

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire Managements  
et cultures d'entreprises**

*organisé en collaboration avec la Maison des sciences de  
l'homme et la chaire "Management multiculturel et  
performances de l'entreprise" (Renault-École polytechnique-  
HEC) et grâce aux parrains de l'École de Paris :*

Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chaire "management multiculturel 00  
et performances de l'entreprise"  
(Renault-X-HEC)  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
Erdyn  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Fondation Roger Godino  
France Télécom  
FVA Management  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
HR VALLEY<sup>2</sup>  
IBM  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Mairie de Paris  
Ministère de la Culture  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale de la compétitivité,  
de l'industrie et des services  
OCP SA  
Paris-Ile de France Capitale Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF  
Thales  
Total  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources technologiques et innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1<sup>er</sup> mars 2012)

**LE CAPITALISME JAPONAIS EST-IL MORT ?**

par

**Sébastien LECHEVALIER**  
Spécialiste de l'économie japonaise  
Maître de conférences à l'École des hautes études  
en sciences sociales (EHESS)  
Directeur de la Fondation France-Japon de l'EHESS

Séance du 23 janvier 2012  
Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

**En bref**

Pourquoi le capitalisme japonais a-t-il disparu de nos débats, alors qu'il a été élevé au rang de modèle dans les années 1980 et 1990 ? Pourquoi une entreprise comme Toyota, symbole de ce modèle, est devenue la première entreprise du monde dans son secteur, alors que l'économie japonaise connaissait dans le même temps une période de stagnation ? En adoptant une perspective d'économie politique, Sébastien Lechevalier propose une analyse de la trajectoire du capitalisme japonais, ainsi que de son management et de ses entreprises depuis trente ans. Contrairement à ce qui est souvent admis, le capitalisme japonais a profondément changé pendant cette période, sans toutefois converger vers les capitalismes anglo-saxons ou européens. Quant aux moteurs de ce changement, ils tiennent moins de l'adaptation à un nouvel environnement international ou technologique qu'à des choix politiques.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management – 94, boulevard du Montparnasse - 75014 Paris  
Tél : 01 42 79 40 80 - Fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

# EXPOSÉ de Sébastien LECHEVALIER

## Trente ans de recherches sur le capitalisme japonais

L'intérêt des chercheurs du monde entier pour le modèle japonais a connu des fluctuations durant les trente dernières années, sans toujours se garder d'exagérations. Aussi, dans les années 1980, de brillants analystes pronostiquaient-ils que le Japon pourrait dépasser les États-Unis dans les dix ans à venir. Comme chacun sait, ce n'est pas advenu, et le Japon est au contraire entré dans une période de stagnation au début des années 1990. Stagnation qui a alors suscité l'intérêt de chercheurs de la mouvance "régulationniste" comme Robert Boyer et Michel Aglietta, soucieux d'analyser les différentes formes que pouvaient revêtir les crises du capitalisme. Mais ensuite, l'intérêt réciproque que se portaient l'Europe et le Japon semble être tombé dans un trou noir.

Qu'est donc devenu le capitalisme japonais ? Plusieurs motivations ont guidé mes recherches sur le sujet. Je me suis tout d'abord inscrit dans les pas de Ronald Dore qui, dans les années 1970, invitait à prendre le capitalisme japonais au sérieux, à le considérer comme un objet dont on pouvait tirer des enseignements. Ensuite, je n'ai pas considéré comme acquise l'idée dominante selon laquelle l'inadaptation du Japon à un nouvel environnement marqué par la mondialisation et les progrès techniques expliquait les médiocres performances de son économie depuis le début des années 1990, situation à laquelle le pays n'aurait pas su répondre par des réformes. Cette inadaptation, cette absence de réforme seraient, pour certains, à l'origine d'un déclin dont le symbole serait la démographie japonaise en berne. Notons incidemment que cette perception du Japon, présente surtout aux États-Unis mais aussi en Europe, n'est pas sans rappeler une certaine vision des trajectoires française et européenne, notamment celle de "l'euroscélérose" des années 1990.

Au-delà de ces apparences, j'estime que le Japon a connu une grande transformation dans l'époque récente. Comment l'analyser et en comprendre les causes ? Précision nécessaire, je ne définis pas le changement comme une nécessaire convergence vers un modèle de marché pur. Mon objet est plutôt de comprendre le changement institutionnel et organisationnel qui caractérise le capitalisme japonais depuis au moins trente ans.

