnérabilité

a) Dépendance extérieure et **réactions politiques de défense** (faute de contrepartie économique) + risque de réactions technologiques fortes, U.S.A., Europe.

b) Marché par marché, les **défis risquent de s'atténuer** (plus motivant d'être second que premier). En réinventer d'autres.

c) **Excès de confiance** dans leur supériorité technologique, dans leur système actuel de valeurs (sens communautaire).

3. *Enseignements*

Ne pas faire de discours « style de management », « différence culturelle », « consensus »..., mais convaincre les dirigeants français de la nécessité vitale de relever des défis aussi concrets que :

- technologie (exploiter à fond toutes possibilités)
- qualité (questionnement permanent sur soi-même);

par l'engagement personnel des dirigeants autour de ces thèmes et leur opiniâtreté (1);

par la solidarité et la multiplication des échanges entre entreprises françaises pour créer une dynamique de développement technologique (avec stratégie et protection appropriée);

par la mise en place de moyens d'observation du moindre signe significatif d'évolutions externes.

M. J.C. MARTIN

1. *La réactivité au Japon*

NON, et cependant ils sont actifs et adaptés.

La notion de réactivité que nous avons adoptée, puis recherchée et entrevue dans la Silicon Valley ne s'applique pas aux Japonais.

Il n'y a pas, notamment, de « **structures** » géniales pour assurer la synergie des éléments de l'entreprise, ni de forme avancée d'**intuition** (Intelligence Management) au service de laquelle les plus brillants esprits se rassembleraient.

A la notion de réactivité, je substituerai plutôt celle de « **mobilisation permanente** » en prenant l'image du boxeur ou du tennisman qui danse sans cesse sur ses pointes de pied pour démarrer très vite dans n'importe quelle direction.

Sur quoi repose cette « gesticulation » :

- a) la poursuite permanente d'un dialogue vertical sur la politique et horizontale par les cercles de qualité permet d'avoir à tout moment un consensus qui facilite la mise en mouvement immédiate;
- b) l'existence d'un marché intérieur, vaste et riche, aux spécificités très profondes qu'ils sont seuls à connaître, et très fortement protégé, leur permet de passer sans précautions excessives et sans risque d'échec complet à des réalisations à échelle industrielle;
- c) la structure de leur système de crédit et le cash-flow disponible en raison de l'absence de « danseuses », leur permet de mettre le paquet financièrement avec un délai minimum.

Chacun de nous peut apprécier combien de temps est perdu chez nous pour obtenir l'accord de tous sur un changement de politique (a), les processus d'estimation (b) et les montages financiers (c). Cela suffirait à nous faire arriver en retard, même si nous avons détecté le « bon choix » les premiers.

2. *Atouts et vulnérabilité*

Atouts

- a) Total engagement d'un personnel très qualifié. Identification avec l'entreprise, reconnaissance du travail comme valeur positive, recherche inlassable du progrès individuel et collectif.
- b) Existence d'un grand marché intérieur protégé et très spécifique dans ses besoins, leur assurant un effet de taille réducteur de coûts et une certaine assurance contre l'échec grave.

(1) Ne pas faire nécessairement de grands choix mais aller jusqu'au bout, progressivement et patiemment. Intégrer la dimension temps dans l'effort des dirigeants.

- c) Appui total des pouvoirs publics, privés depuis la guerre de tout rôle politique ou militaire, qui font de la recherche du pouvoir économique leur objectif n° 1. On peut presque dire que le gouvernement est l'émanation des entreprises et en conséquence leur procure l'environnement fiscal et réglementaire optimum.

Vulnérabilité

- a) Absence d'une élite capable d'abstraction ou de modélisation du futur : cette élite qui existe aux U.S.A. ou en Europe est l'élément permettant les percées dans les domaines nouveaux. Le Japon jusqu'à présent à « suivi » avec succès. Une fois au premier rang, saura-t-il sans cette élite assumer pleinement son rôle de leader ?
- b) Combien de temps plus de 50 % des Japonais accepteront les salaires inférieurs et les conditions de travail moins bonnes que procurent les sous-traitants ? S'ils réagissent, on verra apparaître soit une pseudo-lutte des classes, soit une érosion de la compétitivité par déploiement d'échelles de perroquet.
- c) L'excès de leur succès est le plus grand danger car il suscite déjà et engendrera de plus en plus des mesures de représailles du reste de l'O.C.D.E. Ils seraient bien inspirés d'adopter l'attitude qu'ils exigent de leurs plus brillants jeunes : à savoir se mettre en veilleuse.

