

« INDIVIDUS VERSUS CONFUCIUS » LES JAPONNAIS ET L'ARGENT : Vision individualiste contre vision collective de l'argent dans l'entreprise

Jeudi 19 Novembre à Lille 18h45



Seiichiro ADACHI
Managing Director,
Chief Officer Automotive Division,
Toyota Tsusho Corporation
(Japan)

Kimihiko NAGATA
Consultant (Japan)

Jean-Marie BOUISSON
Research Professor, Science Po / CERI
(France)

Mathilde BENDLER
Head of Japan Area, Nord-Pas de Calais
International Chamber of Commerce
(France)



sociétés japonaises : M. Seiichiro Adachi et M. Kimihiko Nagata. L'occasion pour eux d'expliquer pourquoi le Japon est moins affaibli par la crise économique en exposant d'une part les moyens mis en place par les sociétés japonaises pour faire face à ces temps de crise et d'autre part détailler les différences qui existent entre nos deux pays.

L'exposé proposé par le directeur de Toyota Automobile France s'est avéré très chaleureux et plein d'humour. M. Adachi nous a en effet régales de quelques anecdotes de travail mais surtout d'analyses pertinentes de la façon de vivre des japonais. M. Nagata nous a dépeint l'économie japonaise en s'appuyant sur des éléments concrets tels que les données économiques chiffrées.

Quelles leçons peut-on tirer de la société japonaise ?

M. ADACHI, originaire de Tokyo, s'installe en France en 1998. Il remarque le climat particulier de la région du Nord (pas seulement en terme de pluviométrie !). Il ouvre le premier site Toyota à Valenciennes. Il a à cœur de favoriser les liens entre les deux pays et réussit parfaitement son intégration. Premier Vice président du Club Japon, puis président de Toyota France en 2000 (décoré par JL Borloo en 2003 de la médaille de Chevalier de l'Ordre National du Mérite), il est aujourd'hui Directeur Général de Toyota.

Son expérience en France lui a permis de se faire une idée sur les différences de mentalités existant au sein de l'entreprise

Cette conférence nous a été présentée par le Club Japon de la Chambre de Commerce du Nord-Pas de Calais. Celle-ci cherche à créer des liens économiques et culturels entre la région Nord-Pas-de-Calais et le Japon, favoriser l'insertion des familles japonaises et les relations humaines entre les communautés d'affaires françaises et japonaises. C'est depuis 1982 que l'initiative d'un jumelage économique entre les villes de Paris-Lyon-Osaka a vu le jour et depuis 1986, Lille et Nagoya. Les relations établies entre les Chambres de Commerce de France et du Japon, nous ont permis d'écouter ce jeudi les représentants des



« INDIVIDUS VERSUS CONFUCIUS » LES JAPONNAIS ET L'ARGENT : Vision individualiste contre vision collective de l'argent dans l'entreprise

Jeudi 19 Novembre à Lille 18h45

française et japonaise. Selon M. Adachi, la principale cause expliquant que la crise est mieux gérée au pays du soleil levant qu'en Europe est celle de « l'individu versus Confucius ». Les employés ainsi que les patrons européens n'ont pas le même attachement à leur entreprise que les nippons : l'individualité domine dans notre société au détriment du collectif. Pour illustrer son propos, il explique que Toyota commercialise ses voitures dans 120 pays. Or, en ces temps de crise les achats de grosses voitures comme ailleurs se font rares et pourtant leur taux de chômage est d'environ 5,4 % ; Un taux bien inférieur à la moyenne européenne actuelle (8,2 % pour la France en 2009). Pourquoi ? Cette différence est explicable par la synergie existant dans le travail au Japon. En France nous pratiquons une séparation hiérarchique d'après M. Adachi : au Japon, c'est une politique familiale qui est appliquée dans les entreprises. Nous, les japonais préférons le collectif à « notre petite personne » précise-t-il. Une approche différente qui facilite les relations au travail entre le patron et les employés. Tous les travailleurs issus des différents niveaux hiérarchiques sont attachés par une passion commune à leur société ; ils ont une vision du bienfait de leur travail.

Le bénéfice immédiat n'est pas une solution. Une société rentable est le résultat d'un travail à long terme. Cette optique va même plus loin car le personnel d'une entreprise accepte d'être réquisitionné pour venir en aide à l'entreprise concurrente voisine. Notre intervenant met en évidence le fait que les employés japonais ne refusent pas une mutation dans une autre région

géographique. Ils la perçoivent comme une opportunité d'aider leur entreprise. Lors du transfert de son personnel de Cherbourg dans le Sud de la France, Toyota organise des voyages afin de d'accompagner son personnel et pallier aux risques de chômage.