### *Des analyses contrastées du changement*

Le capitalisme japonais s'est-il transformé de façon significative depuis le début des années 1980 ? Les réponses qui ont été apportées à cette question se sont avérées paradoxales. Au plan microéconomique, l'étude d'entreprises comme Nissan faisait certes apparaître un changement radical, laissant croire que le pays était entré dans une nouvelle forme de capitalisme. Mais, dans le même temps, les analyses macroéconomiques ne décelaient pas grand signe d'évolution. Ce paradoxe a suscité moult débats au tournant des années 2000.

Si le Japon a changé, a-t-il convergé vers l'une des formes connues de capitalisme, de type anglo-saxon ou européen ? Seul Ronald Dore s'en dit convaincu. Les économistes japonais, pour leur part, font plutôt le constat d'une certaine européanisation de leur capitalisme, évolution défavorable de leur point de vue puisqu'elle se traduit par une faible croissance, une montée du chômage et un "âge de glace" du marché du travail. Masahiko Aoki avance enfin la thèse d'une hybridation du modèle, thèse dont le contenu est, reconnaissons-le, assez obscur.

Quelles ont été les forces du changement ? Pour la majorité des analystes, il a constitué une réponse, quoique maladroitement et insuffisamment, à la crise. Pourtant, nous verrons que le changement est intervenu bien avant la crise.

J'ai adopté, pour étudier le changement du Japon, une perspective d'économie politique inspirée des travaux de Bruno Amable<sup>1</sup> ainsi que de Wolfgang Streeck et Kathleen Thelen. Dans cette optique, j'avance l'hypothèse selon laquelle le concept qui résume le plus justement la trajectoire des capitalismes des économies les plus avancées depuis les années 1980 est celui de libéralisation, bien plus que de globalisation. C'est dans le processus de libéralisation que réside la rupture. On peut le cerner à travers les politiques de déréglementation et de réforme structurelle, dont les effets se sont ressentis sur l'économie à différents niveaux : entreprises, formes de coordination, compromis social, école...

Je me réfère en outre au concept de changement institutionnel graduel, changement qui n'est pas radical et dont les manifestations ne sont pas patentes, mais qui s'avère pour autant substantiel. Il faut, pour l'observer, adopter une perspective de moyen et de long terme, mais aussi échapper aux approches fonctionnalistes du changement institutionnel selon lesquelles ce dernier correspondrait toujours à un progrès ou à une réponse à la crise.

### *Trois résultats*

Le capitalisme japonais a changé depuis trente ans, de façon graduelle mais significative. Il n'a pour autant convergé ni vers le capitalisme anglo-saxon ni vers les capitalismes européens, mais suivi une trajectoire propre. Si ce changement résulte d'une multitude de facteurs, sa principale origine est de nature politique et prend place dès le début des années 1980.

### **Le capitalisme japonais "classique"**

On s'est souvent focalisé, pour étudier le modèle japonais, sur le mode d'organisation des entreprises. Au-delà, il est utile de s'intéresser à un certain nombre d'institutions situées aux niveaux méso et macroéconomique, pour tenter de comprendre la nature du compromis social. Insistons également sur le fait que le modèle dont on peut faire la photographie au début des années 1980 est le résultat d'une longue évolution, ayant connu un tournant essentiel avec la guerre et l'après-guerre et dans lequel les déterminants culturels, s'ils existent, jouent un rôle minime.

À l'échelle de l'entreprise, le modèle japonais se caractérise par un capitalisme éminemment décentralisé – bien plus que le capitalisme américain –, coordonné (surtout hors marché) et segmenté. Les économistes ont rivalisé d'imagination pour proposer des modèles de la firme japonaise. Je me contenterai de la définition minimale selon laquelle il se distingue, plus que les capitalismes anglo-saxons ou européens, par des relations de long terme entre les partenaires dont le but est certes la maximisation du profit mais aussi, et peut-être surtout, la croissance. Ne sous-estimons toutefois pas les différences entre les entreprises, selon leur taille et leur secteur.

Le concept de coordination qui caractérise le modèle japonais décrit ainsi les liens entre des acteurs hétérogènes, au premier rang desquels les entreprises, et les éléments assurant le passage du niveau micro au niveau macro.