M. J.L. TRUCHEMENT

1. La réactivité au Japon

La simple observation quotidienne du Japon et des Japonais (cette mission plus mes 2 précédentes) me paraît faire apparaître comme une évidence le caractère réactif, proactif, anticipatif du Japon dans le domaine de la technologie.

Humble devant les faits, le Japonais a su visiter le monde « les yeux ouverts » sans a priori et en tirer les conséquences rapidement. Il excelle ensuite dans la réalisation (= réactique).

Il travaille au niveau des besoins plus qu'au niveau des produits et tire en avant le consommateur (proactif/anticipation). Ex. : C and C (Computer and Communication) ; transport : voiture + confort + musique + gadget.

Paradoxe : la réactivité n'est pas universelle. Opposition entre le conservatisme culturel (social-tradition) et l'adaptabilité industrielle et technologique.

Problème réactique : temps de réponse plus ou moins lent. Réagissent et réalisent très vite à partir des signaux. Ex. : implants dentaires.

2. *Atouts*

- a) les hommes : activité/énergie/intelligence
éducation, homogénéité
- b) les valeurs socio-culturelles:
 - goût de l'effort (self-motivated achievers)
 - citoyenneté vs. corporatisme
 - mélange individualisme et vie en groupe
 - travail valeur positive
 - noblesse de l'industriel
 - pression des pairs/qualité
- c) financement facile (relations banques).

3. *Vulnérabilité*

- a) faiblesse économique géographique. Pas de matières premières/volcans/île.
Condamnés à valeur ajoutée (comme France, mais moins riches).
Malgré leur marché intérieur important, sont dépendants d'import/export donc vulnérables politiquement/surpeuplement ;
- b) les valeurs : peuvent changer, les jeunes commencent ;
- c) manque relatif de diversification industrielle.

M. D. TOURLIERE

1. *La réactivité au Japon*

Un système de valeurs, des catégories mentales, une forme d'obsession technologique qui déroutent. Sortant de notre propre système de valeurs et de notre environnement, on ne sait plus trop qu'en penser aujourd'hui.

Qu'il y ait de la « réactivité » ici, cela paraît évident. Mais c'est plutôt à la façon de la radioactivité : il y en a partout. Ce n'est pas un phénomène d'entreprise, c'est un phénomène de société. La société japonaise est **conditionnée** pour et par la réactivité.

On est ici devant un **autre humanisme**. Original, déroutant et devant lequel on se sent pris sur le vif, incapable de se prononcer — encore moins de juger — mais si la place faite aux valeurs traditionnelles est si séduisante à bien des égards, faut-il admirer les aspects grégaires d'une société où tout n'existe vraiment que par le groupe et pour le groupe ?

On se sent ici interpellé au niveau de la conscience, de la signification de notre conception de l'homme par rapport à celle qu'en a la société japonaise. Le Japon est-il le modèle d'une société idéale qui a résolu ses contradictions sociales ? Est-il un modèle sociologique de l'harmonie sociale ? Est-il au contraire une société à mentalité « pré-industrielle » qui n'a pas encore connu les contraintes des idéologies extérieures et qui aurait de ce fait ses problèmes sociaux devant elle ?

La réactivité à la japonaise serait-elle une façon de traduire, en fait de société, la solidarité et la fraternité humaine ?

2. Atouts et vulnérabilité

Atouts

- la conception très décentralisée de l'organisation sociale — qui tend à réduire considérablement les pertes d'énergie et à démultiplier l'efficacité
- les règles du jeu social qui transforment chacun en « entrepreneur » et entraînent tout le monde dans la course à l'objectif
- la capacité d'adaptation à l'innovation ou simplement à l'évènement grâce au haut niveau de la formation générale de base et à l'entraînement à la polyvalence.

Vulnérabilité

- le développement de l'emploi à vie et les stratifications qui peuvent résulter de la notion de droits acquis
- une récession prolongée qui casserait les mécanismes de production et l'esprit de conquête
- à long terme, le ras-le-bol de la jeunesse maintenue en tutelle par les anciens. Rejet de la relation OYABUN/SKOBUN (Père/enfant) dans l'entreprise.