Mr Adachi conclut son propos avec l'exemple de Japan Airlines : En difficulté, le patron n'a pas hésité à prendre des mesures pour redresser la situation :

- aménager les bureaux, l'espace restauration : demander aux cadres dirigeants de partager ces espaces avec les employés pour diminuer les frais.

- baisser la climatisation,

A noter que déjà les salaires sont inférieurs à ceux pratiqués dans d'autres pays riches tels que les Etats-Unis.

En second lieu, M. Nagata, consultant en stratégie d'entreprise et d'affaires, illustre par des données statistiques économiques, les différences qui existent entre nos deux économies.

Au Japon, on constate un facteur inférieur à dix entre les salaires employé/patron, alors qu'aux Etats-Unis en moyenne ce facteur peut aller jusqu'à 180. Les Japonais sont plus attachés au titre, au statut social plutôt qu'au salaire graduel qui y est en principe associé. En 1997, malgré l'augmentation du coût de la vie, les salaires n'ont pas augmenté et la tendance s'est confirmée au cours des années qui ont suivi. Les petits salaires (~ 22 000 €/an) ont progressé de 8%, les salaires moyens ont peu été modifiés alors que la catégorie dont le revenu annuel est supérieur à 75 000 €



« INDIVIDUS VERSUS CONFUCIUS » LES JAPONNAIS ET L'ARGENT : Vision individualiste contre vision collective de l'argent dans l'entreprise

Jeudi 19 Novembre à Lille 18h45

s'est légèrement dégradée. Cette dernière ne représente que 10% de la population active.

Pour Mr Nagata, et pour compléter le propos de son prédécesseur, d'autres raisons peuvent expliquer l'attachement des employés à leur société et sa réussite : les actions. Chaque employé peut depuis 10 ans avoir des parts de l'entreprise (30% de stock-options).

Autre différence entre nos économies ; la qualité du travail bien fait. Toutes les filiales sont auditées par le président en personne (modèle paternaliste) ; chacun peut faire remonter une information. Un bon chef japonais écoute les remarques de ses subordonnés et cherche à mettre en œuvre la suggestion proposée. C'est le principe du « Kaizen », qui incite chacun à réfléchir sur son lieu de travail et à faire des propositions. Des mises en place qui souvent ne demande pas beaucoup d'investissements financiers, mais stimulent et encouragent les salariés.

- Le sushin koyo ou « l'emploi à vie » c'est l'engagement pour les employés de faire passer leur entreprise en priorité dans leur vie. C'est pourquoi certains dorment parfois sur leur propre lieu de travail : l'assurance pour eux d'« un emploi éternel »

D'autres différences :

- les actionnaires :

Après la 2^{ème} guerre mondiale le rôle des actionnaires était peu significatif au Japon (jusqu'en 2000, seulement 20% de taux de versement des dividendes). Depuis 2002, on observe une augmentation significative du montant des dividendes.

Les investisseurs japonais ou étrangers (un tiers des investisseurs) attendent aujourd'hui un retour à court terme.

-des facteurs socioprofessionnels sont à l'origine de la faible progression du chômage. Il n'y a pas de destinée prédéfinie selon la catégorie sociale (tout le monde débute en bas de l'échelle). Les managers ne sont pas formés dès leur jeune âge mais ils évoluent plutôt dans un esprit militaire qui veut que la récompense du statut vienne avec l'âge.

- Le travail des femmes : M. Nagata compare les chiffres de la parité japonaise avec ceux du reste du monde et explique que les femmes préfèrent plutôt les temps partiels.

- Les valeurs sociales et traditionnelles sont très ancrées dans la société nipponne : la dévotion à l'enfant, la modestie, l'attachement à son entreprise, l'harmonie sociale, le sacrifice de soi, être raisonnable... toutes ces règles de vie vont être appliquées au travail. Nul ne s'étonnera de voir les plus gradés faire du bénévolat en temps de crise. Renoncer pour un temps à leur salaire afin d'assurer la pérennité de l'entreprise n'est pas incongru au Japon. Les initiatives dans ce sens ne manquent pas : utiliser les transports en communs plutôt que les voitures de fonction, voyager en classe économique, diminuer son salaire...

En conclusion, nous avons encore beaucoup à apprendre de nos amis du pays du Soleil Levant. Si leur modèle économique est intéressant dans l'optique d'améliorer la rentabilité de nos sociétés françaises, il l'est tout autant comme modèle social.