Diverses institutions assurent cette coordination. Le *keiretsu* tout d'abord, conglomérat dont le cœur est la banque principale, et qui établit une solidarité entre ses membres. La sous-traitance ensuite, qui a pris des formes spécifiques au Japon. Le *shunto* enfin, forme de négociation salariale coordonnée au niveau d'une entreprise puis d'un secteur, ayant permis une diffusion des gains de productivité. À ces trois formes privées s'ajoutent deux volets

---

<sup>1</sup> Bruno Amable, *The Diversity of Modern Capitalism*, (OUP Oxford, 2003).

relevant plutôt de l'action gouvernementale. La politique industrielle d'une part, elle qui a connu un âge d'or au Japon au début des années 1980 et suscité une fascination en Europe à la fin de cette décennie, alors qu'elle était déjà profondément remise en cause. Le "bureaupluralisme" d'autre part, qui assure au sein de l'administration la représentation des intérêts d'acteurs hétérogènes, régionaux et sectoriels.

Dans ce contexte, le compromis social s'avérait égalitariste, avec l'avènement à la fin des années 1970 d'une société de classe moyenne sans équivalent dans le monde. Or, il était aussi très segmenté et marqué par des différences profondes entre les grandes entreprises et les PME, les hommes et les femmes, et bien d'autres catégories encore.

### **Trente ans de réformes néolibérales**

Précision liminaire, mon propos n'est en aucun cas de combattre le néolibéralisme et le monde de la finance. Je retiens du moment historique qu'est le néolibéralisme la définition qu'en donnent John L. Campbell et Ove K. Pedersen<sup>2</sup>, selon laquelle il s'agit d'un projet politique qui constitue le pendant du keynésianisme, mâtiné d'une touche "beveridgienne" propre aux années 1960. Ce néolibéralisme a connu son apogée dans les années 1990, y compris au Japon où il a reçu très peu d'ajouts originaux. Ses principaux marqueurs résident dans le contenu des réformes menées et dans la façon dont certaines d'entre elles ont été justifiées *ex post* en convoquant la mondialisation, le progrès technique ou la crise. Dans le contexte japonais, la référence au néolibéralisme est très peu idéologique. Elle porte simplement l'idée qu'il faut rendre au marché toute sa place pour libérer les énergies, et que le gouvernement est trop intervenu par le passé.

#### *Spécificités de la transition néolibérale au Japon*

Comment appréhender l'impact des politiques néolibérales sur le système japonais ? Dans leur chronologie, les réformes néolibérales ont suivi un processus en zigzag. Une phase de transformation initiale, faite de déréglementation et de privatisation, s'est déroulée entre 1982 et 1987 sous le premier ministre Yasuhiro Nakasone. Ce fut l'âge d'or du modèle classique, bien avant la crise. Après une phase de stabilité entre 1987 et 1996, elle a été suivie d'une deuxième période de réformes structurelles progressives tous azimuts, de 1996 à 2006, au moment où les meilleurs spécialistes du Japon pensaient que la crise était passée. Ces réformes ont été lancées par le premier ministre Ryutaro Hashimoto et menées à leur terme par Junichiro Koizumi. Puis est survenu un nouveau temps de stabilité après le départ de ce dernier, de 2006 à 2009.

Les politiques néolibérales mises en œuvre dans ce cadre n'ont guère été originales : dérégulation progressive des marchés financiers, des biens, puis du travail, privatisation d'entreprises et d'institutions clefs dans les télécommunications, les transports ferroviaires et aériens ainsi que dans les services postaux. Ainsi, la taille du service public s'est-elle réduite. S'y est ajoutée une réforme de la fiscalité sur le modèle "reaganien", mais dans une moindre mesure.

Ces politiques ont également visé, plus ou moins directement, à bouleverser les fondements idéologiques d'institutions telles que l'entreprise, la famille ou l'école. Elles ont conduit à une redéfinition et à un renforcement du rôle du marché dans l'économie et la société.

#### *Les forces motrices de la réforme*

Une explication courante voudrait que ces réformes aient fait suite à un épuisement du modèle. Je ne suis néanmoins pas certain qu'elles constituent une réponse à la crise, d'autant

---

<sup>2</sup> John L. Campbell et Ove K. Pedersen, *The Rise of Neoliberalism and Institutional Analysis*, (Princeton University Press, 2001).

qu'elles ont débuté à l'apogée de ce modèle. D'autres avancent que cette vague de changement aurait été suscitée par les pressions américaines. Certes, l'influence américaine s'est fortement fait sentir à des moments clés de l'histoire contemporaine du Japon, mais en l'occurrence, les principaux demandeurs de la dérégulation du système financier ont été les grandes entreprises exportatrices comme Toyota ou Sony et le secteur bancaire lui-même.

### *Quels résultats ?*

Si la réforme est très avancée dans le domaine financier, son effet s'avère beaucoup plus inégal sur le marché des biens. Le marché du travail quant à lui était déjà faiblement régulé, les relations étant dominées par des accords implicites entre les salariés et l'entreprise. Il a cependant fait l'objet de quelques réformes assez tardives, autorisant notamment les agences de travail intérimaire à exercer.

