



## La fin du modèle japonais ?



CHRONIQUE

Jean-Marc Le Gall

Conseil en stratégies sociales,  
professeur associé au Celsa

**A**vant même le drame de Fukushima, le Japon était en proie au doute. Tel est le constat qui est ressorti des échanges entre économistes, géographes et chercheurs en gestion, lors de conférences organisées du 5 au 8 mars à l'Osaka City University. Confronté à une longue période de déflation, puis à la crise actuelle, le capitalisme nippon apparaît aujourd'hui profondément remis en question.

Le management de ses entreprises a pourtant longtemps représenté un modèle, du fait de leur réussite et de la grande cohérence de leur fonctionnement. Marque par les traditions (un fort conformisme social en particulier) et par des pratiques patronales

paternalistes, ce modèle reposait également sur des modalités originales d'organisation, de coopération et de régulation, théorisées par l'économiste Masahiko Aoki sous le nom de « modèle J » (*Economie japonaise Information, motivations et marchandage*, Economica, 1991). Il combinait selon lui une forte protection des salariés, une dynamique de qualité et de progrès continu, la coordination horizontale des équipes et, enfin, la responsabilisation des salariés et leur association aux décisions. La gouvernance des entreprises privilégiait les relations de long terme avec ses partenaires, y compris les banques, l'intégration relative des sous-traitants, et la croissance de l'entreprise plus que ses résultats à court terme.

Les pratiques des firmes japonaises ont de fait exercé une influence réelle sur leurs consœurs occidentales, qui se sont efforcées d'implanter les méthodes qualité et de responsabiliser davantage leurs salariés.

### Nécessaire adaptation

Ce « modèle J », qui faisait la force du Japon, a vu ensuite sa performance globale décliner. L'idée s'est donc imposée des années 1990 d'une nécessaire adaptation d'un modèle devenu trop lent et trop rigide pour affronter la globalisation. La modernisation de Nissan sous l'impulsion de Carlos Ghosn (« Le management multiculturel mode ou enjeu ? », Patrick Pelata, *Le Journal de l'école de Paris*, 31 mars 2008) et les graves problèmes rencontrés par Toyota ont révélé chacun à leur manière les faiblesses de ce modèle : gouvernance opaque, absence de management par les profits, organisations cloisonnées et faiblement mondialisées, len-

teur des décisions, gestion mécaniste des ressources humaines. Autrement dit, les facteurs qui avaient contribué au succès des entreprises japonaises entravaient leur nécessaire renouveau dans un monde plus rapide et compétitif.

Comme le montre Sébastien Lechevalier (*La Grande Transformation du capitalisme japonais* (1980-2010), Les Presses de Sciences Po, 2011), les réformes néolibérales qui se sont alors succédées ont eu des impacts importants sur la société et sur le marché du travail, en particulier « la très forte montée des inégalités, qui traduisent une remise en cause du compromis social d'après-guerre ».

S'agissant des entreprises, ces politiques ont créé une hétérogénéité nouvelle entre les entreprises, en termes d'organisation et de gestion d'emploi. Si ces réformes ont largement dénaturé le « modèle J », elles ne lui ont toutefois pas substitué un modèle anglosaxon. En revanche, de nombreux Japonais craignent qu'il en aille désormais autrement avec le programme du nouveau gouvernement de Shinzo Abe. Tout en étant conscients de l'impasse actuelle, ils s'inquiètent d'une évolution du management vers plus d'individualisation des rémunérations comme des carrières, et moins de protection des salariés. Les relations sociales et les modes de coopération s'en trouveraient bouleversés, avec des conséquences imprévisibles sur la cohésion tant des entreprises que de la société japonaises. « Finalement, souligne Junya Tatem, professeur de géographie industrielle à l'Osaka City University, comme pour vous Français, la question est de savoir s'il faut renoncer à notre modèle pour éviter le déclin du pays » ■