3. Enseignements

- a) Imaginer qu'il peut y avoir d'autres voies d'évolution sociale que celles qui correspondent à nos catégories mentales et à nos habitudes de pensée.
- b) Remettre en cause la notion de « pouvoir » telle qu'elle est vécue par la hiérarchie. Une nouvelle image du chef à promouvoir (notamment chez les « petits chefs »).
- c) Convaincre le top management que sans volonté politique et détermination de promouvoir le changement à son niveau il n'y a aucune chance de transformation de la réactivité du milieu.
- d) Développer une conception cellulaire des structures permettant la plus large autonomie possible des cellules élémentaires (y compris financière).
- e) Former la maîtrise et l'encadrement à la fonction d'information et d'animation.

Annexe II

Extraits de la conférence du Professeur Ballon (20 octobre 1982)

- Le Japon n'existe pas. Il n'y a que les Japonais.
- Les Occidentaux viennent dire au Japon ce qui est bon pour eux.
- Défi venant du dehors du petit cercle occidental (1 000 ans d'habitude d'avoir raison).
- Attitude actuelle vis-à-vis du Japon est une attitude du 19^e siècle. Nous ne reconnaissons pas le Japon en termes japonais mais suivant les standards occidentaux (ils sont une déviation).
- Il faut passer au 20^e siècle.
- Défi japonais est encore plus un défi mental qu'économique ; et il ne fait que commencer.
- Nous ne sommes probablement pas capables d'apprendre du Japon mais, en venant au Japon, nous sommes capables d'apprendre sur nous-mêmes.
- En Occident, nous nous préoccupons du management de la ressource humaine ; les Japonais se préoccupent du **développement** de la ressource humaine.
- En Occident, nous partons de l'individu et l'individu travaille par **punition** (Bible) pour gagner son ciel.
- En Orient, et surtout au Japon, le travail est une **nécessité**. Pas de question métaphysique sur le travail. Pas de sentiment de culpabilité si on ne travaille pas mais la communauté vous considérera comme un tire-au-flanc. Pas de contrat de travail. Le travail est une relation humaine.
- En Occident, face à la punition du travail, stimulant pour le travail : argent.
- Au Japon, il faut, comme au village, se reposer de temps à autre : c'est l'esprit de kermesse (banderoles pour manifestations en faveur de la qualité ; on chante le chant de l'entreprise le matin).
- C'est la relation humaine du travail (mais l'usine n'est pas le paradis sur terre). Des sociologues, il y a 10 ans, ont découvert avec surprise que la satisfaction de l'ouvrier en Occident était supérieure à la satisfaction de l'ouvrier japonais ; mais l'ouvrier japonais attend beaucoup plus de son entreprise.
- Le statut social (what et where) :
 - Occident : mon père est banquier.
 - Japon : mon père travaille chez Mitsubishi.
- Les ouvriers figurent au passif du bilan. En Occident, on vend et on achète des entreprises. L'entreprise idéale occidentale : sans ouvriers.
- L'ouvrier japonais est aussi indispensable à l'entreprise que le management (2 faces d'une même pièce : le management et le travail). Membre de l'entreprise au même titre que le Président ; ils font partie

de la même famille. On fait confiance aux ouvriers dans la pratique. Une entreprise ne se vend ni ne s'achète au Japon. (Entreprise japonaise : organisation d'êtres humains ; entreprise occidentale : ensemble de ressources économiques).

— La relation du travail n'est pas contractuelle mais c'est une relation humaine (cf. mariage).

— Les profits de l'entreprise vous affectent-ils (étude syndicats japonais/syndicats allemands) :

ouvriers japonais : 93 %

ouvriers allemands : 24 %

— Emploi à vie implique formation professionnelle complète à l'usine (naissance industrielle en entrant dans une entreprise).

— Formation préalable n'est pas (ou très peu) tournée vers l'enseignement technique.

— « Respect de la dignité humaine ». Sous ce vocabulaire « occidental », il y a, en fait, peu de différence entre patron et ouvrier. 90 % des Japonais se considèrent comme classe moyenne (pas de pourboire au Japon).

— Sens du contrat : les Japonais ne l'ont pas car le contrat est issu du droit romain (relations fondées sur la confiance).