De toute évidence, l'État a vu son rôle se replier, en particulier dans le système éducatif, mais ce repli s'est accompagné d'un contrôle accru. Ainsi, le ministère de l'Éducation n'a jamais autant contrôlé les universités publiques que depuis leur privatisation.

Quels ont été les grands résultats de ces réformes ? La façon dont a été conduite la dérégulation financière est un cas d'école d'échec de marché. Elle ne s'est accompagnée ni de la création d'agences de supervision, ni de changements profonds du comportement des acteurs. Les privatisations ont pour certaines suivi un objectif essentiellement politique. Les chemins de fer ont ainsi été privatisés dans le but de détruire un syndicat très contestataire, le *sohyo* – et cet objectif a été atteint. Quant au marché du travail, on y a observé une compression salariale considérable. De ce point de vue, les réformes ont donc joué leur rôle, engendrant toutefois un indéniable coût social.

### **Changements dans l'entreprise**

Dans l'entreprise, les réformes ont visé à accroître le rôle du marché et à rompre avec les solidarités du modèle classique. Cela n'a pas donné lieu à une convergence uniforme vers un modèle d'entreprise de type anglo-saxon, mais à une hétérogénéité croissante des entreprises japonaises tant du point de vue de leur performance que de leur mode d'organisation.

J'ai étudié avec une collègue japonaise les indicateurs de performance de 20 000 entreprises (pour moitié manufacturières) sur la période 1994/2003. Il en est ressorti une divergence remarquable entre ces sociétés tant en matière de productivité du travail que de profitabilité. Cette hétérogénéité a par ailleurs été constatée dans les modes d'organisation. Les travaux de Masahiko Aoki confirment que le modèle classique s'est grandement érodé et hybridé, sans identifier en contrepartie de modèle pur.

Plus frappant encore, cette diversification concerne même des entreprises de taille comparable et relevant du même secteur. Le domaine de l'électronique par exemple, autrefois homogène, n'a pas échappé à une hétérogénéisation des modes d'organisation, des stratégies d'investissement et d'autres facteurs.

Un grand nombre de raisons expliquent cette hétérogénéité croissante. Si la globalisation a probablement eu un effet, il n'est pas central à mes yeux, pas plus que l'introduction des technologies de l'information et de la communication. Il s'avère en revanche que les investisseurs étrangers ont joué un rôle assez différencié auprès des entreprises, selon qu'elles étaient cotées en Bourse ou qu'elles faisaient appel à des financements extérieurs. En outre, la dérégulation a ouvert le champ des possibles. C'est ainsi qu'à la fin des années 1990 a été de nouveau autorisée la structure holding, interdite depuis la guerre, tout en laissant aux entreprises la possibilité d'adopter d'autres modes d'organisation.

## Changements dans les formes de coordination

Je me concentrerai sur l'exemple des politiques industrielles pour illustrer l'évolution des formes de coordination. Ces formes ont d'abord subi un déclin systématique de leur configuration ancienne, suivi d'un renouveau. Les *keiretsu*, jadis concept chéri des économistes spécialistes du Japon, ont pratiquement perdu toute signification. On a également assisté à un déclin des participations croisées, avant de les voir réapparaître à partir des années 2000 du fait de l'autorisation de la structure holding, avec cependant des noyaux durs différents. Les relations de sous-traitance se sont par ailleurs fluidifiées. Parallèlement s'est produite une fragmentation de la production, que j'interprète comme une façon d'étendre la sous-traitance à l'échelle de l'Asie tout entière. La base productive s'est de fait reconstruite sur le périmètre du continent. Enfin, la politique industrielle a été fortement remise en cause et le bureaupluralisme a décliné.

### *Déclin et renouveau de la politique industrielle*

Après une phase de déclin, la politique industrielle a connu un renouveau à partir des années 1990, concomitamment à l'émergence de nouveaux acteurs. Le ministère de l'Industrie et du Commerce International (MITI) n'est devenu qu'un intervenant parmi d'autres de la politique industrielle. De nouvelles formes de coordination gouvernementale sont apparues, notamment via la mise en place de clusters régionaux et la coordination de consortiums, prenant des formes inédites et touchant de nouveaux secteurs comme la robotique.

Cela dit, cette politique d'innovation n'a pas fait converger le Japon vers le modèle de la Silicon Valley. Le Japon n'a pas échappé à la mode des start-ups. Son échec a été au moins aussi fort qu'en Corée ou en France.

Dans cette évolution des formes de coordination, le rôle des réformes structurelles est évident en ce qui concerne le bureaupluralisme et la politique industrielle. Mais il est plus complexe s'agissant des formes privées de coordination telles que la sous-traitance et les *keiretsu*. Un nouvel arbitrage s'est mis en place en faveur des relations de court terme.

Je retiens surtout de cette évolution en deux temps – déclin et renouveau – des formes de coordination que, dans le contexte japonais, la fonction coordinatrice du marché n'a pas été convaincante. On a certes observé une augmentation du nombre d'entreprises qui sont sorties du marché, mais en moyenne, notamment dans l'électronique, leur productivité était plus élevée que celles des entreprises qui y sont restées. La sélection par le marché n'a donc pas été efficace. Alors que certains analystes comme Michael Witt expliquent la crise japonaise par un excès de coordination, je soutiens une thèse rigoureusement inverse : la crise provient selon moi d'un défaut de coordination entre des acteurs de plus en plus hétérogènes.

## Changements dans le compromis social

C'est peut-être dans le compromis social que le changement le plus radical est intervenu, avec un accroissement notoire des inégalités. À en croire l'indicateur, certes imparfait, qu'est le coefficient de Gini, le Japon a suivi une trajectoire unique parmi l'ensemble des pays de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). Ainsi est-il passé d'un niveau d'inégalité très faible au milieu des années 1970, comparable à celui de la Suède, à une situation similaire à celle du Royaume-Uni aujourd'hui. Il est frappant d'observer, surtout depuis le début des années 2000, un accroissement des inégalités intragroupe, notamment parmi les jeunes.

C'est dans le marché du travail qu'il faut chercher la source de ce phénomène. Les "cols blancs", bien intégrés dans la grande entreprise manufacturière, s'ils ont vu leur salaire stagner, n'ont pas tellement souffert de cette période de crise. Les femmes, principales

victimes de la crise des années 1970, ont vu leur situation se stabiliser globalement, cette population recouvrant toutefois de grandes inégalités. En revanche, les deux principaux perdants de ces évolutions sont les jeunes et les individus ayant connu une rupture dans leur trajectoire professionnelle, qui n'ont pas eu droit à une deuxième chance.

### **Petites leçons japonaises**

La trajectoire du Japon révèle la très grande plasticité du capitalisme de ce pays. Le changement a été réel, mais a pris un chemin propre. Aujourd'hui, l'enjeu majeur du Japon n'est pas tant la crise et le déclin démographique que la définition d'un nouveau compromis social. Cela implique de répondre à un certain nombre de questions : quel modèle de croissance ? Quel positionnement par rapport à la Chine ? Quel système de *welfare* ?

La France peut tirer de cette expérience la leçon que tout n'est pas déterminé par la mondialisation ni par l'environnement technologique. Les voies possibles sont plurielles, sous la triple contrainte de l'histoire, des complémentarités institutionnelles – qui définissent l'avantage comparatif d'une forme de capitalisme – et de la capacité du politique à proposer du sens.

## **DÉBAT**

### **Quelle nouvelle compétitivité industrielle ?**

**Un intervenant :** *Le Japon a délocalisé très tôt ses fabrications de composants élémentaires vers la Thaïlande, l'Inde, le Vietnam, la Chine ou encore l'Indonésie. Si cela a permis aux entreprises japonaises de rester fortes au niveau mondial, l'économie nationale s'en est en revanche trouvée affaiblie.*

**Sébastien Lechevalier :** La dynamique de délocalisation a commencé dès la seconde moitié des années 1980, parallèlement à la montée du yen. Le pays était confronté à un défi : comment son économie industrielle pourrait-elle survivre alors que le cours du yen s'envolait et que le pays exportait largement ? La délocalisation a constitué une réponse. Il est intéressant de souligner la logique de fragmentation de la production qu'ont suivie ces délocalisations, notamment dans le secteur de l'électronique. Plutôt que de se tourner massivement vers les pays à moindre coût de production, le Japon a joué sur les avantages comparatifs de chacune des régions de la sphère asiatique, pour reconstruire un processus industriel à l'échelle du continent. C'est une source indéniable d'avantage comparatif pour les entreprises japonaises.