— De même que pour le travail et le management, le gouvernement et les affaires sont les 2 faces différentes d'une même pièce : le Japon.

— Mentalité paysanne dans une société post-industrielle.

Annexe III

Extraits de l'exposé de M. Sidney EMERY, représentant du Groupe Empain-Schneider en Extrême-Orient

— Le **niveau d'éducation** de la main-d'œuvre explique le haut niveau technologique du Japon. Parmi les nouveaux arrivés sur le marché du travail :

- en 1955, 30 % avaient fait des études secondaires ; 8 % des études supérieures (total 38 %) ;
- en 1980, 55 % avaient fait des études secondaires ; 39 % des études supérieures (total 94 %).

— Absence d'immigrés = facteur d'homogénéité (sauf les Coréens qui posent problème).

— **Le filtre à élites**

Objectif : la « bonne » université. Tokyo (Todai), Osaka, ou autre grande université publique ou privée (grande importance de l'enseignement privé — assez coûteux — surtout dans le supérieur : les 3/4 des étudiants).

Cela commence par le « bon » jardin d'enfants — certains ouvrent les filières d'élite, d'autres non. A la fin, il y aura un concours de sortie.

Importance des tests, qui jalonnent le parcours à tous les niveaux.

Exemple : le transport du sac de sable. Voir celui qui se fera aider par les autres — pour tester le sens de la communauté.

La réussite scolaire : une affaire de famille. Les parents (outre les efforts financiers) y sacrifient souvent loisirs et vie sociale.

Un « camouflage » des distances sociales ? Oui, dans une certaine mesure. Mais une fois l'enfant à l'école, il est sur le même pied que les autres. La « distinction » n'existe plus (vêtement, transport, etc.). Examens très démocratiques.

Étape suprême : la grande université. Sur les 500 patrons des plus grandes firmes, les 2/3 en sortent. Chaque année, les entreprises des secteurs « nobles » (électronique, trading companies, etc.) raflent leurs ingénieurs, économistes, juristes, etc.

Ensuite, pour la jeune recrue, un an sur le tas (au bureau ou en usine). Se forme à l'esprit maison. On observe ceux qui vont jouer le jeu, et qui se révèlent des leaders naturels.

Un test : devenir délégué syndical. Souvent, ceux-là deviendront les patrons.

Important : ne pas montrer trop de vivacité d'esprit.

Évolution du pouvoir : le patron repère l'élément le plus brillant.

Arrange un « no miai » (rencontre). En épousant sa fille, le « dauphin » prend son nom (exemple : les 3 frères, dont deux sont devenus Sato et un Kichi).

— **Importance des signes et des formes :**

pour faire savoir qu'un rendez-vous avec le président n'est pas possible : « Vous n'êtes pas libre la semaine prochaine, n'est-ce pas ? »

— **Rôle du président d'une grande entreprise :**

choisi par le collège des directeurs comme le plus capable de maintenir l'harmonie. Etre un ingénieur brillant n'est pas un atout.

Une révolte d'état-major peut faire échouer une fusion (ex. : Daichi Bank et Mitsubishi Bank).

En fait, les « Kacho » dirigent (chefs de service, env. 40 ans), entourés de leurs Kakari. Le président entérine. C'est avec eux qu'il faut entrer en contact. Pas en jouant au golf avec le président.

— **Entre 2 sociétés, une interface** (les « mado guchi », « hommes-guichets »). Procédure très formalisée. Le sponsor qui introduit un partenaire éventuel prend un engagement moral.

— **La femme japonaise.** Toute puissante sur l'éducation des enfants, l'argent du foyer (certains salariés demandent à être payés « au noir »). Conserver son emploi après le mariage : une tendance, pas une révolution.

— **Importance du clan.** Absence de retraite : solidarité dans le temps. Les services rendus à 35 ans peuvent « payer » plus tard. Le fils aîné défavorisé pour le mariage : il hébergera sa mère...

La solitude : punition du ciel (histoire de l'Italien qui se promenait seul au bord de la mer un 1^{er} septembre).

— **Les entreprises japonaises :** leur préoccupation majeure n'est pas la réactivité, mais le pragmatisme et l'efficacité. Dans des secteurs où elles n'étaient pas innovatrices, elles ont pris une place mondiale.

Appréhender les occasions et développer rapidement une stratégie. Affaire de « bouillon de culture ».

NOTES