**Int. :** *Des années 1960 aux années 1990, le Japon a facilement pu combattre une industrie européenne et américaine vieillissante. Or, il a aujourd'hui pour adversaires la Corée qui le bat à son propre jeu – comme en témoigne l'apogée de Samsung – ainsi que la nouvelle industrie américaine de la Silicon Valley et des biotechnologies face à laquelle il n'est pas armé. Il sera probablement obligé de se repositionner.*

**S. L. :** Les problèmes du Japon, selon moi, ne tiennent pas à une crise du modèle productif. Pour le reste, il m'est difficile d'anticiper la façon dont les entreprises japonaises réagiront, notamment vis-à-vis de la Corée et de la Chine, et à quel niveau se situera l'innovation.

### **Approches contrastées du modèle japonais**

**Int. :** *La période de croissance soutenue du Japon a pu laisser croire qu'il existait un modèle homogène et parfaitement coordonné. Mais une étude plus approfondie révèle que l'hétérogénéité caractérisait déjà les entreprises dans les années 1950 et 1960. Nissan,*

*Toyota, Honda ou Mitsubishi avaient leurs logiques propres et ont suivi des trajectoires très différentes, notamment lorsqu'elles ont eu à affronter des difficultés.*

**S. L. :** C'est tout à fait juste. Nous avons par exemple suivi les indicateurs de la durée de relation d'emploi et du recours au licenciement en cas de choc chez les dix plus grands acteurs de l'électronique. Dans les années 1970 déjà, on distingue une hétérogénéité des comportements. Sony avait une approche bien à part de la gestion des ressources humaines. Un jeune recruté à vingt ans chez Sony avait 30 % de probabilité d'y être toujours vingt ans plus tard, quand ce taux montait à 60 % ou 70 % dans les autres entreprises. Globalement, le modèle de gestion des ressources humaines était celui de Matsushita, celui de la construction des compétences dans l'entreprise. Dans les années 1990 s'est exercée une tendance à la polarisation. Si Matsushita et Canon ont réussi à maintenir leur modèle, un certain nombre d'entreprises se rapprochent de celui de Sony. Au regard de la performance toutefois, aucun bon modèle ne se dégage. Je ne sous-estime pas l'hétérogénéité préexistante, mais je constate qu'elle a crû, voire qu'elle a changé de nature.

### **L'imbrication public/privé : quelle réalité ?**

**Int. :** *Le modèle classique japonais ne se caractérisait-il pas par une collusion quasi parfaite entre le système public et le système privé, le MITI en ayant été l'exemple paroxystique dans les années 1980 ? Y a-t-il eu une évolution sensible de ce point de vue ?*

**S. L. :** Je ne crois pas que le modèle classique se soit défini par une collusion entre le privé et le public. C'était en revanche le cas en Corée dans les années 1970 et 1980, avec une conjonction complète entre les deux secteurs. Dans les années 1980, le secteur public japonais a effectivement joué un rôle majeur, notamment en matière de politique industrielle. Mais même à la belle époque, le MITI n'a jamais été en mesure d'imposer aux entreprises, en particulier à celles qui fonctionnaient bien, de suivre la direction qu'il souhaitait. Honda n'a d'ailleurs pas respecté la préconisation du MITI d'abandonner l'automobile pour se concentrer sur la moto, et avec le succès que l'on connaît.

La principale conjonction entre le secteur public et le secteur privé résidait dans la diffusion permanente d'information économique par le MITI auprès des entreprises. Mais diffuser de l'information, est-ce vraiment de la collusion ? Nous avons mené une étude systématique des consortiums de recherche et développement constitués à partir de la fin des années 1960 à la suite des programmes lancés par le MITI. Notre analyse s'est focalisée sur les programmes dans le domaine de la robotique personnelle. Sur une dizaine de consortiums, Hitachi et Toshiba y ont participé presque systématiquement, mais Toyota et Sony jamais. Il ne faut donc pas négliger la diversité des comportements parmi les entreprises japonaises. Toyota a toujours résisté à la puissance publique, sauf que cela allait dans son intérêt. Aujourd'hui, il n'attend pas ses ordres du gouvernement. Peut-être y a-t-il eu une certaine imbrication des intérêts entre le privé et le public à la fin des années 1970, mais il existait des exceptions notables comme Honda, Toyota et Sony, et cette relative convergence s'est depuis nettement affaiblie.

Depuis le début des années 1990, on constate de surcroît une perte de prestige et de crédibilité de la bureaucratie japonaise, qui l'a éloignée encore plus des entreprises. Alors que plus de 50 % des diplômés de la faculté de droit de Tokyo faisaient carrière dans la bureaucratie dans les années 1980, ils ne sont plus que 15 % aujourd'hui...

### **Où en est le management à la japonaise ?**

**Int. :** *Le management japonais a longtemps été idéalisé, chacun s'efforçant de copier les cercles de qualité, la réduction des distances hiérarchiques ou encore les modes de créativité du management. Ce modèle a-t-il évolué ?*

**S. L. :** Je suis convaincu que les problèmes que rencontre aujourd'hui le Japon ne tiennent pas au management mais, comme je l'ai expliqué, à un manque de coordination dans le cadre d'une hétérogénéité croissante. Le management se porte bien, sauf peut-être à l'échelon



stratégique. Pour prendre l'exemple de Toyota, je dirais que cette entreprise a tout simplement essuyé les revers d'une très forte croissance. Son essor a inévitablement soulevé des problèmes de gestion des ressources humaines. Ce n'est pas pour autant une crise du modèle managérial. La place des travailleurs temporaires s'est considérablement accrue chez Toyota, à tel point que l'entreprise a été tentée d'exiger de tous ses salariés qu'ils présentent les mêmes qualités de cette population. Ce n'était possible ni en termes de formation, ni de résistance à la pression, ni de capacité d'adaptation. Je me garderais toutefois de faire une généralité du cas de Toyota.

**Int. :** *Une idée reçue veut que les travailleurs japonais aient un grand respect pour le chef. Dans les faits, ils manifestent en fait du respect pour une décision, à laquelle ils ont d'ailleurs généralement participé. L'organisation japonaise n'est pas aussi conformiste qu'on le croit.*

**S. L. :** Il faut en effet modérer cette impression de conformisme et de respect pour l'autorité. Regardez les films sociaux d'Akira Kurosawa : on s'y moque couramment du chef ! L'entreprise n'y est pas décrite comme une belle mécanique bien huilée.

### **Changement et débat public**

**Int. :** *Les vagues de libéralisation et de privatisation ont-elles suscité de grands débats publics dans la société japonaise ?*

**S. L. :** Nous n'avons pas l'image du Japon comme d'un pays hautement politisé ni animé par de grands débats. Cette impression est globalement confirmée lorsqu'on étudie le système de plus près. Les deux grandes privatisations des années 1980, des chemins de fer et des télécommunications, ont donné lieu à des mouvements sociaux, mais extrêmement catégoriels. La dimension de solidarité pour la défense d'institutions publiques que l'on peut observer dans certains mouvements sociaux français en était absente. La privatisation de la poste japonaise a été décidée par le Premier ministre Koizumi pour des raisons essentiellement politiques. Or, la poste est un repère fort au Japon, qui suscite un grand attachement. Même si la majorité de la population était opposée à cette privatisation, elle a cependant voté pour ce Premier ministre lorsque son mandat a été remis en jeu. Sa personnalité et son opposition aux forces conservatrices l'ont fait réélire.

### **Le modèle et ses perdants**

**Int. :** *Le modèle japonais semble imposer aux femmes un choix entre la vie de famille et l'exercice d'une activité professionnelle, et ceci au détriment de la démographie du pays.*

**S. L. :** La situation démographique japonaise est éminemment problématique. Alors que le taux de natalité du Japon était équivalent à celui de la France à la fin des années 1980, les deux pays ont ensuite suivi des trajectoires parfaitement divergentes. Les femmes en particulier semblent de moins en moins enclines à se marier et à fonder une famille. J'y vois le résultat d'une contradiction croissante entre la sphère productive et la sphère "reproductive". Le travail des femmes n'est pourtant pas nouveau au Japon. La féminisation du salariat, notamment dans les tranches d'âge les plus jeunes, est relativement élevée depuis l'après-guerre, bien plus qu'en Italie ou dans les pays méditerranéens par exemple. Mais autrefois, les femmes commençaient à travailler puis cessaient leur activité quand elles se mariaient et avaient des enfants, pour éventuellement reprendre un poste ultérieurement, à temps partiel. Aujourd'hui, un nombre croissant de femmes ont le désir de faire carrière, d'autant qu'elles affichent désormais un niveau élevé d'éducation. Or, la société et le capitalisme japonais ne leur donnent pas les moyens de concilier leur carrière et leur famille, hormis dans quelques entreprises isolées qui ont fait des efforts en créant des crèches par exemple.

**Int. :** *Les femmes allemandes ont aussi de grandes difficultés à mener de front une activité professionnelle et une vie de famille. Quant aux Françaises de plus de cinquante ans qui ont perdu leur emploi, il est rare qu'on leur offre une seconde chance. De ce point de vue, le modèle japonais ne s'oppose pas à celui du capitalisme européen.*

**S. L. :** Certains auteurs rangent l'Allemagne et le Japon dans la même catégorie du "capitalisme coordonné". S'agissant des femmes, on constate les mêmes causes et les mêmes effets dans les deux pays.

Cela dit, il existe des différences très profondes entre le Japon et l'Allemagne quant à l'organisation de l'entreprise et au fonctionnement du marché du travail. Le Japon s'est pourtant efforcé, prenant pour modèle l'ingénieur allemand tel qu'il l'idéalisait, de faire émerger au début des années 1990 une catégorie de professionnels hautement qualifiés (ingénieurs, informaticiens, juristes) et mobiles, qui puissent facilement passer d'une entreprise à une autre. L'objectif était de dépasser une situation duale du marché du travail, avec les travailleurs stables qui progressaient au sein de l'entreprise d'une part, et les travailleurs temporaires à temps partiel d'autre part. Ce fut un échec. Un ingénieur de Toshiba, aujourd'hui encore, a très peu de chances d'être embauché chez Hitachi.

Par ailleurs, l'absence de deuxième chance est un phénomène qui survient assez tôt dans la carrière au Japon, même pour les jeunes salariés. Déjà à trente ans, le marquage social qui frappe un travailleur ayant été licencié est net. Une étude du ministère du Travail menée en 1999, au moment de la rechute du taux de croissance au Japon, a suivi 2 000 individus ayant été remerciés dans l'année. Un an plus tard, plus de 50 % d'entre eux étaient encore au chômage, dont plus de 50 % sans indemnité. Seuls 5 % à 7 % avaient retrouvé un travail équivalent, les autres ayant accepté un poste dans des conditions dégradées.

### **Les réseaux sociaux, révolution à venir ?**

**Int. :** *On imagine les fondements de la culture japonaise assez éloignés de la logique d'internet, qui abolit les hiérarchies et laisse s'exprimer les ego. L'arrivée des nouvelles technologies a-t-elle contribué à ébranler le modèle japonais traditionnel ?*

**S. L. :** L'avènement d'internet est survenu postérieurement aux évolutions que je décris. Il est vrai que dans certaines entreprises, l'introduction d'internet et ses conséquences sur les pratiques de management ont constitué une gêne. Toutefois, les changements organisationnels auxquels cela a donné lieu ont été limités, sans commune mesure avec ceux qu'ont pu connaître la France ou les États-Unis. Nous avons constaté dans nos études que, durant la seconde moitié des années 1990 et le début des années 2000, l'introduction des technologies de l'information et de la communication n'avait pas induit de progrès significatif de la productivité du travail ni de différenciation entre les entreprises. On aurait pourtant pu s'attendre à ce que certaines acquièrent une meilleure maîtrise de ces outils pour en tirer un plus grand profit.

**Int. :** *Le leader mondial des réseaux sociaux privés, Salesforce, considère le Japon comme un laboratoire. C'est d'ailleurs son second marché après les États-Unis. Or, le web 2.0 peut se montrer très subversif vis-à-vis des structures hiérarchiques. Peut-être y a-t-il là un ferment de renouveau.*

**S. L. :** Il faudrait en faire l'analyse sur la période la plus récente. D'une manière générale, la société japonaise s'accommode bien d'une logique de réseau. Les Japonais font montre d'une grande capacité à travailler en équipe. De ce point de vue, les nouvelles technologies n'introduisent pas de rupture. La difficulté proviendra plutôt du fait que les organisations japonaises ont du mal à faire une place à la différence, tandis que le web 2.0 repose sur l'expression d'individualités. Je n'y vois pas un déterminant culturel, mais des freins liés au fonctionnement des entreprises.

**Int. :** *Voit-on émerger une nouvelle génération d'entreprises au Japon, comparables à Amazon, Facebook ou Google ?*

**S. L. :** Il existe effectivement une nouvelle génération d'entreprises très dynamiques, malheureusement peu connues en France. Un certain nombre de managers atypiques apportent de nouvelles idées et font bouger les choses. Toutefois, ils sont faiblement représentés dans les enceintes patronales, qui restent conservatrices.

Présentation de l'orateur :

Sébastien Lechevalier : est maître de conférences à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS) et directeur de la Fondation France-Japon de l'EHESS ; spécialiste de l'économie japonaise, il est l'auteur de nombreux articles sur l'innovation et la dynamique industrielle, la diversité des capitalismes et le changement institutionnel ; son dernier ouvrage, *La grande transformation du capitalisme japonais*, a été publié en décembre 2011 par les Presses de Sciences Po.  
(<http://ffj.ehess.fr/>).

Diffusion mars 2012